



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe

QS^{Nr.} 30

Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder- und Jugendhilfe



Qualität schafft
Vertrauen

Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe

Ein Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
in der kommunalen Jugendhilfe
nach dem Modell der EFQM

Erarbeitet in den Städten Hemer, Lüdenscheid, Menden
und dem Kreis Unna

Projektteam:

Gudrun Graf
Margitta Hunsmann
Gabriele Kahl-Panning
Philipp Karhoff
Evelyn Köhler
Friedrich-Wilhelm Rebbe
Ulrich Schumann

A large, stylized green logo consisting of the letters 'Q' and 's' in a bold, sans-serif font. The 'Q' is significantly larger than the 's'. The logo is positioned on a background of horizontal green stripes of varying shades.

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder-
und Jugendhilfe**

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

hiermit legen wir Ihnen das Heft Qs 30 vor. Das ist ein Grund zum Rückblick: Seit nunmehr fünf Jahren vermitteln wir mit diesem Medium Anstöße und Beiträge zur Diskussion für die Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Wir nahmen uns 1995 vor, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Träger der freien und der öffentlichen Jugendhilfe zu sensibilisieren, die verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen effizienter und effektiver einzusetzen. Im Vorwort zum ersten Heft, in Qs 1, sagten wir bereits, dass wir dazu motivieren und ergänzende Möglichkeiten für eine zusätzliche Qualifizierung geben wollten. Das haben wir mit den 30 Qs-Heften getan.

Damals wussten wir noch nicht, dass die Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe so stark nachgefragt würden. Jedes Heft wird in 15.000 Exemplaren gedruckt und manche Hefte sind inzwischen vergriffen. Das ist erfreulich und beweist, dass wir stets im Trend lagen. Wir konnten aber auch beobachten, dass wir den Trend mitgestalteten: Unabhängig von unserer Förderung und auch von unseren direkten Einflüssen wird inzwischen den Fragen um die Qualitätsentwicklung in der Arbeit der Kinder- und Jugendhilfe in der Praxis, in der Wissenschaft und in den Medien großer Raum gegeben. Damit hat die Bundesinitiative Qualitätssicherung ein wesentliches Ziel erreicht.

Beim Lesen dieses Heftes fielen mir vor allem zwei Punkte auf:

- In den bisherigen Ausgaben haben wir bevorzugt Anregungen für die Träger der freien Jugendhilfe gegeben; die öffentliche Jugendhilfe haben wir meist nur indirekt angesprochen. In diesem Heft geht es jetzt um Qualität in Stadtjugendämtern und in einer Kreisverwaltung. Wir beziehen also diesen wichtigen Bereich in unsere Anregungen mit ein.
- Die Initiative für das Projekt „Qualitätsentwicklung in den Sozialpädagogischen Familienhilfen der Städte Hemer, Lüdenscheid und Menden sowie des Kreises Unna“ wurde nicht von „oben“ angeordnet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich zusammengefunden und wollten in ihren Bereichen zu Pionieren des Wandels werden. Sie wussten, dass sie sich erst einmal selbst freiwillig weiter qualifizieren müssen. Danach begannen sie gemeinsam, ihr eigenes System und die Zusammenarbeit für eine bessere Wirkungsorientierung zu überdenken und zu verbessern. Dass und wie es ihnen gelungen ist; wird hier gezeigt.

Ich danke dem Team dafür, dass es diesen Prozess der Qualitätsentwicklung öffentlich macht. Die Autorinnen und Autoren belegen aber auch, dass ein positiver Wandel nur auf der Grundlage des Vertrauens zwischen allen Beteiligten und bei entsprechenden Rahmenbedingungen möglich ist.



Jochen Weitzel

*Ständiger Vertreter des Leiters der Abteilung „Kinder und Jugend“
im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

Inhalt	5
Vorwort Jochen Weitzel, BMFSFJ	4
Einleitung Gerd Achenbach, Landrat des Kreises Unna	6
1 Die Sozialpädagogische Familienhilfe – ein Instrument der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe	7
2 Das EFQM-Modell, eine Chance für die Jugendhilfe?	9
2.1 Zu unserer Ausgangslage	9
2.2 Das EFQM-Basismodell	11
2.3 Die wesentlichen Instrumente im EFQM-Modell (Leitfaden, Selbstbewertung, Evaluation)	13
2.4 Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe	14
3 Historischer Abriss	17
3.1 Wie alles anfang	17
3.2 Nutzen und Ziele der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	19
3.3 Projektplanung (Projektstruktur, Projektbeteiligte, Rollen und Aufgaben)	20
3.4 Projektdurchführung (Projektphasen und Meilensteine)	23
3.5 Zwischenbilanz nach den Bilanz-Workshops in den beteiligten Jugendämtern	29
3.6 Fragebogen für Honorarkräfte	31
4 Auch in einem unüblichen Verlauf eines EFQM-Projektes liegen Chancen	33
4.1 Vorbereitungsphase	33
4.2 Beginn des Projektes: Der Start-Workshop	34
4.3 Konsens-Workshop	35
4.4 Entscheidung über die künftige fachliche Ausrichtung des Dienstes	36
4.5 Teamreflexion	37
4.6 Stimmungsbilder zum EFQM-Projekt	39
4.7 Ein EFQM-Dialog zwischen zwei Leitungskräften	41
5 Der Projektverlauf des Teams in der Stadt Hemer	44
5.1 Der Start-Workshop	44
5.2 Der Konsens-Workshop	45
5.3 Weiterarbeit im Team	45
5.4 Erste Ergebnisse	46
6 Zwischenstopp Evaluationsworkshop, Christiane Liebald	48
6.1 Aufgaben des Workshops	48
6.2 Inhalte des Workshops	48
6.3 Zur Systemgrenze des „Selbst“ in Selbstevaluationsmaßnahmen	49
6.4 Zur Unterscheidung von Praxis- und Untersuchungszielen	50
6.5 Resumee	53
6.6 Evaluationsbogen des Kreises Unna	54
7 Unser Leitfaden	55
8 Literaturverzeichnis: Verwandte und empfohlene Literatur	78
Buchbesprechungen	79
– Handbuch Wirksamkeitsdialog	79
– Jugendarbeit mit Erfolg	80
– Balanced Scorecard	81
Verzeichnis der bisherigen Qs-Hefte	82

Einleitung

Viele soziale Einrichtungen, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Fachkräfte, sind von aktuellen gesellschaftlichen Umbruchsituationen betroffen. Um mit den Herausforderungen Schritt halten zu können, müssen wir nach neuen Konzepten in der Führung, in der Kommunikation und nach sinnvoller Kooperation suchen oder diese selbst entwickeln. Dies erfordert vielerorts ein gründliches Überdenken der Strukturen und Hierarchien und umfassende Investitionen in die Qualifizierung von Mitarbeiter/-innen.

- *Erfolgsmethoden, von denen aus Japan berichtet wird, sind uns hier nur begrenzt hilfreich.*
- *Erfolge in Wirtschaftsunternehmen können nicht einfach auf Non-Profit-Organisationen übertragen werden.*
- *Unsere sozialen Einrichtungen haben ihre eigene Geschichte und müssen vor ihrem Hintergrund einen eigenen Weg entwickeln, gehen, kritisch reflektieren und dabei Erfahrungen sammeln und auswerten.*

Die Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe gewinnt zunehmend an Bedeutung. Nach Neufassung der §§ 77, 78 KJHG sind Qualitätsentwicklungsvereinbarungen gesetzlich verankert und vorgeschrieben für alle Angebote der teilstationären und stationären Jugend- und Erziehungshilfe. Das führt zu der Frage, wie hilfreich unterschiedliche Qualitätsentwicklungsmodelle der Jugendhilfe für diesen neuerlichen Aushandlungsprozess von Qualitätsstandards der Leistungen der Jugendhilfe sind.

Ein visionäres Ziel:

Leiterinnen und Leiter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisieren die Qualitätsentwicklung ihrer Dienstleistung eigenverantwortlich. Dabei kontrollieren und motivieren sie sich selbst.

einbarungen gesetzlich verankert und vorgeschrieben für alle Angebote der teilstationären und stationären Jugend- und Erziehungshilfe. Das führt zu der Frage, wie hilfreich unterschiedliche Qualitätsentwicklungsmodelle der Jugendhilfe für diesen neuerlichen Aushandlungsprozess von Qualitätsstandards der Leistungen der Jugendhilfe sind.

In dieser Dokumentation wird über vier Jugendämter berichtet, die sich mit ihren Sozialpädagogischen Familienhilfen den Herausforderungen eines Qualitätsentwicklungsprozesses stellen. Dabei erschien es den Akteuren bedeutend, ein bestehendes Modell auf seine Eignung hin zu überprüfen und in der Praxis zu erproben. Zielorientiert ging es den Projektbeteiligten besonders darum, auf der Grundlage einer umfassenden Fachdiskussion zur Sozialpädagogischen Familienhilfe ein nachhaltiges Profil für diese ambulante Erziehungshilfe herauszuarbeiten. Das hier beschriebene Projekt orientiert sich am international anerkannten „Europäischen Modell für umfassendes Qualitätsmanagement“ (EFQM-Modell). Es geht von einem umfassenden Qualitätsverständnis aus, ist ein dynamisches, ganzheitliches System und setzt auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Es entspricht den Strukturmaximen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) und entwickelt Qualitätskriterien nicht nach einer vorgegebenen Norm, sondern an den jeweils vorhandenen Strukturen der einzelnen Dienste in den Jugendämtern/Fachbereichen.

Ich beglückwünsche die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausdrücklich zu den erreichten Ergebnissen dieses Projektes und würde mich freuen, wenn es vielen anderen Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe als Modell für ähnliche Prozesse dient.

Mein besonderer Dank gilt dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, mit dessen großzügiger Unterstützung die Durchführung dieses Projektes und die Erstellung der Handlungsgrundlage möglich wurde.

Gerd Achenbach, Landrat des Kreises Unna

1 Die Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) Ein Instrument der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe

Der Anstoß zu einer umfassenden Qualitätsdiskussion in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe erfolgt in diesem Qs-Heft vor dem Hintergrund eines fachlichen Weiterentwicklungsprozesses der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH). Die an diesem Projekt beteiligten vier Dienste gehören Trägern der öffentlichen Jugendhilfe an. Damit erfolgt erstmals in der fachtheoretischen Auseinandersetzung um Qualitätsentwicklung die Erprobung eines Praxismodells innerhalb einer ambulanten Form der Erziehungshilfe in öffentlicher Trägerschaft. Die Nachwirkungen der „Heimkampagne“ Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre enthalten starke Impulse für die konzeptionelle Entwicklung der SPFH. Die meisten Dienste der SPFH entstehen Anfang bis Mitte der 80er Jahre¹. Schnell etabliert sie sich zum Herzstück der ambulanten Hilfen. Gesetzlich verankert wird diese Hilfe erstmals im § 31 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes, das am 01.01.1991 in Kraft tritt:

*„Wenn wir immer tun,
was wir immer getan haben,
werden wir immer dort sein,
wo wir immer gewesen sind.“*

Rick Warren

„Sozialpädagogische Familienhilfe soll durch intensive Betreuung und Begleitung Familien in ihren Erziehungsaufgaben, bei der Bewältigung von Alltagsproblemen, der Lösung von Konflikten und Krisen, im Kontakt mit Ämtern und Institutionen unterstützen und Hilfe zur Selbsthilfe geben. Sie ist in der Regel auf längere Dauer angelegt und erfordert die Mitarbeit der Familie.“

In Verbindung mit den Vorschriften des § 27 KJHG wird die Sozialpädagogische Familienhilfe zur Pflichtaufgabe der öffentlichen Jugendhilfe. Wie bei allen Hilfen zur Erziehung werden im Rahmen der Hilfeplanung (§ 36 KJHG) die Anspruchsvoraussetzungen und damit der Bedarf für die Gewährung einer Sozialpädagogischen Familienhilfe geprüft und festgestellt.

Eine Qualifizierung des Hilfeplanverfahrens ist wichtiges Qualitätsmerkmal innerhalb der Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe und wird auch in diesem Projekt eine Schlüsselrolle der Ansätze für Qualitätsverbesserungen einnehmen.

Mit einer Analyse der häufig sehr problematischen familiären Strukturen lassen sich als Zielgruppe für den Aufgabenschwerpunkt der SPFH zwei Familientypen grob charakterisieren:

- ❑ **Familien in Strukturkrisen**, das sind Familien, die schon lange – manchmal über Generationen – mit Schwierigkeiten belastet sind. Ihre inneren Strukturen sind nahezu unbeweglich geworden. Sie kollidieren meist mit den gesellschaftlichen Normen.
- ❑ **Familien in Einzelkrisen**, Anlass ist meist ein aktuelles Ereignis, wie zum Beispiel Scheidung, Krankheit, Arbeitslosigkeit.

¹ vgl. Handbuch Sozialpädagogische Familienhilfe, S. 7

Spezifische Merkmale der Arbeit in der SPFH sind Nähe zu den Familien, Ganzheitlichkeit, Alltagsorientierung und Intensität. Die SPFH arbeitet mit einer „Gehstruktur“ und leistet den wesentlichen Teil der Hilfe im privaten Lebensraum der Familien.

Die Übernahme der Aufgabenstellungen ist unter Beachtung der fachlichen Standards durch freie, private und öffentliche Träger der Jugendhilfe denkbar. Eine Finanzierung geschieht in der Regel über das Budget „Hilfen zur Erziehung“ durch den öffentlichen Träger und wird von privaten oder freien Anbietern über die Fachleistungsstunde abgerechnet.

Die Organisation der SPFH geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD), jedoch auch unter fachlicher Beachtung der jeweiligen Aufgabenstellungen. Wächteramt und intensive sozialpädagogische Hilfeleistung sind die wohl bedeutendste Trennlinie zwischen ASD und SPFH. Gleichwohl wird in unseren Jugendämtern das Hilfeplanverfahren durch den ASD eingeleitet.

Die an diesem Projekt beteiligten Dienste leisten die Sozialpädagogischen Familienhilfen mit fest angestellten Fachkräften und mit Honorarkräften sowie in Zusammenarbeit mit freien Trägern und privaten Anbietern. Die Koordination geschieht über die jeweilige Leitungskraft in der SPFH.

Der hier geschilderte Hintergrund bildet die fachliche Ausgangsbasis unserer Arbeit in der Sozialpädagogischen Familienhilfe und damit auch die Grundlage unseres Qualitätsentwicklungsprozesses. Eine längere Reflexionsphase des derzeitigen fachlichen Profils der SPFH entfacht unter uns Leitungskräften die Qualitätsdiskussion.

Wir denken über unsere qualitativen Standards nach und fragen uns, was der zukünftige Stellenwert der SPFH im Kontext der Hilfen zur Erziehung sein wird.

- Was sind unsere Qualitätskriterien?
- Wie verbindlich sind sie ausgehandelt und vereinbart?
- Welche Erfolgsparameter haben wir festgelegt?
- Wie beurteilen wir unsere Qualität und wie sehen und bewerten uns andere?
- Wie gehen wir mit unseren fachlichen Ressourcen um und welche Ergebnisse erreichen wir mit den betreuten Familien?
- Welche Faktoren fördern die Wirkung unserer Arbeit, welche bringen nicht genug?²
- Wie vergewissern wir uns, dass unsere grundlegenden Ziele und deren Umsetzung zum Erfolg führen?

Nach anfänglicher Ratlosigkeit solch existenzieller Fragestellungen stellen wir fest, dass wir uns in einer umfassenden Qualitätsdebatte befinden.

Unsere Inhalte, Rahmenbedingungen, Ausgangspositionen, Angebote, unser Erfolg in der Arbeit mit Familien, Kindern und Jugendlichen bedürfen einer gründlichen Überprüfung.

² vgl. dazu Wennemar Scherrer: Der Faktor Vier in der Jugendarbeit. KABI Nr. 29 vom Mai 1996

2 Das EFQM-Modell, eine Chance für die Jugendhilfe?

2.1 Zu unserer Ausgangslage

Auf der Suche nach einem unterstützenden Prozess entdeckten wir die Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung. Eine kritische Bestandsaufnahme unterschiedlicher Qualitätsmanagementsysteme hat uns dazu geführt, den sinnvollen Einsatz in Strukturen der Sozialpädagogischen Familienhilfe bei öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe zu prüfen. Es war uns ein Anliegen, die Stärken und Schwächen unserer Dienste zu entdecken und gleichzeitig Verbesserungen zu planen und umzusetzen. Dieses Vorgehen entsprach dem Europäischen Modell für umfassendes Qualitätsmanagement (EFQM-Modell). Andere Verfahren kamen für uns nicht in Frage. Wir entschieden uns für eine Erprobung in Anlehnung an das EFQM-Modell.

„Das EFQM-Modell beschreibt, wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Auswirkungen auf die Gesellschaft durch Führung erreicht werden, die Strategie und Planung, Mitarbeiterorientierung und Management der Ressourcen betreibt, sowie Qualitätssysteme und Prozesse, was zu Spitzenleistung bei den Geschäftsergebnissen führt.“³

Das Projekt

„Qualitätsentwicklung in den Sozialpädagogischen Familienhilfen der Städte Hemer, Lüdenscheid und Menden sowie des Kreises Unna nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)“

hat im September 1999 begonnen und wird bis Dezember 2000 abgeschlossen sein.

Mit diesem Projekt wollen wir, vor dem Hintergrund einer umfassenden Fachdiskussion zur Sozialpädagogischen Familienhilfe, ein qualitatives Profil für diese ambulante Erziehungshilfe herausarbeiten. Durch Evaluation wird ermittelt, in welchem Umfang die einzelnen Sozialpädagogischen Familienhilfen den Qualitätsanspruch des KJHG erfüllen und auf welche Weise Verbesserungspotenziale kontinuierlich entwickelt werden können.

Ausgangspunkt für unsere Überlegungen ist das KJHG. Es schreibt Partizipation aller Beteiligten an pädagogischen Prozessen vor.

Das EFQM-Modell entspricht dem prozessgestaltenden Charakter des KJHG und entwickelt Qualitätskriterien nicht an einer vorgegebenen Norm, sondern an den jeweiligen Strukturen der einzelnen Dienste in den Jugendämtern.

³ EFQM, Brüssel 1997

Die Projektbeteiligten erwarten

- höhere Transparenz der Arbeit der SPFH bei Fachkräften, Politikern und Bürgern,
- größere am Bedarf orientierte Flexibilität,
- übertragbare Ergebnisse aus dem „Pilotprojekt“,
- Image-Verbesserung,
- langfristig angelegte kontinuierliche Qualitätssteigerung durch Entwicklung vorhandener Ressourcen,
- kommunale Vergleichbarkeit.

Für die Durchführung unseres Projektes wird von dem Projektteam ein Leitfaden nach dem EFQM-Modell in Richtung auf eine Branchenvision erarbeitet, der handlungsleitenden Charakter haben soll und auf die spezifischen Anforderungen der Sozialpädagogischen Familienhilfen abgestimmt ist (siehe Seite 55 ff.).

Neben gemeinsamen Start- und Bilanz-Workshops der Sozialpädagogischen Familienhilfen konzentrieren sich die weiteren Arbeitsphasen auf die einzelnen Dienste. In ganztägigen Konsens-Workshops werden

- die Stärken festgehalten,
- die Verbesserungspotenziale identifiziert,
- Lösungsvorschläge und anzustrebende Ergebnisse sowie die dazu erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet und
- ihre Umsetzung verbindlich vereinbart.

Ein fachlich qualifizierter externer Berater unterstützt diese Prozessschritte durch eine handlungs- und ergebnisorientierte Moderation.

Die im Projekt mitwirkenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind nicht nur umfassend an der Erarbeitung der Ergebnisse beteiligt, sondern bestimmen maßgeblich deren Umsetzung mit.

Praxis-Tipp:

Bitte beachten Sie:

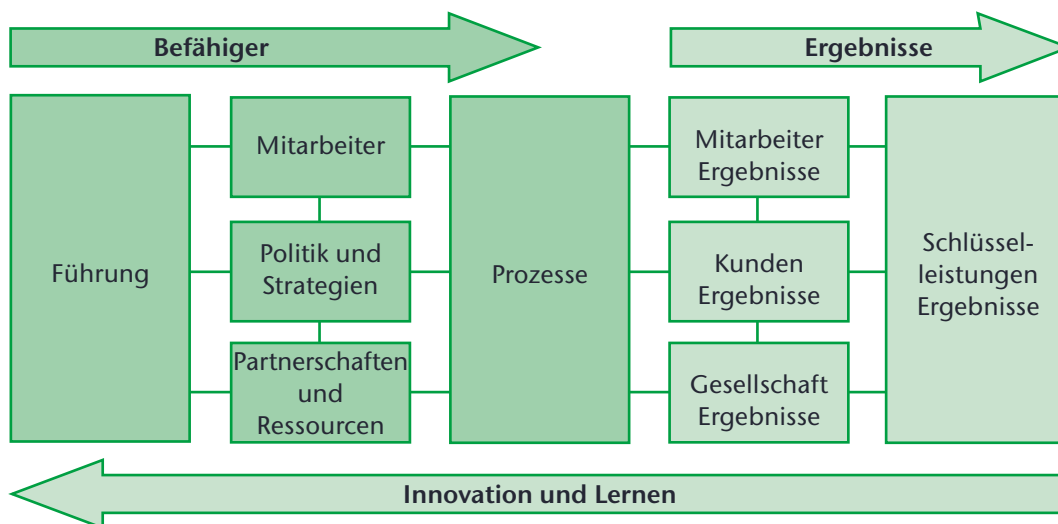
- Dauerhaft wirksames Qualitätsmanagement lebt von der Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und von der Operationalisierung der Qualitätsmaßnahmen auf den beteiligten Ebenen.
- Die Durchführung eines Qualitätsentwicklungsverfahrens ist ein kontinuierlicher Prozess, der auch nach Abschluss des Projektes in unseren Diensten weitergeführt wird.

2.2 Das EFQM-Basismodell

In der Durchführung unseres Projektes sehen wir das EFQM-Modell als Führungsinstrument, mit dem alle Ebenen einer Institution bei der Einführung eines Qualitätsmanagements vollständig mit einbezogen werden.

Im EFQM-Basismodell wird mit Hilfe von neun Beurteilungskriterien ein Einrichtungsprofil erstellt.

Diese neun Kriterien bezeichnen die für einen Qualitätsentwicklungsprozess wichtigsten Faktoren einer Organisation.



Tafel 1: EFQM-Basismodell

Quelle: © EFQM

Das **EFQM-Basismodell**⁴ stellt zunächst fünf Input-Kriterien (Befähigerkriterien) voran:

- 1 **Führung**
Mit diesem Kriterium wird bewertet, wie engagiert Leitungskräfte Verbesserungen in der Sozialpädagogischen Familienhilfe aktiv voranbringen.
- 2 **Politik und Strategie**
Qualitätsentwicklung ist ein langfristiger Prozess und benötigt eine Verankerung im Leitbild und in der Konzeption der Einrichtung.
- 3 **Mitarbeiterorientierung**
Es geht darum, Mitarbeiterpotenziale freizusetzen und Mitarbeiter zu motivieren, unter Wahrung ihrer eigenen Interessen Qualität kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- 4 **Ressourcen**
Vorhandene Ressourcen müssen im Kontext zur Qualitätsverbesserung optimal, effektiv und effizient verwaltet, eingesetzt und erhalten werden.
- 5 **Prozesse**
Die SPFH überprüft und gestaltet ihre Arbeitsabläufe so zielorientiert, dass eine größtmögliche Wirksamkeit für die Familien erreicht wird.

⁴ Die Erläuterungen beziehen sich auf den von uns erstellten Leitfadens.

Es folgen vier Output-Kriterien (Ergebniskriterien):

6 Kundenzufriedenheit

Die vollständige Erfüllung der Erwartungen der Familien an die Leistungen der SPFH ist Zielsetzung der Qualitätsentwicklung.

7 Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterbefragungen, Fluktuation, Abwesenheitsrate ermöglichen eine nachvollziehbare Bewertung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter im Bereich der SPFH.

8 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Die Leistungen der Sozialpädagogischen Familienhilfe werden der Öffentlichkeit kommuniziert. Das wirft die Fragestellung auf, ob die Erwartungen der Gesellschaft messbar erfüllt sind.

9 Geschäftsergebnis

Das Ergebnis der geleisteten Hilfen tritt stärker in den Vordergrund. Dabei ist der Nachweis wichtig, welchen messbaren Einfluss Qualitätsverbesserung auf die Geschäftsergebnisse hat.

Branchenversion

Ausgangspunkt für die Arbeit mit dem EFQM-Modell sind die obigen neun Kriterien, ergänzt um Unterpunkte und um Ansatzpunkte mit Erläuterungen. Um jedoch realisierbare Maßnahmen für Verbesserungen innerhalb unserer Institutionen identifizieren zu können, ist eine Übertragung in Sinne einer Branchenversion⁵ erforderlich.

Gewichtung der Kriterien

Im vorliegenden Projekt haben wir in Abweichung vom EFQM-Basismodell auf eine Gewichtung der Beurteilungskriterien verzichtet. Da es uns nicht auf das Erreichen einer bestimmten Punktzahl ankommt, sondern auf ein Qualitätsprofil des jeweiligen Dienstes, haben wir das Bewertungssystem unseren Bedürfnissen angepasst.

Wir können uns allerdings vorstellen, dass die Durchführung eines Qualitätsmanagements nach der Vollversion des EFQM-Modells in anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe durchaus sinnvoll erscheint und sicher auch bereits erprobt wurde.

⁵ siehe hierzu: Rebbe, F. W. : Qualitätsentwicklung nach dem European Foundation for Quality Management (EFQM) – Ein Modell für die Jugendhilfe? In: AFET-Mitglieder-Rundbrief 1/2000

2.3 Die wesentlichen Instrumente im EFQM-Modell

□ Leitfaden

Für die Einführung eines Qualitätsmanagements in Anlehnung an das EFQM-Modell in der Praxis der Jugendhilfe ist der Leitfaden ein Schlüsselinstrument. Eng verknüpft damit ist für uns die Befähigung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Selbstassessment⁶ und zur Selbstevaluation vor Ort.

Dieser Prozess ermöglicht die Beantwortung der Frage:

„Wo stehen wir in unserer Einrichtung im Hinblick auf die Qualität unserer Ergebnisse?“

Die Dokumentation der Antworten auf diese Frage ist die Voraussetzung dafür, das aktuelle Profil als Ausgangsposition für den beabsichtigten Qualitätsentwicklungsprozess zu erkennen. Die neun Beurteilungskriterien helfen, unser Einrichtungsprofil zu erstellen.

□ Selbstbewertung

Mit Methoden der kontinuierlichen **Selbstbewertung** wird der Qualitätsentwicklungsbedarf ermittelt und auf die Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung übertragen. In der für die Sozialpädagogische Familienhilfe entwickelten Version haben wir auf eine prozentuale Zuordnung und Bewertung verzichtet und das Bewertungssystem modifiziert auf eine Einschätzung in fünf Stufen

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

Hierzu wird auch auf Seite 56 verwiesen.

„Eine Selbstbewertung ist eine umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation anhand eines Modells für Business Excellence ...

Der Selbstbewertungsprozess ermöglicht es dem Unternehmen, seine Stärken und Verbesserungspotenziale klar zu erkennen, und führt letztendlich zur Planung von Verbesserungsmaßnahmen, deren Fortschritte überwacht werden.“⁷

⁶ Selbstassessment = Selbsteinschätzung/Selbstbewertung

⁷ Selbstbewertung anhand des EFQM-Modells für Business Excellence, Brüssel 1997

□ Evaluation

Ziel dieser Vorgehensweise ist es, unsere Stärken, die Verbesserungspotenziale und Maßnahmenvorschläge zu ermitteln und zu bewerten, um im weiteren Prozess auf den Erkenntnissen aufzubauen und den Erfolg über einen zuvor festgelegten Zeitraum festzustellen.

Mit dem Einstieg in einen solchen Prozess erreicht die Einrichtung eine erstaunliche Prozesseffizienz bei hoher Ergebnisorientierung mit relativ geringem Aufwand.

Stärken und Verbesserungspotenziale systematisch zu **evaluieren**, setzt voraus, dass die Rahmenbedingungen festgelegt sind. Günstig sind die Aussichten für die erfolgreiche Einführung eines Qualitätsmanagements, wenn dieser Prozess intern gewünscht, zunächst extern moderiert und später intern kontinuierlich (zum Beispiel in Qualitätszirkeln) weitergeführt wird.

2.4 Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe

Bei der Neufassung des § 78 a-g SGB XIII (KJHG) wurde bundesweit heftig darum gerungen, ob alle Leistungen der Jugendhilfe (ambulante, teilstationäre und stationäre) einbezogen werden sollten.

§ 78 b SGB VIII (KJHG):

Vorraussetzung für die Übernahme des Leistungsentgeltes

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

- 1. Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungsangebote (Leistungsvereinbarung),*
- 2. differenzierte Entgelte für die Leistungsangebote und die betriebsnotwendigen Investitionen (Entgeltvereinbarung) und*
- 3. Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote sowie über geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung (Qualitätsentwicklungsvereinbarung) abgeschlossen worden sind.*

(2) Die Vereinbarungen sind mit den Trägern abzuschließen, die unter Berücksichtigung der Grundsätze der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zur Erbringung der Leistung geeignet sind.

(3) Ist eine der Vereinbarungen nach Absatz 1 nicht abgeschlossen, so ist der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Übernahme des Leistungsentgelts nur verpflichtet, wenn dies insbesondere nach Maßgabe der Hilfeplanung (§ 36) im Einzelfall geboten ist.

Ergebnis war, dass künftig Qualitätsentwicklungsvereinbarungen für alle teilstationären und stationären Hilfen zur Erziehung zu treffen sind. Die Rahmenvereinbarungen sind von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich und entsprechend auch die Handhabung. Wichtig erscheint jedoch der Hinweis auf § 78 a Abs. 2, der es den Ländern ermöglicht, im Rahmen des Landesvorbehaltes zum Beispiel andere Leistungen in den Anwendungsbereich mit aufzunehmen.

Daher ist eine Diskussion um die Einführung eines Qualitätsentwicklungsmodells aus Sicht der geltenden Rechtslage in der Jugendhilfe für alle Hilfen interessant und empfehlenswert.

Wichtiger Aspekt für unsere Orientierung an dem EFQM-Modell ist der Eindruck, dass es sich um ein System handelt, das deutlich in die Philosophie des Kinder- und Jugendhilfegesetzes passt und die Strukturmaximen der Jugendhilfe (8. Jugendbericht) berücksichtigt. Das KJHG nennt als Evaluationsinstrumente Überprüfung und Fortschreibung. Diese sind kompatibel mit der Evaluation und Bewertung des EFQM-Modells.

Die Verstetigung der Veränderungen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess orientiert sich an den vorhandenen Ressourcen unserer Organisationen. Die Sichtweise ermöglicht ein Denken in interaktiven, systemischen Sinnzusammenhängen und entspricht den aktuellen methodischen Ansätzen (Beratung von ganzheitlichen sozialen Systemen, integrative Pädagogik, Ressourcenorientierung) der Jugendhilfe.

Im Vordergrund des EFQM-Modells steht die Überlegung, sich nicht nur mit den Schwierigkeiten einer Einrichtung zu beschäftigen. Vielmehr wird an den bereits entwickelten Kompetenzen und Stärken angeknüpft .

Stärken und Schwächen, Fähigkeiten und Möglichkeiten müssen gesehen werden:

- für die Organisation insgesamt und
- für die handelnden Personen.

§ 78 a SGB VIII (KJHG):

Vorraussetzung für die Übernahme des Leistungsentgeltes

(2) Landesrecht kann bestimmen, dass die §§78b bis 78g auch für andere Leistungen nach diesem Buch sowie für vorläufige Maßnahmen zum Schutz von Kindern und Jugendlichen (§§ 42, 43) gelten.

Zehn Thesen zur Übertragbarkeit des EFQM-Modells auf Prozesse in der Jugendhilfe:

1. EFQM ist ein langfristig angelegtes, systematisches Konzept zur Entwicklung und Steigerung der Qualität.
2. EFQM ist ein umfassender Ansatz, der es zum einen ermöglicht, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Einrichtung/eines Dienstes umfassend einzubeziehen, und zum anderen alle wesentlichen Aspekte, die bei einer exzellenten Leitung ebenfalls zu beachten sind, einfordert.
3. EFQM wird konsequenterweise in Verbindung mit oder als kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeführt.
4. EFQM geht von der Annahme aus, dass die Qualität der Leitung und deren Ergebnisse messbar sind. Es sind daher Indikatoren und Verfahren zu deren systematischen und regelmäßigen Bewertung zu entwickeln und anzuwenden.
5. EFQM bezieht sich nicht ausschließlich auf das Endprodukt einer Dienstleistung, sondern berücksichtigt ganzheitlich Menschen, Prozesse und Ergebnisse.
6. EFQM ist kein Zufallsprodukt, sondern ein auf der Führungsebene als Managementaufgabe verstandener systematischer Prozess.
7. EFQM orientiert sich als Qualitätsmaßstab an den Bedürfnissen der Kunden/Klienten.
8. EFQM benötigt für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen den Einsatz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte und nicht nur den Einsatz einiger weniger Spezialisten.
9. EFQM ermöglicht die Beurteilung einer Einrichtung mit Stärken und Schwächen und initiiert Strategien für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit dem Ziel, ein aktuell entwickeltes Qualitätsprofil zu kommunizieren.
10. EFQM benötigt als Rahmenbedingung für ein Qualitätsdenken eine Verankerung in einer gelebten und aufrechterhaltenen Einrichtungsphilosophie.

3 Historischer Abriss – unsere Arbeit im Rückblick

3.1 Wie alles anfang

□ 1989 – Bildung eines Arbeitskreises

Die Leitungsfachkräfte der Sozialpädagogischen Familienhilfen der Städte im Märkischen Kreis wollen ihre Rahmenbedingungen verbessern und haben den Wunsch, sich bei der Erreichung dieses Ziels stärker zu unterstützen.

Einige Leitungskräfte gründen den regionalen Arbeitskreis der Sozialpädagogischen Familienhilfe im Märkischen Kreis und der benachbarten Jugendämter Hemer, Iserlohn, Menden und Lüdenscheid (aus dem Märkischen Kreis) sowie Schwerte (aus dem Kreis Unna) und der Kreisverwaltung Unna.

Von den acht Gründungsmitgliedern arbeiten bis April 2000 noch sechs Leitungsfachkräfte in diesem Arbeitskreis mit, die alle bei öffentlichen Trägern der Jugendhilfe tätig sind.

Der Arbeitskreis ermöglicht

- gemeinsame Reflexion,
- Diskussion von gemeinsamen Konzeptionen, Berichte über Case-Management, Hilfeplänen etc.,
- Durchführung von jährlichen Arbeitstagen, vor allem für die in den SPFH eingesetzten Honorarkräfte.

Fortbildungen des Arbeitskreises werden entweder von den Leitungsfachkräften selbst oder von externen Referentinnen und Referenten moderiert. Durch eine langjährige, kontinuierliche Zusammenarbeit entsteht eine vertrauensvolle Atmosphäre.

□ 1998 Auseinandersetzung mit Qualitätsentwicklung

Der Arbeitskreis beschäftigt sich erstmals mit Fragen der Qualitätsentwicklung. Vertieft wird dies am Beispiel des EFQM-Projektes, das in den Jahren 1997/1998 in den Familienbildungsstätten des Bistums Aachen, begleitet durch das Landesinstitut für Schule und Weiterbildung in Soest, durchgeführt wurde.⁸ Hieraus erfolgte der Gedanke, diese Erfahrungen auch auf Bereiche der Jugendhilfe zu übertragen. Die Qualitätsdiskussion führte dazu, die fachlichen Standards der SPFH zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Es entstand die Idee, erstmals für den ambulanten Bereich ein Qualitätsentwicklungsprojekt zu initiieren. Wir gehen mit unseren Diensten an den Start und fahren langsam auf die „EFQM-Rennstrecke“.

⁸ Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg): Qualitätsentwicklung in der Familienbildung – Das EFQM-Modell in der Praxis. Soest 1999

Mit der Qualitätsentwicklung nach EFQM beginnen:

- das Jugendamt der Stadt Hemer
- das Jugendamt der Stadt Lüdenscheid
- der Fachbereich Jugend und Soziales der Stadt Menden
- der Fachbereich Familie und Jugend des Kreises Unna

Aus arbeitsorganisatorischen Gründen oder wegen fehlender finanzieller und personeller Ressourcen nehmen andere Dienste vorerst von dem Projekt Abstand.

Praxis-Tipps:

- Nehmen Sie sich Zeit für die Vorarbeiten.
- Gewinnen und überzeugen Sie Ihre Führungskräfte.
- Machen Sie Qualitätsentwicklung zu Ihrem persönlichen Anliegen.
- Nehmen Sie Befürchtungen und Vorbehalte aller Projektteilnehmer ernst.
- Bedenken Sie: Die Skeptiker von heute können die künftigen „Pusher“ des Projektes sein.
- Begrenzen Sie die anfängliche Informations- und Diskussionsphase.
- Setzen Sie einen Startpunkt: Wenn die grundsätzliche Akzeptanz und Zustimmung aller Beteiligten vorliegt. Fragen und Unsicherheiten klären sich erfahrungsgemäß im Laufe des Prozesses.
- Sorgen Sie für eine verbindliche Teilnahme aller Projektbeteiligten.
- Schließen Sie einen Kontrakt mit der Führungsebene Ihrer Institution über Ziele, Vorgehensweisen und Rahmenbedingungen.

3.2 Nutzen und Ziele der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Der Entscheidung, ein umfassendes Qualitätsmanagement einzuführen, ist ein kritischer Abwägungsprozess der Kosten-Nutzen-Relation vorausgegangen. Auf der einen Seite steht ein hoher zeitlicher Aufwand für Einführungsaktivitäten des Qualitätssystems, Maßnahmen zur Information über und zum Umgang mit dem EFQM-Modell, Bearbeitung des Leitfadens, ganztägige Workshops und halbtägige Qualitätsgruppen-Sitzungen. Doch ist auch ein Nutzen für die Verbesserung der Arbeitsprozesse und der Arbeitsergebnisse der SPFH zu erzielen. Ferner müssen die Interessen der betreuten Familien (der „Kunden“) und der politisch-gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (der „Stakeholders“, wie Parteien, Bürger/-innen, öffentlich-rechtliche Institutionen) berücksichtigt werden.

Durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wollen wir als ambulante Dienste ...

- eine höhere Transparenz der Arbeit der SPFH gegenüber
 - Bürgerinnen und Bürgern,
 - Fachkräften und
 - Politikerinnen und Politiker
- eine langfristig angelegte kontinuierliche Qualitätssteigerung durch Entwicklung vorhandener Ressourcen
- die Aufwertung der eigenen Tätigkeit
- einen Gewinn an Sicherheit und Fachlichkeit
- eine stärkere Profildgewinnung und Positionierung gegenüber anderen Diensten und freien Anbietern
- die Auseinandersetzung mit der aktuell geführten QE -Debatte
- fachliche Standards weiterentwickeln
- bessere Attraktivität des Angebotes herstellen
- Potenziale freisetzen bezüglich Fachlichkeit und Methoden
- bedarfsgerechtere und flexiblere Angebote entwickeln
- eine Position finden in der derzeitigen Diskussion um die Methode „Hilfen aus einer Hand“
- Bedarf und Wirksamkeit des Angebots der SPFH neu überprüfen
- passgenaue Hilfen entwickeln
- fallbezogene Indikatoren entwickeln
- die Überprüfung der derzeitigen
 - **Strukturen:** Personal; Festanstellungen, Teamarbeit, Finanzierungsformen, Ausstattung
 - **Prozesse:** Hilfeplanverfahren, Methoden, Konzepte (für Schnittstellen, Zielgruppen, Ziele, Kooperationsformen und Öffentlichkeitsarbeit) und Evaluationsinstrumente,
 - **Ergebnisse:** finanzielle Messgrößen, Effektivität, Selbstevaluation

3.3 Projektplanung (den Weg festlegen)

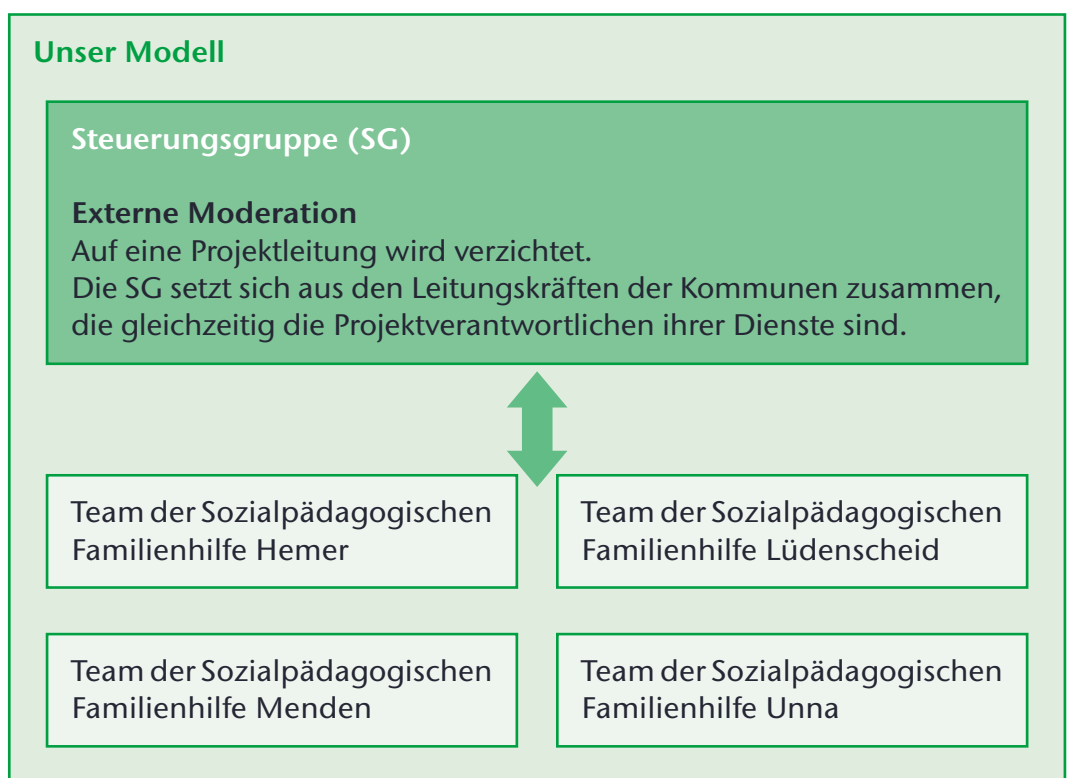
3.3.1 Projektstruktur

Das Projekt zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gliedert sich in zwei Ebenen:

- ☐ **Erste Ebene:**
Steuerungsgruppe, die sich aus den Leitungskräften der am Projekt beteiligten Dienste der Sozialpädagogischen Familienhilfe und einer externen Moderatorin zusammensetzt;
- ☐ **Zweite Ebene:**
Qualitätsgruppen, zu denen sich die Leitungskraft und die einzelnen Familienpädagogen/-pädagoginnen zusammenfinden.

Diese Struktur greift auf bewährte Kommunikations- und Arbeitsstrukturen zurück, die wir für unsere Zusammenarbeit zwischen den Diensten aus mehreren Kommunen und dem Landkreis im Rahmen einer regionalen Koordinationsgruppe nutzen.

Dieser flache Aufbau gewährleistet einen zügigen, unverzerrten Informationsaustausch und einen hohen Beteiligungsgrad der Leiter/-innen der Dienste und auch der Familienpädagogen/-innen in der Projektabwicklung. Mit ihm ist darüber hinaus sichergestellt, dass Entscheidungen vor Ort getroffen werden (Dezentralisation). Die Vorgesetzten der jeweiligen Familiendienste erhalten von den Projektverantwortlichen unmittelbar Informationen. Die jeweiligen Amts- und Sachgebietsleiter stellen notwendige zeitliche Ressourcen bereit, greifen jedoch in die operative Projektarbeit nicht ein.



Tafel 2: Unsere Projektstruktur

3.3.2 Projektbeteiligte (Rollen und Aufgaben)

☐ Steuerungsgruppe

Sie nimmt im Rahmen der Projektdurchführung folgende Aufgaben wahr:

- sie sorgt für die Einbindung des Projektes in die Organisation/ Verwaltung;
- sie ist für die Umsetzung des EFQM-Projektes zuständig;
- sie stellt strategische Überlegungen an, wie das EFQM-Projekt im betrieblichen Alltag implementiert und abgesichert arbeiten kann;
- sie behält die übergreifenden Ziele im Auge;
- sie erstellt den Zeitplan für das Gesamtprojekt;
- sie klärt den Beteiligungsumfang für die beteiligten Mitarbeiter/-innen;
- sie gewährleistet den Informationsfluss zwischen den Projektbeteiligten und den politischen Gremien;
- sie leistet Öffentlichkeitsarbeit;
- sie analysiert auftretende Probleme und erarbeitet Lösungsvorschläge, die sie den Beteiligten anbietet.

☐ Die Moderation

Rolle und Aufgaben der Moderatoren/Moderatorinnen in unserem Projekt haben wir wie folgt festgelegt:

- Planung und Realisierung der Besprechungen der Steuerungsgruppe, das heißt Termine vereinbaren, Einladungen schreiben, Arbeitsunterlagen bereitstellen,
- Ergebnisse dokumentieren,
- Informationsfluss sicherstellen,
- Planung und Einleitung der nächsten Schritte, zum Beispiel Organisation der Vertiefungsseminare etc.,
- Bereitstellen von Fachwissen, zum Beispiel durch Fachartikel und Fachbücher,
- Umsetzung des QE-Prozesses mit überprüfen,
- Präsentation der Ergebnisse vorbereiten.

Praxis-Tipp:

Die Rolle der Moderatorin/des Moderators innerhalb der Steuerungsgruppe ist von Anfang an präzise zu klären.

Üblicherweise nimmt die Projektleitung die Moderation wahr.

Diese speziell eingeführte Moderatoren-Rolle ist nicht typisch für die Projektabwicklung. Sie wurde aufgrund der Rahmenbedingungen, in die dieses Projekt eingebunden war, eingeführt.

□ Projektverantwortliche

Die Leitungskraft der Sozialpädagogischen Familienhilfe übernimmt die Projektverantwortung mit folgenden Aufgaben:

- die Initiierung des Projektstarts in ihrem Dienst,
- die Durchführung des EFQM-Projektes innerhalb des eigenen Dienstes,
- die zeitlichen Vorgaben,
- die offene und direkte Kommunikation im eigenen Team,
- die Sicherstellung der Kommunikation innerhalb der eigenen Verwaltung und zur Steuerungsgruppe,
- die Bearbeitung des Leitfadens,
- die Erreichung der angestrebten Projektziele im eigenen Dienst,
- die Motivation und Unterstützung der Familienpädagogen/-innen,
- die Feststellung und Weiterleitung von Fortbildungsbedarfen zur Gewährleistung einer effektiven Projektabwicklung,
- die fachliche Unterstützung,
- die Auswertung, Dokumentation und Veröffentlichung des Projektverlaufs und der erzielten Ergebnisse,
- die Gewährleistung von Kontakten zum Jugendhilfeausschuss.

In diesem Projekt ist sie gleichzeitig Mitglied der Steuerungsgruppe und übernimmt damit auch Mitverantwortung für das Gesamtprojekt.

□ Teammitglieder

Die Teammitglieder übernehmen folgende Tätigkeiten:

- sie arbeiten den Leitfaden durch,
- sie nehmen an den Projekt-Workshops teil,
- sie nehmen an Besprechungen teil, in denen EFQM-Aspekte behandelt werden,
- sie beteiligen sich am kontinuierlichen Verbesserungsprozess,
- sie bringen ihre Fachkompetenz, praktischen Erfahrungen und Verbesserungsideen ein,
- sie weisen auf Hindernisse und Störungen bei der Umsetzung und Verfolgung von Projektzielen frühzeitig hin,
- sie setzen Verbesserungsmaßnahmen um,
- sie sind „Sprachrohr“ für die Belange der von ihnen betreuten Familien.

Praxis-Tipp:

Achten Sie darauf, dass die Teammitglieder ihre eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen selbstbewusst und zielgerichtet artikulieren (können).

☐ Externe Beratung

Zur Unterstützung und Begleitung bei der Einführung eines Qualitätssystems haben wir uns für eine externe Beratung entschieden. Hiervon erwarten wir:

- eigene Qualifikation zum EFQM-Assessor/-in oder -berater/-in,
- Erfahrung und methodische Kompetenz in der Initiierung und Durchführung eines Qualitätsentwicklungsprozesses nach dem EFQM-Modell,
- Erfahrungen in der Beratung von Dienstleistungsorganisationen des öffentlichen Dienstes und in der begleitenden Unterstützung von Veränderungsprozessen,
- Kenntnisse in der Anwendung von analogen Methoden zur Problembearbeitung,
- eine systemische Vorgehensweise bei organisatorischen und personalen Entwicklungsprozessen in den Familiendiensten,
- Verständnis für die Arbeitsweisen und Zielgruppen der SPFH.

Bei der Festlegung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen ist eine „Draufsicht“ und Einschätzung eines neutralen Außenstehenden eine zusätzliche Informationsquelle.

Praxis-Tipp:

Bei Rückgriff auf eine externe Beratung werden Sie manchmal Differenzen zwischen Ihren Sichtweisen und denen der externen Beraterin/des Beraters beobachten. Nutzen Sie diese Unterschiede als Ausgangspunkte für organisationales und personales Lernen.

3.4 Projektdurchführung

☐ Projektphasen und Meilensteine

Die Projektdurchführung folgt eng der Alternative eines stark beteiligungsorientierten Vorgehens des EFQM-Modells. Dienste und Qualitätsgruppenmitglieder erhalten dadurch große Mitwirkungsmöglichkeiten. Andererseits wird auch erwartet, dass sie diese auch wahrnehmen. Das Projekt ist in Phasen gegliedert, die von „Meilensteinen“ abgeschlossen werden:

Phasen	Meilensteine
☐ Vorphase:	• Start-Workshop
☐ Bewertungsphase:	• Konsens-Workshop
☐ Qualitätsentwicklungsphase/ Verbesserungsmaßnahmen:	• Bilanz-Workshop
☐ Integration in den Arbeitsalltag:	• Ständiger Verbesserungsprozess

Tafel 3: Projektphasen

□ Vorphase:

In der Vorphase werden insbesondere die Ziele, die mit dem Qualitätsentwicklungsprojekt erreicht werden sollen, definiert und konkret beschrieben, so dass ihre Erreichung im Rahmen einer Evaluation überprüft werden kann. Des Weiteren werden die für die Projektdurchführung notwendigen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Projektorganisation ermittelt. Diese Aspekte werden in einem „Projektauftrag“ zusammengefasst.

Dauer: Der zeitliche Umfang, der für diesen Arbeitsschritt einzuplanen ist, hängt sehr von der Projektgröße ab, etwa wie viele Personen und wie viele Dienste/Gruppen in dem Projekt eingebunden werden.

In unserem Projekt dauerte diese Phase drei Monate.

➤ Start-Workshop

Der „Start-Workshop“ stellt den 1. Meilenstein dar. Er dient als offizieller Startpunkt des Projekts. Auf dieser Veranstaltung, an der die Führungskräfte und deren Fachkräfte der am Projekt teilnehmenden Dienste sowie Vertreter/-innen angrenzender Dienste und weitere Führungskräfte teilnehmen, werden die Projektziele, das Projektdesign (Projektstruktur, -ablauf und -beteiligte), das EFQM-Qualitätsmanagementmodell, insbesondere die einzelnen Kriterien und der Leitfadens vorgestellt sowie Maßnahmen und Arbeitsabsprachen zur konkreten Projektdurchführung getroffen.

Empfehlung für die Durchführung des Start-Workshops:

1. Einstieg: Begrüßung, Ziele des Projekts, Erwartungen
2. Vorstellung des EFQM-Modells zur Qualitätssicherung und -entwicklung
3. Exemplarische Bewertung anhand des Leitfadens
4. Absprachen zum weiteren Vorgehen
5. Rückmeldungen zum Workshop

Dauer: circa fünf bis sechs Stunden (ein Tag).

Praxis-Tipp:

Wählen Sie die Personen, die an diesem Start-Workshop teilnehmen, sorgfältig aus, etwa:

- alle am Projekt beteiligten Mitarbeiter/-innen,
- deren unmittelbaren Führungskräfte,
- stellvertretend einzelne Kollegen und Kolleginnen oder Führungskräfte angrenzender Dienste,
- weitere Vertreter/-innen übergeordneter Leitungspositionen.

□ **Bewertungsphase**

In der Bewertungsphase wird anhand des Leitfadens mit seinen neun Kriterien und mehreren Anhaltspunkten die gegenwärtige Situation erfasst und eingeschätzt (IST-Analyse und Bewertung). Dieser Arbeitsschritt erfordert von allen Beteiligten hohen Arbeitseinsatz, Geduld und Motivation. Darüber hinaus ist auch Mut erforderlich, eine Einschätzung zu den Einzelaspekten auf einer Ratingskala (siehe Leitfaden) vorzunehmen, weil zu manchen Ansatzpunkten dem/der Bewerter/-in lediglich unvollständige Informationen vorliegen.

Dauer: vier bis acht Wochen.

Praxis-Tipp:

Sie sollten einen Austausch über die persönlichen Erfahrungen und Schwierigkeiten bei diesem Bewertungsprozess sicherstellen. Eventuell sind zusätzliche Informationen von der Beratung oder von der Leitungskraft über die Bedeutung und Wichtigkeit dieser Bestandssaufnahme im Gesamtzusammenhang des Qualitätsentwicklungsprozesses zu geben.

➤ **Konsens-Workshop**

Der „Konsens-Workshop“ stellt den 2. Meilenstein dar. Dessen Aufgabe ist es, erst einmal die individuellen Einschätzungen über die Qualitätssituation innerhalb des Familiendienstes zu dokumentieren. Dabei wird zwischen „Stärken“ und „Verbesserungsbereichen“ unterschieden. Stärken stellen die Aspekte dar, die aus Sicht der Beteiligten „gut laufen“. Verbesserungsbereiche beinhalten Tatbestände und Arbeitsabläufe, die optimiert werden können. Aus der Gegenüberstellung von Stärken und Verbesserungsbereichen wird mittels eines konsensuellen Verfahrens eine Einstufung des aktuellen Qualitätsstandards von den Beteiligten getroffen. Damit wird eine „Null-Linie“ definiert, an der die zukünftigen Verbesserungen gemessen werden können. Danach soll Meinungsübereinstimmung darüber hergestellt werden, welche der verbesserungswürdigen Aspekte und Arbeitsabläufe in der Organisation zuerst optimiert werden sollen.

**Stärken und
Verbesserungs-
bereiche**

Empfehlungen für die Durchführung des Konsens-Workshops:

1. Einstieg: Begrüßung, Ziel des Workshops;
2. Konsens-Bewertungsrunden für die neun Kriterien;
3. Identifizierung und Priorisierung der Verbesserungsbereiche;
4. Einigung auf Verbesserungsmaßnahmen;
5. Verabschiedung eines verbindlichen Maßnahmenplans für die ausgewählten Verbesserungen;
6. Auswertung des Workshops.

Dauer: ein Tag.

Praxis-Tipp:

Achten Sie bei dem Konsens-Workshop auf eine gute Arbeitsatmosphäre und genügend Zeit und Raum für Rückfragen und Klärung. Selbstbewertungsprozesse benötigen einen gesicherten Rahmen, um auch sensible Verbesserungsbereiche ansprechen zu können.

☐ Qualitätsentwicklungsphase

Diese Phase ist das eigentliche Herzstück des Prozesses. Nunmehr werden die im Konsens-Workshop gekennzeichneten und nach Dringlichkeit gewichteten Verbesserungsbereiche systematisch und ergebnisorientiert zur Erzielung besserer Ergebnisse weiterentwickelt und perfektioniert. Zu manchen Themenkomplexen kann ein etwas umfassender angelegter Veränderungsprozess in Verbindung mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Empfehlung für die Durchführung von Teamsitzungen:

1. Einstieg: Befindlichkeit zum Qualitätsprojekt;
2. Information und Austausch über Projektfortschritte;
3. Bearbeitung anstehender Verbesserungsmaßnahmen;
4. Absprachen über verbindlichen Maßnahmenplan;
5. Feedback zur Sitzung.

Dauer: vier Stunden (ein halber Beratungstag).

Praxis-Tipps:

- Vorhandene Kompetenzen und Erfahrungen oder externe Begleitung für komplexere Organisationsentwicklungsmaßnahmen tragen zur Effektivität des Veränderungsprozesses bei.
- Überlegen Sie, ob Sie zu speziellen Fragestellungen auf externe Unterstützung in Form von Moderation, Beratung, Input oder Supervision zurückgreifen sollten.
- Bei der Planung und Umsetzung der Verbesserungsbereiche ist auf Handlungs- und Ergebnisorientierung zu achten.

➤ Bilanz-Workshop

Der dritte Meilenstein „Bilanz-Workshop“ misst die eingetretenen Verbesserungen und erreichten Qualitätsniveaus nach Beendigung der Phase der Verbesserungen und Qualitätsentwicklung. Dabei werden die Veränderungen unter Rückbezug auf die im Konsens-Workshop festgelegte „Null-Linie“ verglichen und gemessen.

Gleichzeitig bietet er Gelegenheit, aus einer übergeordneten Sicht (Meta-Ebene) den vollzogenen Qualitätsentwicklungsprozess dahingehend zu betrachten, ob durch das, was und wie es getan wurde, die ursprünglich anvisierten Projekt- oder Qualitätsziele erreicht worden sind (Assessment und Review).

Empfehlung zur Durchführung des Bilanz-Workshops:

1. Einstieg: Begrüßung, Ziele und Aufgaben des Workshops;
2. Reflexion des Qualitätsentwicklungsprozesses und seiner Ergebnisse
 - Prozessverlauf,
 - Verbesserungsmaßnahmen und ihre Auswirkungen;
3. Bestimmung des erreichten Qualitätsniveaus;
4. Perspektiven der zukünftigen Qualitätsentwicklung:
 - relevante Verbesserungsbereiche für die Zukunft,
 - Organisation und Integration der Qualitätsentwicklung in den Arbeitsalltag;
5. Rückblick auf den Workshop.

Dauer: vier bis fünf Stunden.

Praxis-Tipp:

Überprüfen Sie nach dem Bilanz-Workshop, was aus den anfänglichen Erwartungen und insbesondere aus den Befürchtungen geworden ist. In der Regel haben sich die Befürchtungen relativiert oder nicht bewahrt. Spannend ist auch zu reflektieren, welche persönlichen Lernerfahrungen Sie und Ihr Team durch den gemeinsamen Entwicklungsprozess gewonnen haben.

□ Integration in den Arbeitsalltag

Diese Phase stellt sicher, dass die Qualitätsentwicklung als ein systematischer und wiederkehrender Bestandteil in den Arbeitsablauf verankert wird. Letztendlich ist sie Ausgangspunkt für einen stetigen Verbesserungskreislauf. Dieser erhöht durch die regelmäßig wiederkehrenden Bilanz-Workshops und durch die sich daran anschließenden Verbesserungsmaßnahmen und Qualitätsentwicklungsschritte das Qualitätsniveau.

Dauer: fortwährend.

Praxis-Tipp:

Führen Sie jährlich zum gleichen Zeitpunkt (am besten vor der Budgetaufstellung) einen Bilanz-Workshop durch.

Organisatorische Regelungen stellen sicher, wie der künftige Qualitätsentwicklungsprozess abgesichert und tatsächlich durchgeführt wird. Darüber hinaus sind sowohl finanzielle Mittel im Budget anzusetzen als auch zeitliche Ressourcen (Arbeitszeitkapazität) vorzuhalten.

Praxis-Tipp:

1. Stellen Sie durch organisatorische Vereinbarungen die Kontinuität des zukünftigen Qualitätsentwicklungsprozesses sicher. Hierzu einige Anregungen:
 - Aufnahme eines Tagesordnungspunktes „Qualitätsentwicklung“ in den regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen,
 - alle drei Monate eine Teamsitzung nur zum Thema „Qualität“,
 - jährlicher Qualitätstag („Bilanz-Workshop“),
 - Bestellung eines „Qualitätsbeauftragten“ oder
 - Ausführungen zur „Qualität“ als fester Bestandteil in Berichten;
2. Planen Sie dann auch zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Qualitätsverbesserung ein.

3.5 Zwischenergebnisse nach den Bilanz-Workshops in den beteiligten Jugendämtern

☐ Zwischenbilanz

- **der Stadt Hemer**
 - Konzeption neu erstellt, SPFH-Infoblatt liegt vor
 - Leitbildentwicklung abgeschlossen
 - Einstieg in konzeptionelle Überlegungen zum Thema: Nachbetreuung nach SPFH-Einsatz
 - intensiver Zugang zum Themenbereich der QE stattgefunden (Stichwort: Wie kann man Ergebnisse der QE konzeptionell und strukturell verankern?)
- **der Stadt Lüdenscheid**
 - Konzeption neu erstellt, Evaluationsbogen für Familienpädagogen erstellt (siehe Seite 31)
- **der Stadt Menden**
 - Konzeptionsentwicklung für die SPFH abgeschlossen
 - kollegiale Beratung eingeführt
 - Reflexion der Leitungsrolle, Strukturveränderung begonnen
 - Vernetzung ambulanter Dienste
 - berufliche Neuorientierung der Fachkräfte im Jugendamt
- **des Kreises Unna**
 - Konzeption aktualisiert
 - Besprechungskultur systematisch in Angriff genommen und verbessert
 - Evaluationsbögen für Familien entwickelt
 - Wartebereich kinderfreundlich gestaltet
 - kollegiale Beratung institutionalisiert

☐ Lernerfahrungen

- **der Stadt Hemer**

Wichtige Lernerfahrung ist, dass Teamprozesse bei Einführung von Qualitätsentwicklungsprozessen sehr viel Geduld und Zeit brauchen; vieles muss in kleinen Schritten angegangen und immer der kleinste gemeinsame Nenner gefunden werden.
Im Arbeitsalltag ist es manchmal schwierig, die QE-Themenbereiche immer wieder parat zu haben.
- **der Stadt Lüdenscheid**

Bei den Fachkräften, die teilnahmen, haben sich die Ziele verändert; am Anfang stand die Hoffnung auf bessere vertragliche Bedingungen/ Festanstellungen. Am Bilanz-WS wurde deutlich, dass sich der Blickwinkel zu Gunsten des gesamten Arbeitsfeldes der SPFH erweitert hatte.
- **der Stadt Menden**

Nichts kann vorausgesetzt werden, sämtliche Informationen müssen detailliert weitergegeben und dokumentiert werden. Mit Hilfe externer Beratung kam es zur Klärung „versteckter Fragen“. Durch die von allen neu erarbeitete Offenheit entstanden neue Perspektiven für die Einzelnen und das Team.

- **des Kreises Unna**
Die Erwartungen des Teams sind übertroffen worden. Es ist wichtig, dass die Leitung für eine transparente Weitergabe der Informationen im laufenden Prozess sorgt.
- ☐ **Was noch im Fluss ist**
 - **beim Kreis Unna**
Bei allen genannten Verbesserungsbereichen (Zwischenbilanz) findet eine weitere systematische Umsetzung statt. Erste Erfahrungen mit den Ergebnissen sind bereits vorhanden.
 - **bei der Stadt Mendен**
Reflexion der Leitungsrolle, Vernetzung der SPFH mit weiteren ambulanten Diensten, externe Unterstützung/Reflexion einfordern, die SPFH Konzeption mit der ASD Konzeption abgleichen.
 - **bei der Stadt Hemer**
Zusammenarbeit mit dem ASD an arbeitsübergreifenden Strukturen, zum Beispiel Hilfeplan. Weiterarbeit an dem Konzept: Nachbetreuung, Entwicklung von Erfolgsindikatoren unter Berücksichtigung der Sichtweise anderer Dienste.
 - **bei der Stadt Lüdenscheid**
Befragung der Familienpädagoginnen beginnt im Oktober. Im November beginnt der Start-WS mit dem Gesamtteam. Noch offen: Rückkoppelung mit dem Träger ist noch verbesserungswürdig.

Praxis-Tipp:

- QE ist für die Führungskräfte ein anstrengender Prozess, da sie viele Schnittstellen im Blick halten müssen, beispielsweise zwischen Leitung und Projektteam, SPFH und Familien, SPFH und Koordinationsgruppe, SPFH und dem allgemeinen Sozialdienst.
- QE-Projekt hat viel mit der alltäglichen fachlichen Arbeit zu tun und kann daher nicht losgelöst durchgeführt werden. Hier ist der EFQM-Leitfaden eine hilfreiche und wichtige Brücke.
- Ein QE-Projekt muss basisorientiert und sehr gut strukturiert sein, um erfolgreich durchgeführt zu werden.

3.6 Fragebogen für Honorarkräfte, die für eine Tätigkeit in dem ambulanten Dienst in Frage kommen

Fragebogen für Familienhelfer/-innen

Datum

1. Name/Vorname

2. Telefon-Nummer

3. Straße/Hausnummer

4. PLZ/Wohnort

5. Familienstand ledig verh. gesch. verw.

6. Haben Sie Kinder – wenn ja, wie viele? nein 1 2 3 4

7. Welche/n Beruf/e haben Sie?

8. Welche Zusatzausbildungen haben Sie?

9. Welche Fortbildung/en haben Sie besucht?

10. Haben Sie einen PKW-Führerschein? nein ja

11. Können Sie Ihren PKW für die Arbeit einsetzen? nein ja

12. Seit wann sind Sie als Familienhelferin tätig?
 Monat: Jahr:

13. Wie viele Familien haben Sie seitdem betreut?

14. Können Sie mehr als eine Familie parallel betreuen?
 nein ja
 • Unter folgenden Bedingungen:

15. Wie viele Stunden wöchentlich möchten Sie arbeiten?

16. An welchen Tagen möchten Sie bevorzugt arbeiten?
Bitte einen oder mehrere Tage ankreuzen! Mo Di Mi Do Fr

17. Wollen Sie eher vormittags arbeiten? von: bis: Anzahl:

18. Wollen Sie eher nachmittags arbeiten? von: bis: Anzahl:

19. Wollen Sie eher zu anderen Zeiten arbeiten? von: bis: Anzahl:

20. Können Sie Vertretung für andere Familienhelfer/-innen übernehmen?

21. Wann sollte Ihrer Meinung nach die Fallbesprechung stattfinden?
Bitte ankreuzen! vormittags nachmittags abends
 Mo Di Mi Do Fr

22. An welcher Art des Beschäftigungsverhältnisses sind Sie interessiert?
Bitte ankreuzen!

- Honorarvertrag wie bisher
- 630 DM Basis
- selbstständige/r Unternehmer/in
- Festanstellung unter welchen Bedingungen

23. Wo sehen Sie Ihre Stärken und Fähigkeiten?

24. Möchten Sie in Familien mit bestimmten Themen nicht eingesetzt werden?
Beispiele: Sucht; Gewalt; sexueller Missbrauch; akute Scheidungssituation; Obdachlosenunterkunft „Am Heberg“; Haustiere vorhanden, ...

25. Haben Sie Interesse an bestimmten Fortbildungsthemen? Beispiele: Gesprächsführung; spezielle Förderung von Kindern, ...

26. Was gefällt Ihnen an der Arbeit?

27. Was läuft gut in der Zusammenarbeit mit

• dem ASD?

• den Familienhelfer/innen?

• der Leitung?

28. Wo sehen Sie Ihre Verbesserungsmöglichkeiten? Was wünschen Sie sich von

• dem ASD?

• den Familienhelfer/innen?

• der Leitung?

29. Welche Informationen benötigen Sie für Ihre Arbeit?

30. Was würden Sie außerdem gern verbessern?

31. Welche Wünsche haben Sie für die Zukunft der SPFH?

32. War Ihre Zufriedenheitsentwicklung in den letzten beiden Jahren eher

- positiv negativ schwankend

• Welches sind die Gründe?

33. Was haben wir vergessen?

34. Dürfen Ihr Name und Ihre Telefonnummer in eine Informationsliste für andere Familienhelfer/-innen aufgenommen werden?

- nein ja

4 Auch in einem unüblichen Verlauf eines EFQM-Projektes liegen Chancen

Ein Bericht der Leitung des Dienstes der Stadt Menden

4.1 Vorbereitungsphase

Während der gesamten Vorbereitungsphase zur Einführung des Projektes durch die SPFH-Leitungsfachkräfte des regionalen Arbeitskreises informiere ich mein Team, den Abteilungsleiter und die Jugendhilfeplanerin über den augenblicklichen Stand. In der Entscheidungsphase schreibe ich als Sprecher des Arbeitskreises alle sich beteiligenden Jugendämter – also auch meinen Fachbereichsleiter – an, um eine schriftliche Genehmigung zur Durchführung des Projektes zu bekommen. Inzwischen ist es Mitte Dezember 1999.

Danach gehe ich vier Wochen in Urlaub. Bei meiner Rückkehr finde ich zwei Bestätigungen zur Teilnahme von anderen Kommunen vor. Die Mitarbeitgenehmigung meines Fachbereichsleiters finde ich nicht. Was war geschehen? In meiner Abwesenheit führte der Fachbereichsleiter mit dem Abteilungsleiter und dem Team Gespräche bezüglich des Projektes. Diese Gespräche brachten nicht die gewünschte Klärung, so dass die Zustimmung des Fachbereichsleiters zunächst ausblieb. Die Teammitglieder hatten in dieser Zeit sehr viel Arbeit, so dass der Prozess zunächst stagnierte. Ich kläre daraufhin mit dem Fachbereichsleiter die noch offenen Fragen.

Das Team informiere ich in mehreren Terminen detailliert. Noch bei der letzten Vorbesprechung der Leitungsfachkräfte vor dem Startschuss zum Projektbeginn kann ich die anderen Leitungsfachkräfte nur trösten, dass eine endgültige allgemeine Akzeptanz einer Teilnahme bald erfolgen wird. Dies führt zu einer großen Verunsicherung innerhalb der Steuerungsgruppe.

Letztlich sind die wichtigen Fragen geklärt und vorhandene Unsicherheiten beseitigt. Auch der Fachbereichsleiter gibt grünes Licht, vor allem, weil wir versichern können, dass keine zusätzlichen Personal- und Sachausgaben entstehen, außer der notwendigen Arbeitszeit.

Ablauf der Vorbereitungsphase für unser Projekt			
Gemeinsame Idee für das EFQM-Projekt	Abklärung mit	Urlaub	Zustimmung zur Durchführung des Projektes durch den Fachbereichsleiter und das Team
	Vorbereitung:		
	<ul style="list-style-type: none"> • dem regionalen Arbeitskreis • dem Abteilungsleiter • der Jugendhilfeplanung 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Team • Jugendhilfeplanung 		

Tafel 4: Ablauf der Vorbereitungsphase für unser Projekt

4.2 Beginn des Projektes: Der Start-Workshop

Es ist ratsam, das Projekt immer mit einem Start-Workshop zu beginnen, bei dem die Beteiligten die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen und die Eckpunkte des Projektes festzulegen. (Siehe auch Seite 24.)

Die Erfahrung hat gezeigt, dass vor dem Start-Workshop ein großes Interesse an Informationen besteht.

Da mir die Akzeptanz des Projektes wichtig ist und ich keine Ablehnung riskieren will, gebe ich in unterschiedlichen Besprechungen viele Informationen. Bis zum Start-Workshop ist das Informationsbedürfnis des SPFH-Teams weitgehend gesättigt.

Daher erhalten die Mitarbeiter beim Start-Workshop wenig neue Informationen.

Das SPFH-Team Menden beschließt nach dem Start-Workshop einstimmig:

- Die Leitungsfachkraft garantiert, dass die Informationen regelmäßig weitergegeben werden.
- Nur die fünf hauptamtlichen Familienpädagogen/-innen nehmen am EFQM-Projekt teil. Die Honorarkräfte werden in die konkrete Projektarbeit nicht mit einbezogen, da hierdurch zu viel Arbeitszeit gebunden wird und Kosten entstehen.
- Alle bisherigen Standards der SPFH-Arbeit können in Frage gestellt werden.
- Die Treffen finden außerhalb der Verwaltung mit klaren Vertretungsab-sprachen statt.
- Die Verantwortlichkeit für die verschiedenen Verbesserungsbereiche werden auf alle Beteiligten des EFQM-Projektes verteilt.
- Für jeden besprochenen und vereinbarten Veränderungsbereich wird ein Verantwortlicher für die Dokumentation benannt.

Praxis-Tipp:

- Beachten Sie, dass weder zu viele, aber auch nicht zu wenige Informationen Arbeitskraft binden und die Beteiligten und Betroffenen verunsichern können.
- Sie sollten die richtigen Informationen zur rechten Zeit geben.

Da im Fachbereich keine Rückzugsmöglichkeiten für eine ungestörte und konzentrierte Auseinandersetzung mit dem Leitfaden möglich ist, erarbeiten die fest angestellten SPFH-Mitarbeiter/-innen in Räumen außerhalb der Verwaltung.

4.3 Konsens-Workshop

In dem Konsens-Workshop werden auf der Grundlage des Leitfadens erste Diskussionsergebnisse, Erfahrungen, Gemeinsamkeiten erörtert und dokumentiert.

Im Konsens-Workshops werden für das Mendener Team folgende Aufgaben vereinbart:

- Formulierung einer Konzeption
- Durchführung von Weiterbildung und Supervision
- Erstellung eines Kriterienkatalogs für Klienten- und Kundenzufriedenheit
- Aufgabenbeschreibung der SPFH-Leitungskraft
- Klärung von Rollenunsicherheiten der Mitarbeiter/-innen
- Evaluation der eigenen Arbeit

Im März 2000 ist der erste Schritt getan:

Die Konzeption steht, jetzt müssen wir als SPFH mit den benachbarten Arbeitsbereichen die Schnittstellen absprechen:

- mit der Erziehungsbeistandschaft
- mit dem Pflegekinderdienst
- mit der Jugendhilfeplanung und
- mit dem Allgemeinen Sozialdienst (ASD)

Da noch nicht alle Dienste ihre Konzeptionen abschließend dokumentiert haben, können wir unsere Arbeit nicht abschließen.

In Abteilungsbesprechungen wird mit den Bezirkssozialarbeitern/-innen, der Jugendhilfeplanerin und Referentinnen des Landesjugendamtes ein Zeitplan bis Mitte 2001 erstellt. Bis dahin arbeitet unser Team unter den gültigen Rahmenbedingungen.

Ziel des Prozesses ist es, die Aufgabenbeschreibung der Leitungskraft bei veränderter Teamstruktur zu überprüfen.

4.4 Entscheidungsfindung über die künftige fachliche Ausrichtung des Dienstes

Wir stellen unter Beteiligung von Vertretern aus unterschiedlich arbeitenden SPFH-Diensten fachliche Positionen gegenüber. Dabei wird insbesondere diskutiert, ob wir uns zukünftig nur auf eine pädagogische Betreuung in Zusammenarbeit mit dem Kommunalen Sozialdienst konzentrieren sollen oder weiterhin eine „Betreuung aus einer Hand“ mit Hilfeplanverantwortung, Familienrechtsachen, Jugendgerichtshilfe, Stellungnahmen etc. durchführen.

Das Team entscheidet sich nach eingehender Diskussion für den bisherigen Arbeitsansatz.

Praxis-Tipp:

- Blicken Sie bei der Entscheidungsfindung über den Tellerrand hinaus.
- Nutzen Sie bei Entscheidung über die fachliche Richtung des Dienstes eine kollegiale Unterstützung von außen.

Wichtige Gründe für die „Betreuung aus einer Hand“:

- Der Kontakt zu den Familien wird enger.
- Die verschiedenen Hilfearten werden transparenter.
- Unsere „Wächterfunktion“ wird offen gelegt.
- Wir vermeiden Mehrfachbetreuungen.
- Das Hilfeplanverfahren wird in eigener Federführung durchgeführt.
- Die Verantwortlichkeit für einzelne Personen oder Familien einschließlich der finanziellen Ressourcen bei ergänzenden Hilfen wird im Gesamtzusammenhang gesehen.
- Durch den komplexen Aufgabenbereich sind die Personalstellen höher bewertet. Daher werden für diese Organisationsform nur ausgebildete Sozialarbeiter/-innen und Sozialpädagogen/-pädagoginnen eingestellt.

4.5 Teamreflexion

Unser Team erhält im Rahmen des EFQM-Projektes eine qualifizierte Beratung zum Thema: Aufgabenverteilung im Team. Alle Beteiligten haben sich dafür ausgesprochen.

Wir erreichen folgendes Ergebnis:

- Die spezifischen Aufgaben der Leitungsfachkraft werden deutlich herausgearbeitet.
- Ein Wochenplan über zu erledigende Aufgaben wird verbindlich abgesprochen.
- Die Mitarbeiter geben sich bei ihren Teamsitzungen regelmäßig ein Feedback über die aktuelle Entwicklung.

Es folgt eine intensive, entspannte und zufriedene Arbeitsphase. Unsere Fachbereichszeitung bringt eine detaillierte Darstellung des Projektes, so dass alle Mitarbeiter/-innen des Amtes, auch die, die nicht im Projekt mitarbeiten, umfassend informiert sind.

Nach dieser Phase kommen Turbulenzen durch stellenbedingte Änderungen: Vier Kolleginnen von fünf wechseln in andere Arbeitsfelder. Einerseits bedeuten diese persönlichen Entscheidungen für die einzelnen Kollegen/Kolleginnen neue Herausforderungen nach langjähriger, intensiver Arbeit innerhalb der SPFH. Andererseits liegt darin für die Arbeit der SPFH die Möglichkeit eines Neubeginns. Die freien Stellen sind inzwischen wieder mit qualifizierten Fachkräften besetzt.

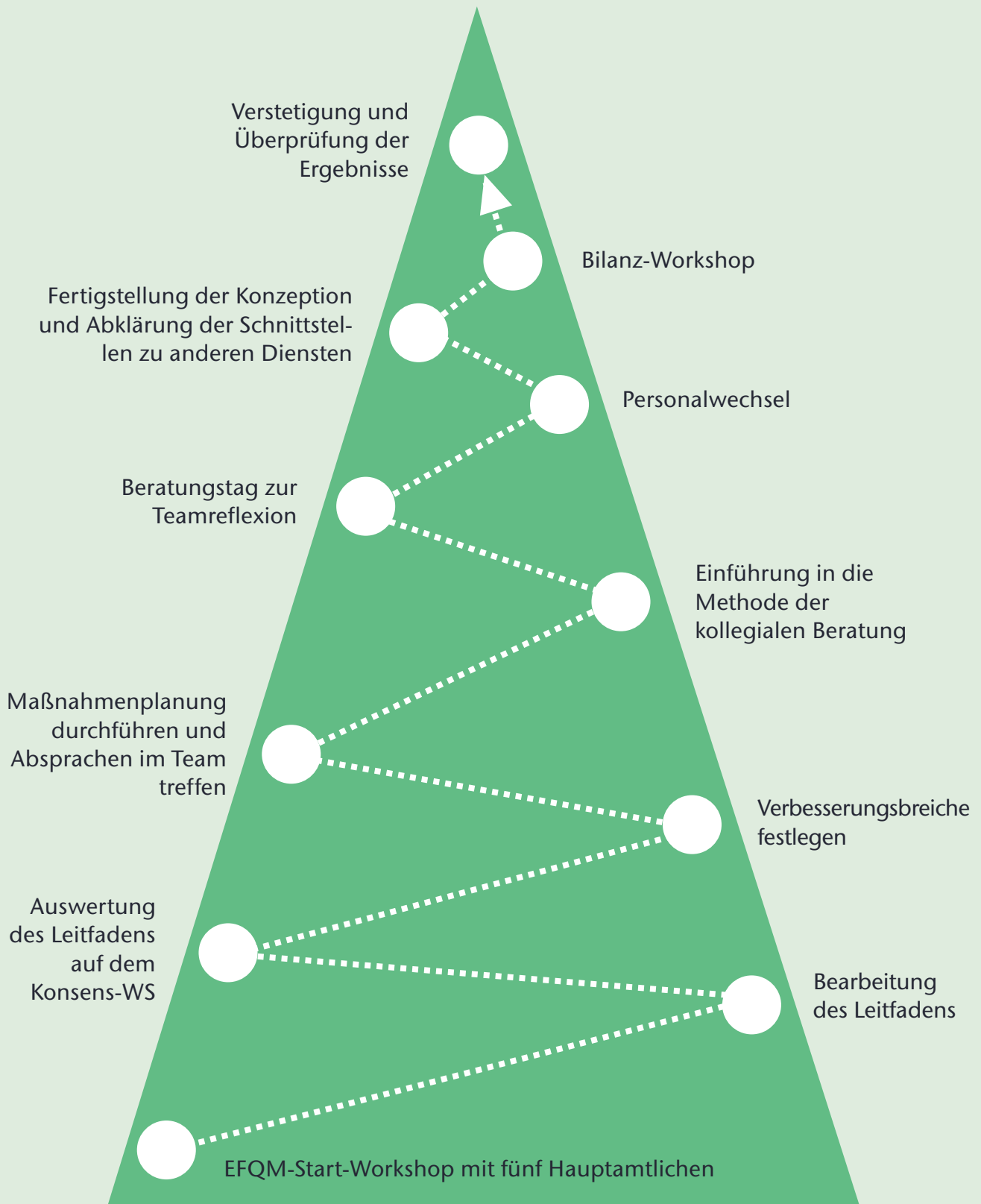
Praxis-Tipps:

- Integrieren Sie die fachlichen Ressourcen neu hinzukommender Fachkräfte in den Qualitätsentwicklungsprozess.
- Nutzen Sie das Instrument der Qualitätsentwicklung zur effektiven Einarbeitung in Ihren Dienst.

Des Weiteren ist eine Ausweitung der Angebote der ambulanten Dienste geplant. Angedacht ist die Betreuung von Kindern und Jugendlichen bei der Rückführung aus der Heimerziehung in die Familien.

Ein Blick auf das EFQM-Projekt in Menden

Wir streben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess an.



Tafel 5: Einführung des QM-Modells in Menden

4.6 Stimmungsbilder zum EFQM-Projekt

4.6.1 Nach Information, aber vor umfassender Einführung und endgültiger Entscheidung

von SPFH-Mitarbeiter/-innen:

- „Die Inhalte hören sich interessant an, aber wie sollen wir das zeitlich schaffen.“
- „Damit muss ich mich nicht auch noch beschäftigen. Ich habe genug Arbeit.“
- „Das geht mir gegen den Strich! – Was soll das? – Ich will es nicht!“
- „Es gibt bisher keine ausreichende Vorbereitung – ein schlechter Einstieg.“

4.6.2 Nach dem Start-Workshop:

- „Die Einführungstagung hat viele neue Fragen aufgeworfen.“
- „Ich habe den Kontext bei manchen Dingen immer noch nicht verstanden.“

4.6.3 Nach Beginn des Prozesses:

- „Der Bruch von Lustlosigkeit zur bewussten Entscheidung, das EFQM zu nutzen, war, dass vieles nicht stimmte. Bei der anschließenden Beschäftigung mit EFQM wurden die Vorteile genutzt, da ein hohes Bedürfnis für Strukturveränderung besteht.“
- „Der Einstieg ist sehr zeitintensiv, aber der Prozess kommt zum richtigen Zeitpunkt. Leider verändern sich die Strukturen im Amt nur sehr langsam.“
- „Das Projekt ‚Qualitätsentwicklung im Bereich der SPFH‘ eröffnet die Chance, auf der Grundlage einer umfassenden Fachdiskussion die Wirksamkeit der eigenen Arbeit zu prüfen und gegebenenfalls den neuen Anforderungen anzupassen. Qualitätsentwicklung ist somit ein für die Sozialarbeit wichtiger Prozess, der die Sichtweisen der ‚Kunden‘ und der ‚Anbieter‘ mit den fachlichen und gesetzlichen Standards der Arbeit verbindet.“ (Aus der Sicht der Abteilungsleitung Jugendhilfe)
- „Als ich das erste Mal von diesem Projekt hörte, fragte ich mich, warum zurzeit in allen Bereichen Untersuchungen der Qualitätssicherung stattfinden?“

4.6.4 Kurz vor Ende des Projektes:

- „Einige Aufträge können während des Projektes noch nicht abgeschlossen werden. Das ist schade und motiviert nicht so sehr.“
- „Das Projekt erweckt Erwartungen, die nicht unbedingt erfüllt werden. Erfolge und Ergebnisse müssten sich eigentlich schneller einstellen; aber es werden jetzt schon Veränderungen deutlich an vielen kleinen Dingen, die schon umgesetzt worden sind.“
- „Mir ist es egal, wo das Projekt angesiedelt ist; es ist wichtig und richtig für Menden.“

- „Einfach ausgedrückt: Die anderen Kollegen/Kolleginnen haben wir wachgerüttelt; jetzt passiert etwas. Fachlich ausgedrückt: Durch die Kommunikation von konzeptionellen Überlegungen sind Umdenkprozesse im gesamten Amt in Bewegung geraten.“
- „Durch Einbeziehung von Abteilungsleitung, Jugendhilfeplanung, Erziehungsbeistandschaft etc. in das Projekt wurden bereits viele Widerstände überwunden; die Vorgesetzten stehen jetzt hinter dem Projekt. Die Umsetzung ist langsam, da Umstrukturierungen anderer Art damit einhergehen.“
- „Die Jugendhilfeplanung hat nicht an dem Prozess teilgenommen, wurde aber über den Prozessverlauf und -stand regelmäßig von der SPFH informiert. Darüber hinaus hat sie an einer Sitzung der SPFH, erweitert um den Abteilungsleiter ASD und der EB, zum Thema „zukünftige Zusammenarbeit der ambulanten Dienste“ teilgenommen.“
- „Durch das Projekt EFQM in der SPFH wird die Jugendhilfeplanung, die wie QM prozesshaft verläuft, in Zukunft maßgeblich unterstützt. Jugendhilfeplanung kann sich bei Einführung des Qualitätsmanagements wirkungsvoll der Verläufe und Ergebnisse bedienen. Das Projekt EFQM kann als Pilotprojekt für weitere Arbeits- bzw. Aufgabenbereiche hilfreich angewandt werden.“ (Aus der Sicht der Jugendhilfeplanung)
- „Warum führt die SPFH Menden das Projekt nicht allein durch und will unbedingt mit anderen Diensten zusammenarbeiten?“
- „Es hat sich gezeigt, dass das Ergebnis in Relation zum zeitlichen Aufwand steht.“
- „Ich prüfte das Projekt mit angezogener Handbremse. Nach eingehender Beschäftigung mit der Projektbeschreibung entschied ich mich für die Genehmigung, da die SPFH oft im Kreuzfeuer der Kritik steht: zum Beispiel Verschleppung von notwendigen Interventionen durch zu lange Betreuung etc.“
- „Das Projekt bietet die Möglichkeit, in die allgemeine Diskussion zu kommen, Gesprächsbereitschaften zu wecken und eventuell Vernetzungen zu ermöglichen.“ (Aus der Sicht der Fachbereichsleitung)

Einige Veränderungen wurden bald sichtbar:

- Die Arbeit der SPFH ist im Rahmen des Projektes transparenter geworden.
- Grundsatzfragen zu Zielsetzungen und zur Kooperation mit den Schnittstellen ASD und anderen sozialen Diensten werden gezielter gestellt und reflektiert.
- Die SPFH trägt inhaltliche und organisatorische Neuorientierungen an andere Dienste heran.
- Mit ihrem Projekt trägt die SPFH damit stärker zur Weiterentwicklung der sozialen Dienste bei und schafft ein Klima für Qualitätssicherung.

4.7 Ein EFQM-Dialog zwischen zwei Führungskräften

Vorbemerkung:

Gudrun Graf war bis April 2000 Leiterin der Sozialpädagogischen Familienhilfe der Stadt Lüdenscheid.

Gabriele Kahl-Panning hat diese Funktion von ihr im Mai 2000 übernommen.

Bei der „Stafettenübergabe“ fand folgendes Gespräch statt, das wir den Qs-Lesern nicht vorenthalten möchten. Sie werden feststellen, dass die aktuelle Situation der Lüdenscheider SPFH während des Projektes durch einige Besonderheiten gekennzeichnet war.

Gabriele Kahl-Panning:

Du hast den Traum wahr gemacht, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen.

Ich konnte als deine Nachfolgerin bereits ab Oktober 1999 teilweise in das Projekt einsteigen, habe aber die Anfänge nicht miterlebt und dadurch einige Fragen an dich.

Eine Besonderheit ist, dass wir in Lüdenscheid außer der Leitungsfachkraft mit zwei fest angestellten Familienpädagoginnen und mit über 20 Honorarkräften arbeiten.

Daher meine erste Frage:

Was hat dich ermutigt, mit der Lüdenscheider SPFH am Projekt teilzunehmen?

Gudrun Graf:

Wie du bereits erwähnt hast, sind in der Lüdenscheider SPFH hauptsächlich Honorarkräfte tätig. Der Großteil der Familien wird also über Honorarkräfte betreut. Deshalb war für mich hier ein entscheidender Ansatzpunkt. Schon lange wurde von mir eine Qualifizierung für die gesamte SPFH angedacht. Die internen wie auch auf regionaler Ebene angebotenen Fortbildungen reichten mir nicht aus, einen kompetenten Fachdienst zu erhalten und von dem Image der „Billigkräfte“ wegzukommen.

Mit dem EFQM-Projekt sah ich eine gute Chance, den genannten Wünschen einer Qualitätssteigerung näherzukommen.

Zu Beginn des EFQM-Projektes war die Altersteilzeit noch kein Thema für mich.

Gabriele Kahl-Panning:

Das sehe ich anders. EFQM ist keine Möglichkeit, nicht ausreichend qualifizierte Familienhelferinnen nachzuqualifizieren. Es ist auch kein Ersatz für Fortbildung. Es gibt auch für Honorarkräfte keine Möglichkeit durch Teilnahme an Qualitätsentwicklungsprojekten ihren Status in fest angestellte Mitarbeiterinnen zu verändern, auch wenn dies ihr dringendster Verbesserungswunsch ist. Diese sicher notwendigen personellen Veränderungen müssen auf einer anderen Ebene angegangen werden.

Gudrun Graf:

Es war bei dem EFQM-Projekt weder an eine Nachqualifizierung noch an einen Ersatz für eine Fortbildung gedacht. Außerdem sollte durch die Teilnahme an dem Projekt nicht der Honorarstatus verändert werden. Sicherlich müssen vertragliche Änderungen auf einer anderen Ebene gelöst werden

Gabriele Kahl-Panning:

Wir sind mit vier Honorarkräften mit unterschiedlicher Qualifikation am Projekt beteiligt. Nach welchen Kriterien hast du gerade diese Honorarkräfte für das Projekt ausgewählt?

Gudrun Graf:

In der Vorbereitungsphase des Projektes hatte ich hier in Lüdenscheid vier Teams mit jeweils vier bis sechs Honorarkräften.

Für die Auswahl war für mich ausschlaggebend:

- Die Gruppengröße der Lüdenscheider Honorarkräfte sollte vergleichbar mit den anderen Diensten sein.

- Mit dem Projekt wurden hohe Anforderungen an die Familienpädagoginnen gestellt. Deshalb war es wichtig, hochmotivierte, engagierte und verlässliche, schon länger in der SPFH tätige Honorarkräfte auszuwählen. Ich konnte mir gut vorstellen, mit ihnen und der zugesagten verbindlichen Teilnahme, diesen umfangreichen Prozess zu starten.

Bei der Genehmigung und Entscheidung durch die Amtsleitung für diesen Prozess der Qualitätsentwicklung sah ich eine gute Möglichkeit, in Lüdenscheid diesen Prozess als Pilotprojekt zu starten, um ihn später auf die gesamte SPFH zu übertragen. Hierbei sollten die am Projekt beteiligten Honorarkräfte das EFQM-Modell jeweils in einem Team von Honorarkräften mit einführen und aktiv mitgestalten.

Gabriele Kahl-Panning:

Deine Antwort überrascht mich. Ich kann inzwischen sagen, dass alle für die Lüdenscheider SPFH tätigen Familienhelferinnen sehr engagiert und zuverlässig arbeiten. Ich halte es für einen deutlichen Nachteil in unserem Projektteam, dass die beteiligten Familienhelferinnen keinen dienstlichen Kontakt zu den anderen Honorarkräften und/oder zu den fest angestellten Mitarbeiterinnen haben. Dadurch ist es jetzt bedeutend schwieriger, die Qualitätsentwicklung nach dem EFQM-Modell in der gesamten Lüdenscheider SPFH einzuführen. Im Grunde brauchen wir jetzt erst wieder einen Start-Workshop. Günstiger wäre es meines Erachtens gewesen, aus jedem SPFH-Team eine Familienhelferin für die Mitarbeit am Projekt zu gewinnen, die dann auch die Ideen und Anregungen aller Familienhelferinnen in das Projektteam hätte transportieren können und für die Rückkopplung der Arbeitsergebnisse mitverantwortlich gewesen wäre.

Gabriele Kahl-Panning:

Würdest du nach unseren bisherigen Erfahrungen etwas anders machen, wenn du mit einem EFQM-Projekt beginnen würdest?

Gudrun Graf:

Ich denke, dass es ganz wichtig ist, im Einvernehmen mit der Hierarchie die Einführung des EFQM-Modells zu starten. Die schriftliche Zusage müsste für mich vor Beginn eines solchen Projektes vorliegen.

Hätte ich erst auf die schriftliche Zusage gewartet, wäre für uns in Lüdenscheid die Teilnahme nicht mehr möglich gewesen und uns wäre eine große Chance entgangen.

Gabriele Kahl-Panning:

Hier meine letzte Frage:

Kannst du aus deiner Sicht etwas zu den Vor- und Nachteilen bei der Durchführung von Qualitätsentwicklungsprozessen mit Honorarkräften sagen?

Gudrun Graf:

Ein Nachteil ist sicherlich, dass Honorarkräfte nicht in die Gesamtabteilung eingebunden sind. Daher ist der Informationsfluss zu den Kollegen der Abteilung nicht gegeben.

Einen Vorteil sehe ich darin, dass motivierte Honorarkräfte eine Chance haben, konzeptionell an Strukturen mitzuarbeiten und Einblick in Arbeitsabläufe zu erhalten.

Hier in Lüdenscheid hat es sehr gut funktioniert, mit Honorarkräften ein solches Projekt zu starten.

Ich möchte diesem Honorarteam für den so außergewöhnlichen Einsatz und den großen Zeitaufwand recht herzlich danken, der nicht in vollem Umfang finanziell ausgeglichen wurde, aber sich – hoffentlich – dennoch bezahlt gemacht hat.

5 Der Projektverlauf des Teams in der Stadt Hemer

5.1 Der Start-Workshop

Von den ersten Informationen, die das Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe über EFQM (Europäisches Modell für umfassendes Qualitätsmanagement) erhält, bis zum Start-Workshop verstreicht etwa ein halbes Jahr. Die Zeit vergeht, da noch der Leitfaden überarbeitet wird, Genehmigungen von der Leitung des Jugendamtes und des Dezernenten eingeholt und Budgetmittel zur Verfügung gestellt werden müssen.

Der halbtägige Start-Workshop soll den EFQM-Prozess bei allen beteiligten Teams in Gang setzen, Informationslücken schließen und die Teams zum Start motivieren.

Bei den Familienpädagoginnen des Teams in Hemer lösen der Workshop und der anschließend ausgegebene Leitfaden heftige Diskussionen aus. Angesichts des kompakten Fragepakets des Leitfadens äußern sie Zweifel, ob der umfangreiche Arbeitsaufwand die noch ungewissen Arbeitsergebnisse rechtfertigt. Nach einer ausführlichen Diskussion entschließen sie sich jedoch zur Weiterarbeit.

Aufgrund der Rückmeldungen des Teams Hemer sowie der anderen Dienste bezüglich der Gestaltung und Verständlichkeit wird der Leitfaden völlig überarbeitet.

Aus den Erfahrungen mit dem EFQM-Projekt entsteht bei uns die Idee, für die Kollegen/Kolleginnen anderer Dienste Empfehlungen zur Durchführung ihres Projekts zu erarbeiten.

Praxis-Tipp zu den organisatorischen Voraussetzungen:

- Allen Projektbeteiligten beim Start-Workshop konkrete Informationen über Zeitaufwand, Struktur und Ablauf des Projektes geben.
- Exemplarische Bearbeitung eines Kriteriums im Leitfaden, um grundlegende Fragen aller Kriterien zu klären und die Grundlagen von EFQM besser erfassen zu können.
- Genügend Zeit für den Austausch innerhalb der Teams der Familienpädagogen/-pädagoginnen und der Klärung von Fragen einplanen.
- Erst nach dem Start-Workshop sollte das Team entscheiden, ob es sich auf diesen Prozess einlassen will.

5.2 Der Konsens-Workshop

Beim Konsens-Workshop mit einem externen Berater, der qualifizierte Fachkenntnisse über das EFQM-Modell einbringt, äußert das Hemeraner Team nochmals den Unmut über den Leitfaden und diskutiert die Bewertungskriterien. Mit Hilfe des Beraters klären wir offene Fragen und es gelingt ihm, noch vorhandene Vorbehalte mit dem EFQM-Projekt auszuräumen. Hierdurch wächst bei uns die Motivation für die Weiterarbeit am Projekt.

Bei dem sich anschließenden Abstimmungs- und Einigungsprozess zu den Kriterien des Leitfadens und den gewünschten Veränderungen erstellen wir konkrete Ansatzpunkte für die Weiterarbeit. Wir erarbeiten eine klare Reihenfolge der zu bearbeitenden Themen:

1. Verbesserung der Kooperation mit dem Allgemeinen Sozialdienst
2. Änderung unserer Konzeption
3. Erarbeitung eines Leitfadens
Nachdem wir die zu erwartenden Ergebnisse auf dem Flippchart vor Augen haben, wird für uns der EFQM-Prozess greifbar.
4. Gestaltung einer Infobroschüre

Praxis-Tipp zu den organisatorischen Voraussetzungen:

Lassen Sie den Konsens-Workshop von externen EFQM-Beratern/Beraterinnen moderieren, damit sich alle Teammitglieder und auch die Leitungskraft gleichermaßen aktiv beteiligen können.

5.3 Weiterarbeit im Team

In Hemer sowie bei den anderen Teams übernehmen die Leitungsfachkräfte die Projektleitung für ihren Dienst. Dazu gehört die Verantwortung für die Einhaltung der abgesprochenen Zeitstruktur, die Weiterarbeit an den Themen, Gestaltung von regelmäßigen Teamsitzungen, Beschaffung von Materialien, Planung von Fortbildungsveranstaltungen zu speziellen Fragestellungen, Motivationsarbeit, Rückkoppelung mit anderen beteiligten Diensten.

In Hemer nutzen die Mitarbeiterinnen anteilig die regelmäßigen monatlichen Teambesprechungen für die Weiterarbeit am Projekt. Die bisherigen Arbeitsergebnisse werden ausgetauscht, Rückmeldungen eingeholt, vorgestellte Arbeitsergebnisse abgestimmt und verabschiedet, neue Aufgaben verteilt.

Da der Zeiteanteil manchmal nicht ausreicht (etwa eine Stunde), müssen zusätzliche Treffen stattfinden. Für die Er- und Bearbeitung der einzelnen Themenbereiche bilden wir meist Zweierteams, die die Vorschläge des Gesamtteams ausarbeiten.

Für diese Projektarbeit nutzen wir die Zeiten, wenn beispielsweise betreute Familien in Kur gehen oder Betreuungen auslaufen und sich hierdurch der Arbeitsumfang kurzfristig verringert.

Die Projektverantwortlichen der vier Dienste treffen sich mit externer Moderation regelmäßig zur Projektsteuerungsgruppe (etwa zehn Termine), um Fragen zu klären, Schwierigkeiten der Teams zu besprechen, Ideen auszutauschen, gemeinsame Fortbildung zu planen. Dieser Austausch und Rückhalt ist einerseits zeitaufwendig, andererseits für den Prozessverlauf außerordentlich unterstützend.

Praxis-Tipps:

- Planen Sie in regelmäßigen Abständen feste Zeiten für Besprechungen zum EFQM-Projekt ein und setzen Sie den Zeitumfang (mit mindestens 1½ Stunden) fest.
- Rechnen Sie genügend Zeitanteile für die Bearbeitung der einzelnen Themen und Ziele ein und vereinbaren Sie präzise und verbindliche Absprachen über die Arbeitsaufteilung und Zeitstruktur.
- Schaffen Sie Transparenz durch einen (für alle sichtbaren!) Aushang über Ablauf, Verantwortliche und Termine im Teamraum.
- Garantieren Sie Zusammenschluss und Zusammenarbeit der Prozessverantwortlichen in einer Gruppe.
- Für die Projektsteuerung kann eventuell eine externe Koordination (zum Beispiel von anderen Diensten) hilfreich sein.

5.4 Erste Ergebnisse

Nachdem erste Arbeitsergebnisse vorliegen – beispielsweise unser Leitbild, die veränderte Konzeption, eine Infobroschüre, – benötigen wir für die letztendliche Abstimmung noch viele Absprachen, bei denen wir mit viel Aufmerksamkeit und Konzentration arbeiten. Das Erreichen erster Ergebnisse vermittelt einen viel versprechenden Fortgang des Prozesses.

Mit unserem Ziel, die Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialdienst zu verbessern, kommen wir lange Zeit nicht voran, da dort ein Wechsel von mehreren Mitarbeitern ansteht und abgewartet werden soll.

Aus diesem Grund verändern wir den Arbeitsablauf und nehmen ein neues Ziel auf: Konzeptentwicklung zur Nachbetreuung der SPFH-Familien.

Praxis-Tipps:

- Nehmen Sie nur wenige Änderungen gleichzeitig in Angriff und bearbeiten Sie diese zügig ohne große Unterbrechung, damit alle Beteiligten konzentriert und nahe an den Inhalten bleiben können.
- Planen Sie längere Zeiträume zur Bearbeitung ein, wenn für Veränderungen die Beteiligung anderer Dienste erforderlich ist, um die Bereitschaft, das Interesse und die Motivation an der Mitarbeit zu wecken. Unter Umständen arbeitet der andere Dienst gerade an anderen Projekten oder es gibt andere Gründe, die eine Mitarbeit nicht sofort ermöglichen, so dass mit Zeitverschiebungen gerechnet werden muss.

Contra und Pro EFQM aus der Sicht des Teams Hemer

❑ Contra

Neben dem täglichen Arbeitspensum fällt es allen schwer, ausreichende Zeiten für das Projekt einzuplanen und kontinuierlich daran zu arbeiten.

Für das gesamte Team entsteht über mehrere Monate eine zusätzliche Arbeitsbelastung.

Alle Beteiligten müssen daher viel Motivation und Engagement einbringen.

Als Projektverantwortliche ist es für mich manchmal schwierig, die Einhaltung des vorgegebenen Zeitrahmens zu gewährleisten, wenn Krisenfälle und neue Familien zur Übernahme anstehen.

Ohne den Rückhalt und die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen durch die Jugendamtsleitung und die übergeordnete Hierarchie ist dieser Prozess nicht durchführbar.

❑ Pro

Durch den EFQM-Prozess besteht die Chance, dass alle Mitarbeiter/-innen eigenverantwortlich an Veränderungen in den vorhandenen Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufen mitgestalten können. Dies führt zu größerer Zufriedenheit, mehr Engagement, Qualitätsverbesserung und damit zur Steigerung der Arbeitsergebnisse.

Nach der Durchführung eines „Durchlaufs“ sind alle mit dem EFQM-Modell vertraut.

Die kontinuierliche Weiterarbeit an Qualitätsprozessen kann künftig ohne größeren Zeitaufwand in den allgemeinen Arbeitsablauf integriert werden.

6 Zwischenstopp Evaluationsworkshop: Ein Rückblick für die Zukunft Christiane Liebald, Kulturprojekte Steinsberg

6.1 Aufgaben des Workshops

Die Planung und die tatsächliche Durchführung eines Projektes zum Qualitätsmanagement sind bekanntermaßen zweierlei Dinge. Daher ist es ratsam, auf der Route hin und wieder einen Zwischenstopp einzulegen, um unter anderem Planungsziele und Zwischenergebnisse miteinander zu vergleichen, den Fachdiskurs zwischen allen Beteiligten zu stärken und Grundlagen für weitere Maßnahmen und Kooperationen zu schaffen.

Am 20. Januar 2000 fand daher ein eintägiger Beratungsworkshop in Mendon statt, an dem Mitarbeiter/-innen der beteiligten Projektteams und weitere Kooperationspartner/-innen, wie beispielsweise kommunale Jugendhilfepfleger oder leitende Mitarbeiter/-innen von Jugendämtern, teilnahmen.

Die Veranstaltung sollte insbesondere dazu beitragen,

- das Konzept der Selbstevaluation vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen und Kenntnisse einzuschätzen oder zu präzisieren,
- methodische Hinweise für die praktische Umsetzung von Selbstevaluation zu geben,
- die Möglichkeiten und Grenzen von Befragungen im Rahmen der Sozialpädagogischen Familienhilfe abzustecken und schließlich
- einen einrichtungs- und ebenenübergreifenden Fachdiskurs zu ermöglichen.

6.2 Inhalte des Workshops

Da die Teilnehmer/-innen des Workshops durch Veröffentlichungen oder vorangegangene Veranstaltungen die Grundlagen des Konzepts der Selbstevaluation kannten, wurden zu Beginn lediglich unklare oder kritische Punkte behandelt, die sich aufgrund der praktischen Erfahrungen mit der Durchführung von Selbstevaluationsmaßnahmen ergeben hatten. Hierbei ging es zum einen darum, nochmals die Möglichkeiten und Risiken von Selbstevaluation zu bündeln (siehe hierzu Seite 49, Tafel 6), und zum anderen darum, eine genaue Abgrenzung zur externen Evaluation vorzunehmen.

☐ Chancen von Selbstevaluation:

- Praxisnähe/Praxistauglichkeit der Prozesse und Ergebnisse
- Verbesserung der Praxis aus der Kraft der Mitarbeiterschaft heraus (Motivation zur Veränderung)
- Stärkung der Partizipation in allen beteiligten Mitarbeitergruppen
- Hilfe zur Standortbestimmung und Neuorientierung
- Für neue Mitarbeiter/-innen: Orientierungshilfe über Grundlagen, Ziele und Arbeitsweisen der Einrichtung in der Einarbeitungszeit
- Höhere Verbindlichkeit von getroffenen Vereinbarungen (zum Beispiel beim Wechsel von Führungskräften oder auf Vorstandsebene)

☐ Grenzen von Selbstevaluation:

- Keine wissenschaftliche Evaluation im engeren Sinne
- Keine Supervision im klassischen Sinne
- Nicht geeignet für größere Organisationen

☐ Risiken von Selbstevaluation:

- Gefahr der Betriebsblindheit (externe Beratung oder Moderation daher sinnvoll)
- Selbstevaluation als „Selbstzweck“ (die eigentliche Arbeit wird zu sehr vernachlässigt)
- Selbstevaluation als Beschwichtigungsmaßnahme der Führungsebene gegenüber der Mitarbeiterschaft

Tafel 6: Chancen, Grenzen und Risiken von Selbstevaluation

6.3 Zur Systemgrenze des „Selbst“ in Selbstevaluationsmaßnahmen

Unter diesem zweiten Aspekt wurde die Frage aufgeworfen, ob auch dann von Selbstevaluation gesprochen werden kann, wenn beispielsweise Außenstehende (etwa im Rahmen einer Befragung) in die Maßnahme einbezogen werden.

Die Verunsicherung bei den Teilnehmer/-innen verdeutlicht, wie wichtig die genaue Festlegung darüber ist, welche Personen oder Organisationseinheiten unter dem „Selbst“ einer Evaluationsmaßnahme zu fassen sind.

Dies können unter anderem sein:

- einzelne Mitarbeiter/-innen bzw. eine Anzahl ausgewählter Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen einer Einrichtung,
- ein einzelnes Team einer Einrichtung,
- mehrere Teams oder Organisationseinheiten einer Einrichtung,
- die gesamte Organisation (bei kleineren Einrichtungen),
- mehrere Teams aus verschiedenen Einrichtungen (zum Beispiel eines Netzwerkes oder Fachverbandes),
- mehrere bzw. alle Einrichtungen eines Netzwerkes oder Verbandes.

Auch wenn es zunächst verwirrend erscheinen mag, kann bei allen genannten Beispielen von Selbstevaluation gesprochen werden. Wo die jeweilige Grenze der Selbstevaluation verläuft, hängt von ihren konkreten Aufgaben und Inhalten ab.

Diese haben auch Einfluss darauf, welche weitere Personengruppen in die Maßnahme einbezogen werden, wenn es zum Beispiel um Befragungen von Besuchern, Klienten oder Kooperationspartnern geht. Bezogen auf das Projekt kann demnach auch dann von einer Selbstevaluation gesprochen werden, wenn beispielsweise Familienangehörige, Besucher von offenen Gruppenangeboten oder Vertreter/-innen kommunaler Facheinrichtungen zu bestimmten Themen befragt werden. Ausschlaggebend für die Selbstevaluation ist an diesem Punkt nicht, dass außenstehende Personen oder Stellen in die Erhebung einbezogen werden, sondern dass die Akteure der Selbstevaluation (in diesem Fall: die vier Dienste der Sozialpädagogischen Familienhilfen) über die Inhalte, Durchführung und die Verwertung der Ergebnisse bestimmen können.⁹

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Erhebungen mit Außenstehenden eine zentrale Rolle bei Selbstevaluationen einnehmen können, denn sie ermöglichen in der Regel eine Überprüfung der internen Reflexions- und Veränderungsprozesse.

Bei der Datenermittlung wird dabei zwischen so genannten weichen und harten Daten unterschieden. Erstere werden intern vorgenommen (beispielsweise von den Fachkräften selbst), Letztere werden extern bei Unbeteiligten oder indirekt Beteiligten (beispielsweise bei anderen Beratungsstellen, kommunalen Ämtern) erhoben. Die Erhebung von harten Daten ist – unter anderem aus Legitimationsgründen – auch im Rahmen von Selbstevaluationen empfehlenswert.

6.4 Zur Unterscheidung von Praxis- und Untersuchungszielen

Ein weiterer zentraler Punkt behandelte die methodische Bearbeitung von Evaluationszielen. Die Teilnehmer/-innen des Workshops hatten die Erfahrung gemacht, dass sich relevante Untersuchungsfragen als zu allgemein oder zu abstrakt für eine konkrete Untersuchung (etwa in Form einer schriftlichen Befragung) erwiesen hatten. An dieser Stelle bietet sich daher die Unterscheidung von Praxis- und Untersuchungszielen an.¹⁰

Diese Differenzierung stellt sich oftmals bei der Zielbestimmung von Selbstevaluationsmaßnahmen als besonders hilfreich heraus, da sich Zielformulierungen zumeist auf eine Verbesserung oder auf Veränderung der Praxis beziehen, also weniger auf konkrete untersuchungsg geeignete Problemstellungen. Es lassen sich jedoch in vielen Fällen sinnvolle Untersuchungsziele von Praxiszielen ableiten.

⁹ Eine ausführlichere Darstellung des Konzepts und der praktischen Umsetzung von Selbstevaluationen ist beispielsweise in dem Heft 19 der Qs-Schriftenreihe des Bundesjugendministeriums enthalten (Christiane Liebold: Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung, Bonn 1998).

¹⁰ Diese Differenzierung geht auf Maja Heiner und Wolfgang Beywl zurück; siehe hierzu ausführlicher: Qs-Info des Projektes Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe, Köln 1/1996.

Der inhaltliche Zusammenhang dieser beiden Zielqualitäten soll zunächst an einem Beispiel verdeutlicht werden:

Praxisziel:

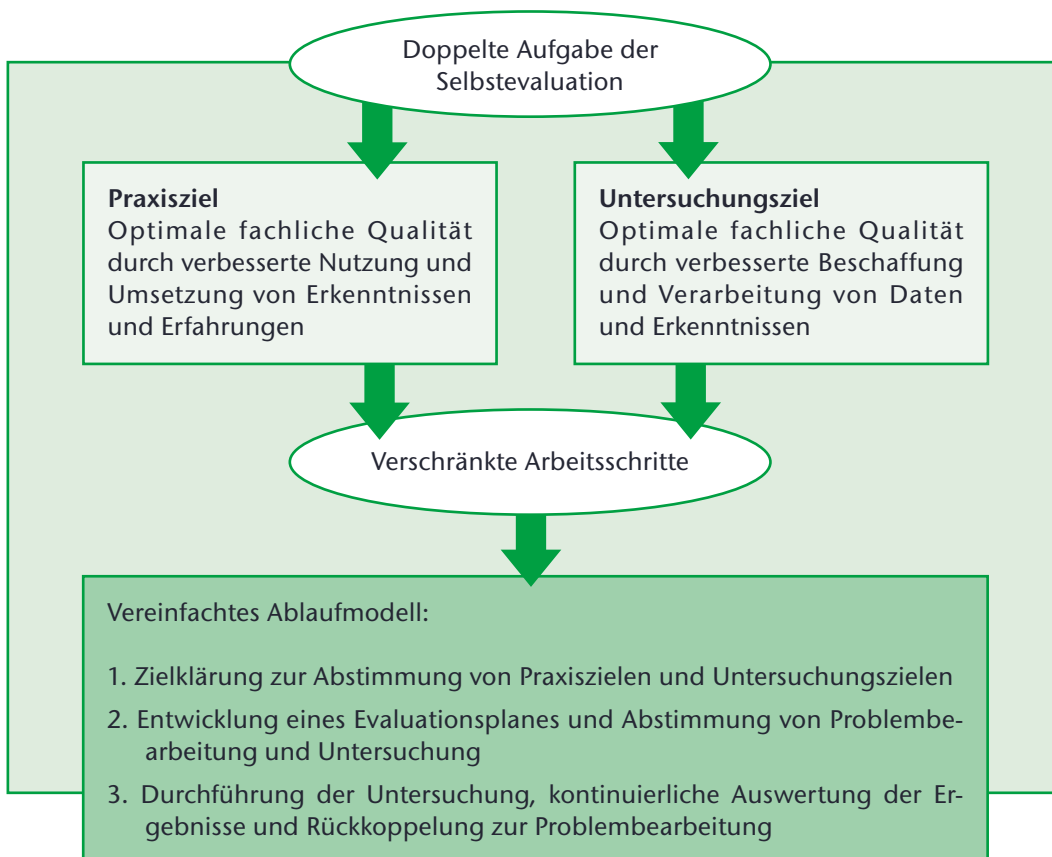
Wir stellen die positive Wirkung der Sozialpädagogischen Familienhilfe in der kommunalen/regionalen Öffentlichkeit überzeugender dar.

Untersuchungsziel:

Dazu überprüfen wir zunächst die Zufriedenheit der Eltern mit unseren Angeboten.

An diesem Beispiel lässt sich nachvollziehen, dass sich die erste Zielformulierung (Praxisziel) für eine Untersuchung als zu allgemein erweist, während sich das Untersuchungsziel, beispielsweise in Form einer schriftlichen Befragung, durchaus überprüfen lässt. Deutlich wird an dieser Stelle auch, dass die Erreichung eines Praxisziels in der Regel durch mehrere Maßnahmen (zum Beispiel Interviews mit Kooperationspartnern, Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit und Ähnliches) anstreben lässt.

Das doppelte Zusammenwirken von Praxis- und Untersuchungsziel wird in der folgenden Grafik veranschaulicht:



Tafel 7: Die doppelte Aufgabe der Selbstevaluation

Diese Aufgabe dient der Operationalisierung, was wiederum eine Voraussetzung für die weitere Indikatorenbildung und für die Erarbeitung von passfähigen Erhebungsinstrumenten ist. Die vier Teams erarbeiteten hierzu relevante Untersuchungsfragen.

Dazu werden drei Beispiele der vereinbarten Praxis- und Untersuchungsziele vorgestellt:

Beispiele für Praxis- und Untersuchungsziele der Sozialpädagogischen Familienhilfen

Beispiel 1

- **Praxisziel:**

Wir weisen die Effizienz unserer Arbeit unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten gegenüber dem Jugendhilfeausschuss überzeugend nach.

- **Untersuchungsziel:**

Dazu werden wir für den zurückliegenden Betreuungszeitraum von zwei Jahren berechnen, wieviel Kosten für Heimunterbringungen vermieden werden konnten.

Beispiel 2

- **Praxisziel:**

Wir steigern die Fähigkeiten der betreuten Familien, eigenständig Kontakte zur Außenwelt (zum Beispiel Nachbarn, Ämter, soziale Einrichtungen) aufzunehmen und zu pflegen.

- **Untersuchungsziel:**

Dazu werden wir zunächst erheben, wo die Berührungspunkte der Familien in Bezug auf Außenkontakte liegen.

Beispiel 3

- **Praxisziel:**

Wir stellen den konkreten Nutzen der Sozialpädagogischen Familienhilfe für betreute Familien wirksamer dar.

- **Untersuchungsziel:**

Dazu werden wir ermitteln, wie die Arbeit der Sozialpädagogischen Familienhilfe durch die betreuten Familien eingeschätzt wird.

Tafel 8: Praxis- und Untersuchungsziele

Anschließend wurde der Entwurf eines Kurzfragebogens erarbeitet, der in der Tafel 9 (Seite 54) wiedergegeben ist.

6.5 Resümee

Der eintägige Workshop wurde von den Teilnehmern/Teilnehmerinnen einstimmig als hilfreiche Unterstützung für die anstehenden Evaluationsvorhaben eingeschätzt. Als besonders positiv wurde sowohl aus der Sicht der Teilnehmenden als auch der Referentin bewertet:

- ❑ Die Tatsache, dass an dem Workshop zusätzlich zu den Mitarbeiter/-innen der Sozialpädagogischen Dienste weitere Vertreter/-innen der kommunalen Jugendhilfe – insbesondere Jugendhilfeplaner/-innen und leitende Mitarbeiter/-innen von Jugendämtern – teilnahmen, erwies sich als besonders wertvoll.
- ❑ Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Zielformulierungen der Dienste erhielten die kommunalen Kooperationspartner/-innen wertvolle Einblicke in die konkrete Arbeit der Sozialpädagogischen Familienhilfe.
- ❑ Dieser vertiefende Einblick in die jeweiligen Strukturen und Probleme führte in einigen Fällen dazu, dass bereits während des Workshops ein effektiveres Zusammenwirken der verschiedenen kommunalen Stellen vereinbart wurde.
- ❑ Durch die Unterscheidung von Praxis- und Untersuchungszielen wurde in zügiger und effektiver Weise an konkreten Untersuchungsvorhaben gearbeitet, die bereits während des Workshops weitgehend vorbereitet und im Anschluss dann zu Ende geführt werden konnten (zum Beispiel durch die Entwicklung konkreter Untersuchungsinstrumente wie den Fragebogen in Tafel 9).
- ❑ Die Entwicklung praxisrelevanter Evaluationsziele und geeigneter Evaluationsinstrumente wurde von den Teilnehmenden als motivationsfördernd für die noch anstehenden Evaluationsvorhaben eingeschätzt.

Schließlich wurde die Durchführung eines zweiten Workshops im Oktober 2000 vereinbart, in dem es dann vorrangig um die Überprüfung der Evaluationsinstrumente und Bewertung der bis dahin vorliegenden Zwischenergebnisse gehen soll.

6.6 Evaluationsbogen des Kreises Unna

Fragebogen für Familien, die durch die Sozialpädagogische Familienhilfe des Fachbereiches Familie und Jugend des Kreises Unna unterstützt werden. (Zutreffendes bitte ankreuzen)

1. Wie kam es zur Sozialpädagogischen Familienhilfe?

- Wurde vom ASD vorgeschlagen
- Wir haben uns selbst darum bemüht
- Wurde von einer anderen Einrichtung (z.B. Kindergarten, Schule) empfohlen
- Sonstiges

2. Wie lange hatten Sie Sozialpädagogische Familienhilfe?

Bis zum Ende der Probezeit

- ca. _ Jahr
- ca. 1 Jahr
- ca. 1 1/2 Jahre
- ca. 2 Jahre
- 2 Jahre und länger

3. Wobei hat Ihnen die Sozialpädagogische Familienhilfe geholfen?

(Sie können mehrere Möglichkeiten ankreuzen!)

- bei der Erziehung der Kinder
- bei der Verbesserung des Zusammenlebens in der Familie
- bei der Organisation des Alltags
- bei finanziellen Angelegenheiten
- im Umgang mit Behörden, Einrichtungen, z.B. Schule, Kindergarten usw.
- bei der Freizeitgestaltung
- bei der Arbeitssuche
- bei Veränderung der Wohnsituation
- _____
- bei keinem der genannten Punkte

4. Wie fanden Sie insgesamt die Unterstützung der Sozialpädagogischen Familienhilfe?

- sehr hilfreich
- eher hilfreich
- weniger hilfreich
- nicht hilfreich

5. Was hat Ihnen besonders geholfen?

Womit waren Sie besonders unzufrieden?

6. Würden Sie die Sozialpädagogische Familienhilfe Freunden und deren Familien weiterempfehlen?

- ja
- nein

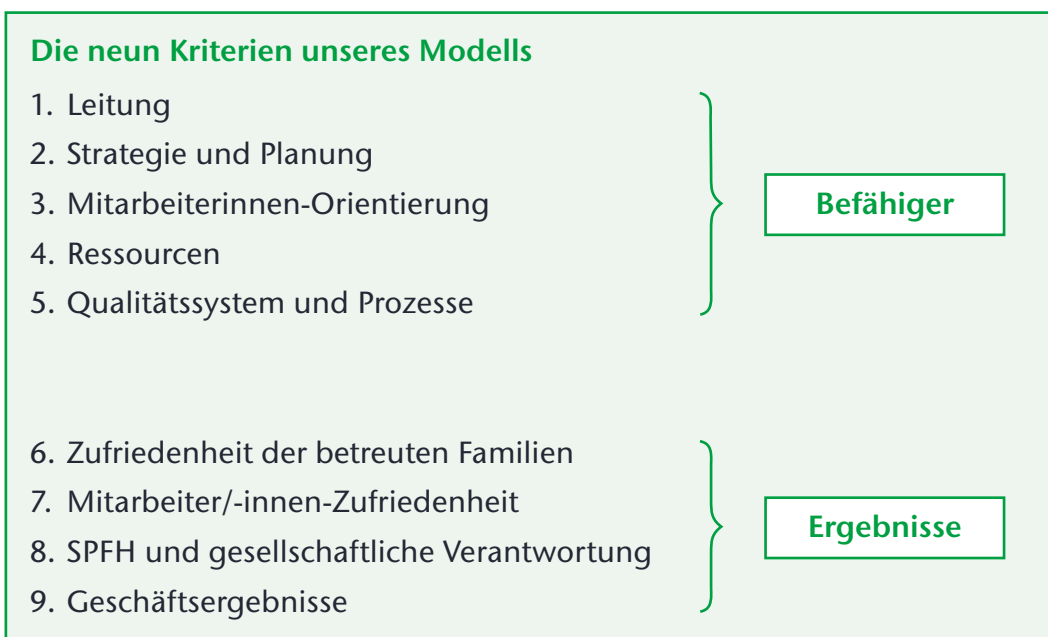
Tafel 9: Evaluationsbogen des Kreises Unna

7 Unser Leitfaden (in Anlehnung an EFQM)

Zur Erinnerung:

Der Leitgedanke des EFQM-Modells ist, dass die Mitarbeiter/-innen für die Qualität ihres Dienstes mitverantwortlich sind. Mit Hilfe der folgenden Kriterien sollen sie systematisch ihren Dienst reflektieren. Gemeinsam werden die Stärken und Schwächen herausgearbeitet mit dem Ziel, Lösungen zu finden und den Dienst neu zu gestalten.

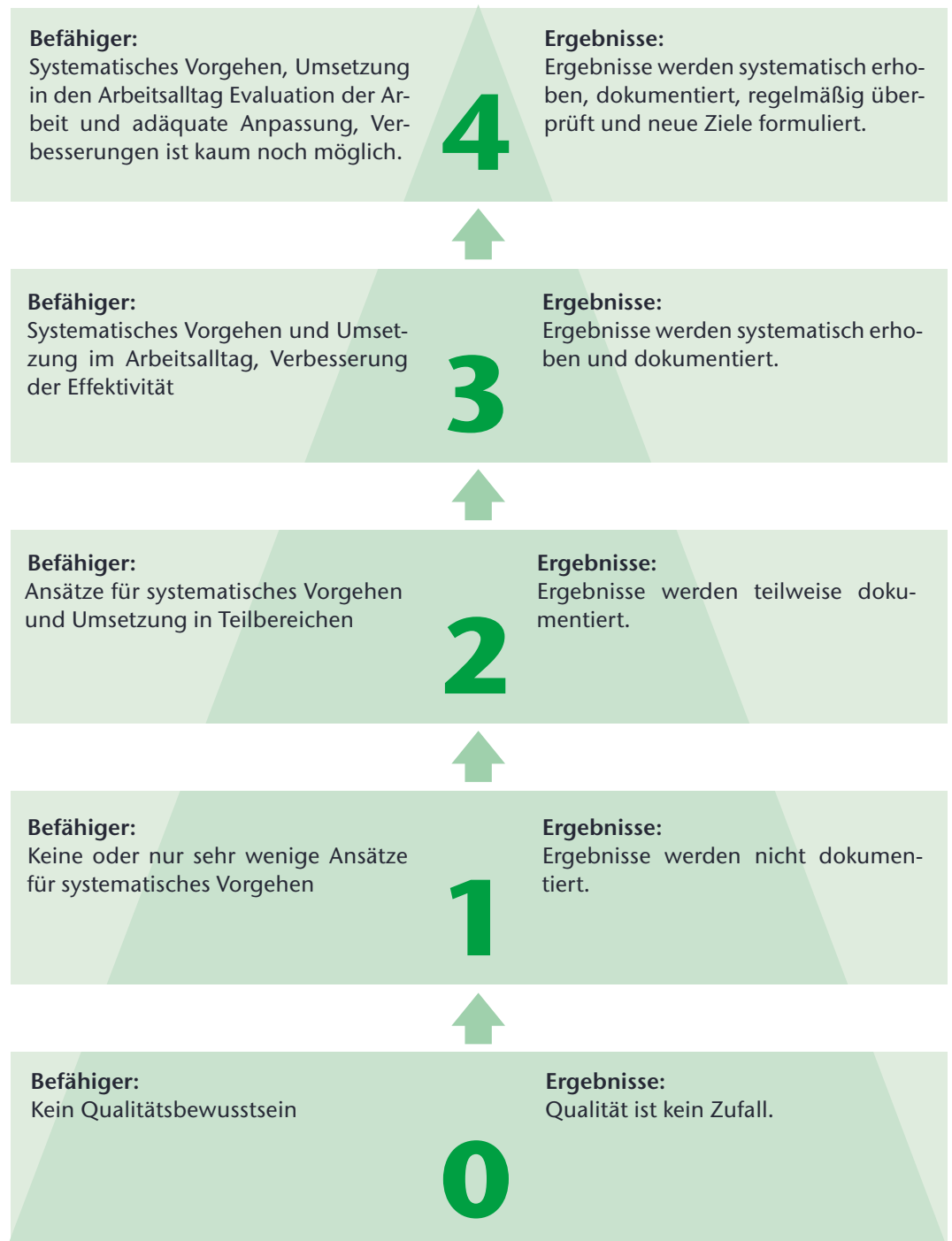
Das EFQM-Basismodell (siehe Tafel 1, Seite 11) empfiehlt als Kernstück neun Kriterien, die wir für unseren Leitfaden wie folgt definiert haben:



Die Bewertungskriterien

Für die **Bewertung** haben wir **fünf Bewertungsstufen** entwickelt, durch die die Stärken und Schwächen eines Dienstes dokumentiert werden sollen und erkennen lassen, wo der Dienst zur Zeit steht. Der Umgang und die Anwendung mit den Bewertungsstufen wird im Start-Workshop exemplarisch geübt, damit eine problemlose Bearbeitung des Leitfadens gewährleistet ist. Bewertet werden sowohl die Befähiger (Kriterien Nr. 1 bis 5), als auch die Ergebnisse (Kriterien Nr. 6 bis 9).

Unsere Bewertungsstufen beginnen bei Null (kein Qualitätsbewusstsein) und sind steigerbar bis zur Stufe Vier (höchste Qualitätsstufe).



Tafel 10:Selbstbewertungsskala

Der Leitfaden für die Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe

Der Leitfaden ist gewissermaßen das Kernstück des Qualitätsentwicklungsverfahrens. Seine Bearbeitung ist daher von großer Bedeutung. Der Leitfaden ist in die zuvor genannten neun Kriterien gegliedert, die sich wiederum in Ansatzpunkte unterteilen. In anderen Modellen bezeichnet man Ansatzpunkte auch als „Kennzahlen oder Kennziffern“.

Sie werden merken, dass Ihnen durch die Bearbeitung der Fragestellungen das enge Zusammenwirken dieser neun Kriterien deutlicher wird. So spielen zum Beispiel bei den Geschäftsergebnissen Aspekte der Mitarbeiterorientierung eine wichtige Rolle.

Es war nicht unsere Absicht mit den Ansatzpunkten neue fachliche Standards für die Sozialpädagogische Familienhilfe vorzugeben. Ob und welche Standards sie aus den Verbesserungsmaßnahmen ableiten, ist Aushandlungssache der jeweiligen Dienste. Uns war es wichtig, dass die Fragestellungen eine Orientierung bieten und die Arbeit vor Ort realistisch widerspiegeln.

Zum Leitfaden

Der Leitfaden enthält Arbeitsblätter mit Fragen zur Selbsteinschätzung entsprechend den neun Kriterien des EFQM-Modells. Sie werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst und einzeln ausgefüllt, damit unterschiedliche Sichtweisen und ein breites Spektrum an Einschätzungen dokumentiert werden. Zu den einzelnen Ansatzpunkten werden zuerst Stärken und Verbesserungen in Stichworten beschrieben. Danach erfolgt die Einstufung entsprechend der Selbstbewertungsskala von Seite 56.

Jeder Ansatzpunkt soll überdacht und bewertet werden, um eine Vielzahl von Ideen und Verbesserungsvorschlägen zu sammeln.

Ansatzpunkte als Qualitätskriterien

- Am Ende eines jeden Kriteriums werden die einzelnen Bewertungen für eine Gesamteinschätzung addiert.
- Die Anzahl der Gesamtpunkte wird durch die Anzahl der Ansatzpunkte und die Fragen eines Kriteriums dividiert. Damit erhalten wir einen Vergleichswert mit anderen Kriterien, da bei den einzelnen Kriterien die Anzahl der Fragen unterschiedlich ist.
- Um bei der Bearbeitung des Leitfadens die Gedanken bezüglich Stärken und Verbesserungsideen gleich festhalten zu können, haben wir neben den Fragen Raum für Kurznotizen vorgesehen.
- Für die Bearbeitung des gesamten Leitfadens ist ein Zeitrahmen von mehreren Stunden zu veranschlagen.
- Der Leitfaden sollte möglichst zügig bearbeitet werden, um gedanklich am Thema zu bleiben.

Zum Konsens-Workshop

Möglichst bald nach dem Ausfüllen der Arbeitsblätter des Leitfadens findet ein Konsens-Workshop statt, damit die eigenen Einschätzungen und Ideen noch möglichst frisch in Erinnerung sind.

Der Konsensworkshop hat neben dem Start-Workshop für den Prozess eine wichtige Funktion. Sie als Fachkräfte veröffentlichen hier die vorgenommene Bewertung sowie die Einschätzung über die Stärken und Verbesserungsbereiche Ihrer sozialpädagogischen Familienhilfe. Sicherlich kein alltägliches Vorgehen; es muss daher gut vorbereitet und durchgeführt werden.

Wenn auch mit etwas Spannung, Befürchtungen und Zweifeln behaftet, ist es doch in erster Linie ein Gewinn und eine Chance. Es unterstützt Ihr Team, den roten Faden der fachlichen Auseinandersetzungen und Diskussionen wieder aufzunehmen oder weiter zu entwickeln.

Wir sind dabei folgendermaßen vorgegangen:

- Wir haben für jedes Kriterium eine Pinnwand vorbereitet. Die Bögen weisen keine Namensnennung auf, um Zuschreibungen zu vermeiden.
- Die Bewertungspunkte der Mitarbeiter/-innen werden auf einer Flipchart festgehalten.
- Danach folgt die Diskussion der Bewertungen mit dem Ziel, einen Konsenswert für jedes Kriterium zu erstellen.
- Die Diskussion um die verschiedenen Bewertungen, Stärken und Verbesserungsvorschläge steht im Mittelpunkt des Konsens-Workshops.
- Am Ende der Diskussion einigen sich die Mitarbeiter/-innen, welche Bereiche verbessert werden sollen.
- Wir legen eine Prioritätenliste fest und erstellen einen verbindlichen Maßnahmenkatalog.
- Damit sich alle gleichermaßen an der Diskussion beteiligen können, haben wir einen externen Moderator beauftragt, der auch für den Ablauf und die Einhaltung der Struktur verantwortlich ist. Diese Arbeitsweise empfehlen wir auch anderen Diensten.
- Mit einem Team von circa sechs bis acht Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen dauerte der Workshop bei uns einen halben Tag.

Unser Leitfaden richtet sich nach den EFQM Kriterien.

Die folgenden Fragen haben wir auf die Arbeitsbedingungen und -weisen der Sozialpädagogischen Familienhilfe modifiziert.

Wir denken, dass die von uns entwickelten Ansatzpunkte für eine Bewertung hilfreich sind.

Jede Einrichtung ist jedoch aufgefordert, die Fragen nach dem jeweils spezifischen Bedarf zu ergänzen und anzupassen.

Kriterium 1: Leitung

„Wie regt das Verhalten und Handeln der Leitungskräfte die Entwicklung umfassender Qualität an und wie unterstützen, fördern sie diese?“

1.1 Sichtbares Engagement und umfassende Vorbildfunktion in Bezug auf Organisation und Struktur			
1.1.1 Wie wird die SPFH geleitet? <i>(Gibt es eine Leitungsfachkraft mit entsprechender Qualifikation?)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:	2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
1.1.2 Wie berücksichtigt die Leitungsfachkraft die Leitbilder des Jugendamtes bei der Entwicklung von Zielen, Konzepten und Methoden der SPFH?	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:	2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
1.1.3 Wie spiegeln sich Ziele, Methoden, Aufgabenbereiche im Leitungsverhalten und in der Kommunikationsstruktur wider? <i>(z. B. Umgang mit Eigenverantwortung und Beteiligungsstruktur, ...)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:	2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
1.1.4 Wie vermittelt die Leitungsfachkraft die Ziele, Methoden, Aufgabenbereiche und die konzeptionellen Inhalte den Familienpädagogen/pädagoginnen? <i>(Gibt es gemeinsame Diskussionen und werden Vorschläge aufgenommen? ...)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:	2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	

<p>1.1.5 Wie macht die Leitungsfachkraft ihr Engagement für umfassende Qualität sichtbar? <i>(Sind Leitungsfachkräfte in qualitätsbezogene Aktivitäten eingebunden, bilden sie sich fort? Geben sie die Erkenntnisse an das Team weiter und motivieren es zur Umsetzung? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>1.1.6 Wie nimmt die Leitungsfachkraft die Leitungsfunktion wahr? <i>(z. B. Ziele setzen und Familienpädagogen/-pädagoginnen motivieren, beraten und bei Problemlösungen unterstützen, Transparenz der Arbeitsvorgänge, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>1.1.7 Wie überprüft die Leitungsfachkraft die Wirksamkeit ihrer Leitungstätigkeit? <i>(z. B. Mitarbeiter/-innen-Gespräche.)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>1.1.8 Wie wird die SPFH in finanzieller Hinsicht geleitet? <i>(Entspricht die Verwaltung der finanziellen Mittel den Arbeitsanforderungen? Gibt es Informationen über die Finanzsituation?)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>1.1.9 Wie wirkt sich die Beteiligung der Hierarchie (Fachbereichs-, Sachgebiets-, Abteilungs- und Amtsleitung) auf die SPFH aus? <i>(z. B. regelmäßige Gespräche, Regelung der Kompetenzen, Kontrakt über Ziele, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>

1.2 Verbesserungen innerhalb der SPFH			
1.2.1 Wie wird die organisatorische Leitung wahrgenommen und verbessert? <i>(Überprüfung der organisatorischen Abläufe, Erfahrungsaustausch mit anderen Diensten und Institutionen, Organisationsentwicklungsberatung, ...)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
1.2.2 Wie überprüft und verbessert die Leitungsfachkraft ihren Leitungsstil und ihr -verhalten? <i>(z. B. individuelle Reflexion, kollegiale Beratung mit anderen Leitungsfachkräften, Leitungssupervision, ...)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

1.3 Externe Aktivitäten zur Unterstützung umfassender Qualität			
1.3.1 Wie vertritt die Leitungsfachkraft die SPFH in der Öffentlichkeit? <i>(Jugendhilfeplanung, Jugendhilfeausschuss, Fachöffentlichkeit, Gremien)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

Gesamtpunktzahl von Kriterium 1:	
----------------------------------	--

Frage

Kriterium 2: Strategie und Planung

„Wie geht die SPFH bei der Umsetzung der Konzeption und des Leitbildes vor; wie formuliert und überprüft sie die Ziele und wie erstellt und realisiert sie die Hilfepläne?“

2.1 Festgelegte Strategie der SPFH auf der Grundlage von Konzeption, Leitbild sowie anderer relevanter und umfassender Informationen		
<p>2.1.1 Wie eindeutig richtet die SPFH ihre Tätigkeit an der Konzeption und am Leitbild des Jugendamtes aus? <i>(Gibt es eine schriftliche Konzeption/ein Leitbild? Welche Qualität/Standards werden zugrunde gelegt? Welche Methoden sind wichtig? Wie konkret sind die Aussagen? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/></p> <p>3 <input type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p> <p>1 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	
<p>2.1.2 Auf welche Weise orientiert sich die SPFH am konkreten Bedarf? <i>(Hilfeplankonferenz zur Übernahme eines Falles? Gibt es einen Rahmen zur Überprüfung und Fortschreibung des Bedarfs? Werden Daten erhoben und systematisiert? Basiert die Betreuung auf der Konzeption der SPFH? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/></p> <p>3 <input type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p> <p>1 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	

2.2 Entwicklung, Bekanntmachung und Umsetzung der SPFH-Konzeption und des Leitbildes und der sich daraus ergebenden Strategie für die Schaffung der notwendigen Maßnahmen			
2.2.1 Wie verbreitet die SPFH ihr Konzept/Leitbild bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen? <i>(Sind Konzeption/Leitbild schriftlich festgehalten, nachvollziehbar und transparent? Wie wird die Betreuung im Sinne der Konzeption sichergestellt? ...)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
2.2.2 Wie vermittelt die SPFH ihr Konzept den Familien? <i>(Ist dem ASD das Konzept bekannt? Gibt es eine Broschüre über die Tätigkeit der SPFH? ...)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
2.2.3 Wie wird das Konzept/Leitbild in Strategien und Zielen umgesetzt? <i>(Besteht ein konkreter Bezug zwischen Konzept und Betreuung? Werden die Angebote der SPFH angenommen? Wird die Gestaltung der Maßnahme aus der Konzeption abgeleitet? Wie ergebnisorientiert ist die SPFH?)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

2.3 Überarbeitung und Verbesserung von Strategie und Planung durch die SPFH			
2.3.1 Besteht ein Feedback-System zwischen der SPFH und der Jugendhilfeplanung? <i>(Überprüft und verbessert die SPFH ihre Konzeption? Wird die Effektivität der SPFH überprüft, bewertet und fortgeschrieben? Werden die Mitarbeiter/-innen daran beteiligt? ...)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

Gesamtpunktzahl von Kriterium 2:

Kriterium 3: Mitarbeiter/-innen-Orientierung (haupt- und nebenamtliche Mitarbeiter/-innen)

Frage

„Wie nutzt die SPFH das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter/-innen?“

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

3.2 Engagement und Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen sicherstellen			
3.2.1 Wie erzielt die SPFH eine funktionierende Kommunikationskultur zwischen allen Beteiligten und Betroffenen? <i>(Konfliktlösungsstrategien, Umgang mit Rollenunsicherheiten)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
3.2.2 Wie bezieht die SPFH alle Mitarbeiter/-innen in fortlaufende Verbesserungsaktivitäten ein? <i>(Was wird getan, um das kreative Potenzial aller Mitarbeiter/-innen nutzbar zu machen? Welche Folgen haben Kritik und Verbesserungsvorschläge?)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
3.2.3 Wie berücksichtigt die SPFH/das Jugendamt die Arbeits- und Lebenszusammenhänge der Mitarbeiter/-innen? <i>(z. B. Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, ...)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

3.3 Zusammenarbeit mit dem Personalrat/der Personalvertretung			
3.3.1 Wie ist die Kommunikation zwischen SPFH und Personalvertretung (PV)? <i>(Unterstützt die PV Leitbild und Konzept? Arbeitet sie in Qualitätszirkeln mit?)</i>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

Gesamtpunktzahl von Kriterium 3:	
----------------------------------	--

Frage

Kriterium 4: Ressourcen

„Verwaltet die SPFH ihre Ressourcen effektiv (wirksam) und effizient (wirtschaftlich)? Wie setzt sie diese ein und bewahrt sie?“

4.1 Finanzielle Ressourcen			
<p>4.1.1 Wie unterstützen die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel die Ziele der SPFH? <i>(Sind die finanziellen Strategien mit dem Leitbild/der Konzeption der SPFH zu vereinbaren?)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
		2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
<p>4.1.2 Unterstützen Planung, Gestaltung, Steuerung und Kontrolle der Haushaltsmittel die Ziele der SPFH? <i>(Sind finanzielle Ressourcen für fallübergreifende und fallunspecifische Hilfen vorhanden?)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
		2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
4.2 Informationsressourcen			
<p>4.2.1 Wie stellt die SPFH sicher, dass alle Mitarbeiter/-innen Informationen, die sie für ihre Arbeit benötigen, erhalten? <i>(Informationen über Verordnungen/Gesetzestexte, Veränderungen im Jugendamt und Dienstanweisungen, Wartelisten und freie Kapazitäten, Fortbildungsprogramme, Adressenlisten, Literatur, ...)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
		2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

<p>4.2.2 Wie stellt die SPFH den Zugang, den Schutz und die Genauigkeit von Informationen sicher? <i>(Stellt die SPFH den gesetzlichen Datenschutz sicher? Sind die Zuständigkeiten hinsichtlich Informationsbeschaffung, -verwaltung und -weitergabe geklärt? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>4.2.3 Sind zeitliche Ressourcen für fallübergreifende und fallunspezifische Tätigkeiten vorhanden?</p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>

4.3 Sonstige Ressourcen		
<p>4.3.1 Wie entspricht die technische Ausstattung und das Schulungsangebot den Erfordernissen der Arbeit? <i>(PC, Internetanschluss, Video, Dienstfahrzeug, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>4.3.2 Wie entsprechen die Räumlichkeiten und deren Ausstattung den Erfordernissen der SPFH und wie wird für eine angemessene Raumnutzung gesorgt? <i>(Büro, Gruppen- und Besprechungsräume, Raumverteilungsplan?)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>4.3.3 Wie werden bei Anschaffungen und Aktivitäten sowie bei technischer Ausstattung Fragen des Umweltschutzes berücksichtigt? <i>(Spielt der Umweltschutz eine Rolle? Wie wird die Entsorgung gestaltet? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>

Gesamtpunktzahl von Kriterium 4:	
----------------------------------	--

Kriterium 5: Qualitätssystem und Prozesse

Frage

„Wie gestaltet, überprüft und verbessert die SPFH die Arbeit in den Familien mit dem Ziel einer möglichst großen Effektivität?“

5.1 Orientierung der SPFH an den Erwartungen und Bedürfnissen der vorhandenen und der potenziellen Familien		
<p>5.1.1 Wie untersucht die SPFH Familienerwartungen und wie bezieht sie gesellschaftliche Entwicklungen ein? <i>(Gespräche mit Familien, Fachzeitschriften, Berichte, Statistiken, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	
<p>5.1.2 Wie wird ein partnerschaftliches Verhältnis angestrebt und wie partizipieren die Familienmitglieder an dem Hilfeprozess? <i>(Werden unterschiedliche Interessen einzelner Familienmitglieder berücksichtigt und ausgeglichen? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	
<p>5.1.3 Wie werden Familienzufriedenheit und Effektivität in der Betreuung gemessen und transparent gemacht? <i>(Hilfeplangespräche, Evaluation, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	
<p>5.1.4 Wie untersucht die SPFH Familienbedürfnisse und berücksichtigt dies bei der Weiterentwicklung der SPFH? <i>(Können die Familien Einfluss auf Umfang, Dauer und Inhalte nehmen?)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	

<p>5.1.5 Wie wird mit unterschiedlichen Auffassungen bezüglich Erfolg und Erwartungen zwischen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Familie umgegangen? <i>(In welcher Form wird das Verhältnis Mitarbeiter/-innen und Familie bezüglich Partnerschaft, Machtverteilung hinterfragt und bearbeitet? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	

5.2 Einhaltung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards		
<p>5.2.1 Wie berücksichtigt die SPFH gesetzliche Grundlagen und fachliche Standards? <i>(Fachausbildung, Festanstellung, Fortbildung, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	
<p>5.2.2 Wie wird die Prozessqualität überprüft? <i>(Hilfeplanverfahren, kollegiale Beratung, Dienstbesprechungen)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	

5.3 Gestaltung von Konzeption, Organisation und Durchführung von Familienhilfe und der damit zusammenhängenden Arbeitsabläufe durch die SPFH		
<p>5.3.1 Wie werden wesentliche Arbeitsabläufe definiert und umgesetzt? <i>(Gibt es Prozessbeschreibungen bzw. Ablaufdiagramme für Prozesse? Gibt es Arbeitsabläufe, die eine bedeutende Auswirkung auf Familienzufriedenheit und Mitarbeiter/-innen-Zufriedenheit haben? ...)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:	
<p>5.3.2 Wie wird mit Schnittstellen/Kooperationspartnern umgegangen? <i>(Kommunikation, Transparenz zum ASD und zu anderen Diensten? ...)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:	
<p>5.3.3 Hat die SPFH Qualitätsstandards für ihre Arbeit festgelegt? <i>(Anforderungsprofil für die Mitarbeiter/-innen, Arbeitsplatzbeschreibung?)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:	

5.4 Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung			
<p>5.4.1 Wie organisiert, präzisiert und verbessert die SPFH die Entwicklung neuer Angebote, um vorhandenen und erwarteten Behandlungsbedarf abdecken zu können? <i>(Ist regelmäßig Zeit für konzeptionelle Tätigkeiten? Werden derartige Tätigkeiten auch bei Nebentätigkeiten berücksichtigt? Befragung von Familien, Gespräche zwischen Familie und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, Teamgespräche zum Thema Feedback und Entwicklung neuer Ziele, Methoden, Evaluationsbögen, ...)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
<p>5.4.2 Wie überprüft und fördert die SPFH die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Betreuungsarbeit? <i>(Regelmäßige Teamgespräche mit festem Tagesordnungspunkt: Veränderungen? Feedback zu vorgenommenen Veränderungen? Qualifizierung und Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens? ...)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

Gesamtpunktzahl von Kriterium 5:

Frage

Kriterium 6: Kunden-Zufriedenheit

„Was leistet die SPFH im Hinblick auf die Zufriedenheit der betreuten Familien?“

6.1 Beurteilung der SPFH durch die betreuten Familien		
<p>6.1.1 Werden die Rahmenbedingungen der SPFH in Bezug auf die Familienzufriedenheit gestaltet? <i>(Büro- und Betreuungszeiten, Räumlichkeiten, Material und Ausstattung, Erreichbarkeit von Ansprechpartnern, verständliche Informationen? Hilfestaltungsprozess, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	
<p>6.1.2 Wird die Zufriedenheit der Familien mit dem Angebotsprofil der SPFH erfasst? <i>(Qualität unterschiedlicher Angebote, Kostenbeiträge, Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit der Familienziele, Umsetzung der Ziele im Hilfeplan, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	
<p>6.1.3 Wird die SPFH in Bezug auf Struktur, Prozess und Ergebnisqualität evaluiert? <i>(Organisation, Überprüfung der Durchführungsqualität, Übereinstimmung der inhaltlichen Arbeit mit den Erwartungen der Familie, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	
<p>6.1.4 Wird in Bezug auf Loyalität und Image der SPFH evaluiert? <i>(Suchen die Familien die SPFH/ das Jugendamt erneut auf? Erfragen sie weitere Angebote? Wird die SPFH weiterempfohlen? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	

6.2 Weitere Instrumente zur Erfassung der Zufriedenheit der Familien			
<p>6.2.1</p> <p>Verwendet die SPFH Instrumente, um die Zufriedenheit der Familien zu verstehen, vorauszusagen und zu verbessern? <i>(Konsequenzen aus Abbrüchen und Nichteinhaltung von Terminen? Umgang und Analyse von Beschwerden, ...)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
<p>6.2.2</p> <p>Wie untersucht die SPFH, wie sie von anderen für sie wichtigen Diensten eingeschätzt wird? <i>(Kontakte, fachlicher Austausch mit dem ASD, Kindertagesstätten, Beratungsstellen, Ärzten; Bereitschaft auf konkrete Anforderungen einzugehen; Evaluation)</i></p>	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>	
	<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

Gesamtpunktzahl von Kriterium 6:	
----------------------------------	--

Frage

- Kriterium 7: Mitarbeiter/-innen-Zufriedenheit**
(hauptamtliche und nebenamtliche Familienpädagogen/-pädagoginnen (FP))

„Was leistet die SPFH im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Familienpädagogen/-pädagoginnen?“

7.1 Strukturen und Instrumente zur Beurteilung des Trägers durch die Familienpädagogen/-pädagoginnen		
<p>7.1.1 Teilen die Mitarbeiter/-innen systematisch mit, wie gut ihre Wünsche und Erwartungen innerhalb der SPFH erfüllt sind? <i>(Mitarbeiter/-innen-Befragung, strukturiertes Interview, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>7.1.2 Werden Motivationsfaktoren erfasst? <i>(Befugnisse, Leistungsanerkennung, Beurteilungen, Aufstiegsmöglichkeiten, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
<p>7.1.3 Wird die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen systematisch erfasst? <i>(Arbeitsumfeld, Kommunikationsstrukturen, Leitbild und Strategie der SPFH? ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
7.2 Zusätzliche Instrumente zur Erfassung der Zufriedenheit der Familienpädagogen/-pädagoginnen (FP) mit der SPFH		
<p>7.2.1 Werden unterstützende Informationen erfasst, aus denen die Zufriedenheit der FP in der SPFH abgeleitet werden können? <i>(Krankheit, Fluktuation, Beschwerden, Beteiligung der FP an Weiterentwicklung und Verbesserung der SPFH, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/></p>
Gesamtpunktzahl von Kriterium 7:		

Kriterium 8: SPFH und gesellschaftliche Verantwortung

„Inwieweit erfüllt die SPFH die Bedürfnisse und Erwartungen der Öffentlichkeit?“

8.1 Einfluss der SPFH auf ihr gesellschaftliches Umfeld ausübt?			
<p>8.1.1 Auf welche Weise überprüft die SPFH ihr Image in der Öffentlichkeit? <i>(Bekanntheitsgrad im sozialen Umfeld und bei den Institutionen, Präsenz bei den öffentlichen Veranstaltungen, ...)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/></p> <p>3 <input type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p> <p>1 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/></p>	
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>		
<p>8.1.2 Wird der Einfluss der SPFH auf das soziale Umfeld erhoben und bewertet?</p> <ul style="list-style-type: none"> Engagement in aktuellen lokalen Fragen: z. B. Stadtteilarbeit/ Stadtteilkonferenz als fallunspezifische Tätigkeit Mitarbeit an übergreifenden sozialpolitischen Diskussionen, an aktuellen Themen Umgang mit öffentlichen Mitteln: Spenden Mitarbeit an der Verbesserung sozialer Probleme: Integration von Migranten 	<p><input type="checkbox"/> Stärken:</p>	<p>4 <input type="checkbox"/></p> <p>3 <input type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p> <p>1 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/></p>	
	<p><input type="checkbox"/> Verbesserungen:</p>		

Gesamtpunktzahl von Kriterium 8:	
----------------------------------	--

Frage

Kriterium 9: Geschäftsergebnisse

„Was leistet die SPFH im Hinblick auf ihre Ziele und die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen aller finanziell an dem Dienst Beteiligten?“

9.1 Qualitative und quantitative Ergebnisse der SPFH-Leistungen			
9.1.1 Werden von der SPFH folgende Bereiche erfasst, bewertet und modifiziert? • Auslastung (Wartelisten/-zeit) • Dauer des Vermittlungsprozesses (Einleitung, Übergabe und Beginn der SPFH) • Abbrüche und Betreuung (Zeitpunkt und Ursachen)	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
		2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
9.1.2 Werden Daten über Dauer und Wirkungsgrad erfasst? (Einsatzzeiten, Maßnahmendauer, Zusammenhang zwischen Dauer und Erfolg, ...)	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
		2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
9.1.3 Wird der Zusammenhang zwischen Hilfeplangestaltung und Effektivität der SPFH ermittelt? (Überprüfung und Fortschreibung, Beteiligung der Familie, ...)	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
		2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
9.1.4 Wird der Erfolg der SPFH dokumentiert und reflektiert? (Bewertung durch die Familie, die SPFH selbst, den ASD und andere Dienste? ...)	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
		2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		
9.1.5 Erfolgt eine Auswertung von statistischen Daten? (Familien in Einzelkrisen und/oder Strukturkrisen, Weitervermittlung von Familien oder Einzelnen in andere Hilfen)	<input type="checkbox"/> Stärken:	4 <input type="checkbox"/>	
		3 <input type="checkbox"/>	
		2 <input type="checkbox"/>	
		1 <input type="checkbox"/>	
		0 <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Verbesserungen:		

Gesamtpunktzahl von Kriterium 9:

Selbstbewertung**1. Leitung**

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 12
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert:² ..., d.h. ca.

2. Strategie und Planung

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 6
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert: ..., d.h. ca.

3. Mitarbeiterinnen-Orientierung

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 8
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert: ..., d.h. ca.

4. Ressourcen

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 8
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert: ..., d.h. ca.

5. Qualitätssystem und Prozesse

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 12
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert: ..., d.h. ca.

6. Zufriedenheit der betreuten Familien

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 6
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert: ..., d.h. ca.

7. Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 4
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert: ..., d.h. ca.

8. SPFH und gesellschaftliche Verantwortung

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 2
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert: ..., d.h. ca.

9. Geschäftsergebnisse

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 5
- erreichte Punktzahl:
- Mittelwert: ..., d.h. ca.

² bis 0,5 abrunden; ab 0,6 aufrunden

Verwandte und empfohlene Literatur

AFET: Werkstatt: Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe, Sonderveröffentlichung, Hannover 5/1999

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Handbuch Sozialpädagogische Familienhilfe, Stuttgart 1997

Scherrer, Wennemar: Der Faktor Vier in der Jugendarbeit, in KABI Nr. 29, Juni 1996

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

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

Liebald, Christiane: Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung, in: BMFSFJ (Hrsg.), Qs Heft 19, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder und Jugendhilfe

Maja, Heiner, Beywl, Wolfgang: Qs – Info des Projekts Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe, Köln 1/1996

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

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

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

Stadelmann, Ludwig, Marquard, Peter: Neuorganisation der Sozialpädagogischen Familienhilfe, in: NDV 8/2000, S. 234-244

Link, J., Schöpflin, E, Gruhler, S.: Kooperative Qualitätsentwicklung öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe, in: EREV-Schriftenreihe, Sonderausgabe Juli 1999

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

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

Rebbe, F.-W.: Qualitätsentwicklung nach dem EFQM-Modell in Kindertageseinrichtungen, in: Rieder-Aigner, Hildegard (Hrsg.), Zukunftshandbuch Kindertageseinrichtungen, Regensburg, Berlin 2000

BMFSFJ (Hrsg.) 1998: Zehnter Kinder- und Jugendbericht, Bonn, Deutscher Bundestag – 13. Wahlperiode, Drucksache 13/11368

European Foundation for Quality Management: Selbstbewertung 1997, Richtlinien für Unternehmen, Brüssel 1996

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

KGSt-Bericht 11/2000, Strategisches Management IV: Fachbereichsstrategien am Beispiel der Jugendhilfe, Köln 2000

Sanders, James R. (Hrsg.): Handbuch der Evaluationsstandards, Opladen 2000

Wirksamkeitsdialog

Wie man Qualität und Erfolg in der Kinder- und Jugendhilfe sichtbar macht, ist eine der vorrangigen Fragen von Geldgebern und als Folge davon auch von denen, die die Gelder letztlich verwenden. So wie der Bund seine Initiative Qualitätssicherung startete, hat das Land Nordrhein-Westfalen einen sehr interessanten „Wirksamkeitsdialog“ begonnen. Dieses neue Instrument wurde von den Betroffenen anfangs sehr skeptisch aufgenommen; inzwischen hat es jedoch einen festen Platz in der Förderpolitik des Landes Nordrhein-Westfalen bekommen.

Die Projektgruppe WANJA an der Universität Siegen legt nun mit einem Handbuch zum Wirksamkeitsdialog die Ergebnisse eines zweijährigen Forschungsprojektes vor. Ziel dieses Projektes war es, Wege und Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit zu erkunden und zu entwickeln. Dabei wollte man den Prinzipien der Fachlichkeit, der Nutzerorientierung und der Diskursivität auf der Ebene der Steuerungsprozesse gerecht werden.

Ich mache sehr gerne auf diese Publikation aufmerksam, weil es den Autorinnen und Autoren gelungen ist, ein Handbuch für die Praxis zu schreiben, das aufzeigt, dass die Angst der Beteiligten und Betroffenen vor dem „Schreckgespenst Wirksamkeitsdialog“ nicht berechtigt ist. Durch geeignete Operationalisierungsmethoden für die Selbstevaluation, für die Berichterstattung und durch praxisnahe Verfahren sind Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auch in der Kinder- und Jugendhilfe möglich.

Das Buch besticht durch seine klare Systematik, die ohne komplizierte Umschreibungen elf Schwerpunkte der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (wie der freizeitpädagogischen Arbeit, der arbeitsweltbezogenen Jugendarbeit oder der partizipatorischen Kinder- und Jugendarbeit) beschreibt. Es benennt präzise Arbeitsziele und Indikatoren, durch die die Wirkungen der eingesetzten Ressourcen transparent gemacht werden können.

Im Bereich der Qualitätssicherung gibt es wenige Handbücher, die den Titel so verdient haben wie dieses. Die Praktiker erhalten zahlreiche Charts für die Selbstbewertung der eigenen Arbeit und werden mit Sicherheit auch die Erklärungen zu der Vielfalt der Angebote in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit gerne lesen. Aber auch die Politiker sollten sich dieses Handbuch beschaffen, weil sie aus den kurzen und aussagekräftigen Beschreibungen leicht und schnell lesbar für ihre Entscheidungen wichtige Fachinformationen bekommen.

Wennemar Scherrer

Handbuch zum Wirksamkeitsdialog
in der offenen Kinder- und Jugendarbeit
(Qualität sichern, entwickeln und verhandeln)

Projektgruppe Wanja
Votum Verlag Münster 2000, 488 Seiten
58,00 DM, ISBN 3 – 933158–33–8

Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation

Das Landesjugendamt Westfalen-Lippe hat in Kooperation mit der Fachhochschule Münster ein Modellprojekt „Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation“ durchgeführt. Als Folge der Qualitätsdiskussion, die auch von der Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe mit ihren Qs-Heften beeinflusst wurde, setzte man sich in weiten Teilen mit Qualitätsmanagementsystemen und den Begrifflichkeiten auseinander. Diese wurden jedoch an vielen anderen Stellen bereits (zum Teil besser) definiert. So führte etwa die zu einseitige Definition des Wortes „Qualitätssicherung“ bei der Projektentwicklung auch leider zu verfälschenden Schlussfolgerungen.

Davon unbeschadet gibt das Buch jedoch aus der Praxis des Projektes interessante Arbeitshilfen für die Qualitätsarbeit. Dabei wird unverblümt darauf verwiesen, dass eine gründliche und systematische Qualitätentwicklung nicht zum Nulltarif zu erhalten ist.

Die Gratwanderung zwischen Theorie und Praxis machte nach Aussage der Autorinnen und Autoren die Schwierigkeit des Projektes aus und führt damit jetzt auch zu Schwächen des Buches: Einerseits gehen die Autorinnen und Autoren von einer notwendigen wissenschaftlichen Gründlichkeit aus, die sie erwarten, wenn man sich für solch ein aufwendiges Projekt entscheidet. Andererseits beklagten die Praktiker/-innen bei der Evaluation ein „Zuviel an Theorie“. Dieser Spannungsprozess zog sich wohl durch das gesamte Projekt und findet auch in der Publikation Ausdruck.

Nur wenige werden die zeitlichen und finanziellen Ressourcen haben, um die zahlreichen guten Vorschläge ohne fremde Hilfe in der täglichen Arbeit umzusetzen. Insofern ist es logisch, wenn eine externe Begleitung bei der Umsetzung, etwa die Etablierung einer Evaluationsberatung, als reale Hilfestellung gefordert wird. Der leider nur sehr kurze Hinweis auf kostengünstigere „Lernpartnerschaften“ zwischen Einrichtungsteams ist da wirklichkeitsnäher. Schade, dass dazu nicht mehr gesagt wird.

Ein interessantes Buch für diejenigen, die ein gründliches Qualitätsprojekt mit externer Prozessbegleitung planen. Sie erfahren hier, wie das Modellprojekt des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe von der Fachhochschule Münster durchgeführt wurde und welche Erfahrungen die Projektbegleiter im Rückblick für dokumentierungswürdig hielten.

Wennemar Scherrer

Jugendarbeit mit Erfolg

Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte
zu Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation
(Ein Modellprojekt des Landesjugendamtes)

Hiltrud von Spiegel (Hrsg.)
Votum Verlag Münster, 2000, 254 Seiten
34,80 DM, ISBN 3-933158-35-4

Balanced Scorecard

Nach ISO 9000, TQM und EFQM wird seit einiger Zeit ein neues Qualitätsmanagementsystem diskutiert und auch schon verschiedentlich praktiziert: die Balanced Scorecard (BSC). Sie unterscheidet sich von den anderen Systemen unter anderem dadurch, dass sie nicht nur *eine* Perspektive anspricht, zum Beispiel die finanzielle Sichtweise. Sie geht vielmehr von einem systemischen Ansatz in der Organisation aus und von der ständigen Veränderungsnotwendigkeit bei den strategischen Zielen.

In jeder Organisation gibt es immer mehrere Beteiligte und Betroffene. Vor dem Hintergrund der gemeinsamen Vision und der Leitziele der Organisation haben sie alle unterschiedliche Einzelerwartungen und unterschiedliche strategische Ziele. Da sich ihre Einzelerfolge und auch Misserfolge oft auch auf anderen Bereiche auswirken, ist für die rechtzeitige Steuerung ein Frühwarnsystem erforderlich, das nicht nur von den Finanzen aller Beteiligten und Betroffenen ausgeht. Die BSC erwartet eine offene, ergebnisorientierte Zusammenarbeit zum Wohl des nachhaltigen Erfolges der Gesamtorganisation.

Inzwischen liegen über die Balanced Scorecard zahlreiche Veröffentlichungen, auch in deutscher Sprache, vor. Wir wollen im nächsten Jahr ein Qs-Heft für eine BSC in der Jugendarbeit herausgeben. Bei der Vorbereitung las ich die Neuauflage des Buches „**Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem**“. Anhand von interessanten Praxisbeispielen geben die Autoren gute Einblicke in das BSC-System. Wie gewohnt sind diese zwar wieder aus dem kommerziellen Bereich; aber wir wissen inzwischen, wie man den notwendigen Transfer in unseren gemeinnützigen Bereich möglich macht. Die Notwendigkeit, die Zusammenhänge komplex zu sehen, gilt für uns ebenso. Die Publikation gibt gute Hilfen für die Erarbeitung der strategischen Ziele aus der Sichtweise der „Kunden“, der Finanzen, der Strukturen und der Mitarbeiter in einer lernenden Organisation. Es wird aufgezeigt, wie man sie transparent, das heißt messbar, macht und damit eine Grundlage schafft für eine organisationsinterne Kommunikation vor dem Hintergrund sich permanent wandelnder Umstände.

Auch das vorliegende Buch kommt nicht um das Problem der Kennzahlen herum; aber es zeigt auf, dass und wie sie keine starren Festschreibungen sind, sondern wie sie sich in einem permanenten Prozess auch Änderungen zu unterwerfen haben.

Diese Publikation ist für alle interessant, die ein flexibles Kommunikations- und Qualitätsmanagementsystem einführen und dabei systemisch denken und vorgehen wollen.

Wennemar Scherrer

Balanced Scorecard

Mehr als ein Kennzahlensystem

Herweg R. Friedag, Dr. Walter Schmidt
Haufe Verlagsgruppe, Freiburg i. Br., 2000, 262 Seiten
58,00 DM, ISBN 3-448-04061-4

Übersicht über die im Rahmen der „Initiative Qualitätssicherung“ erschienenen Qs-Hefte

- Qs 1*** **Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit**
(Zusammenfassung zur Evaluationsforschung, einschließlich einer kommentierten Auswahlbibliographie der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung, Remscheid)
- Qs 2*** **Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe**
(Beschreibung der Initiative Qualitätssicherung und von geförderten Einzelprojekten während einer Fachkonferenz im Christlichen Jugenddorf Werk, Bonn)
- Qs 3** **Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit**
(Bedarf und Anforderungen im Konzept des Controlling und der Selbstevaluation der DLRG-Jugend und des ISS, Frankfurt)
- Qs 4*** **Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit**
(Vorstudie für ein Qualitätssicherungsprojekt in einer KJP-Zentralstelle in Abgrenzung zur ISO 9000 ff. im Jugendhaus Düsseldorf e. V.)
- Qs 5** **Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe**
(Dokumentation einer Fachtagung des DRK in Nürnberg)
- Qs 6** **Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit**
(Teil 1 der Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards der BAG Jugendsozialarbeit, Bonn)
- Qs 7** **Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit**
(Teil 2 der Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards der BAG Jugendsozialarbeit, Bonn)
- Qs 8*** **Ehrenamtliche Tätigkeit**
(Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Bundestagsfraktion von CDU/CSU und FDP zur ehrenamtlichen Tätigkeit und zu ihrer Bedeutung für unsere Gesellschaft)
- Qs 9** **Qualität und Qualitätsstandards**
(Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung der Akademie Klausenhof, Dingden)
- Qs 10** **Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit**
(Dokumentation einer Fachtagung über Vernetzung regionaler Initiativen in der Thomas-Morus-Akademie, Bergisch Gladbach)
- Qs 11** **Evaluation der sozialpädagogischen Praxis**
(Dokumentation einer Fachtagung der Universität Osnabrück)
- Qs 12** **Qualitäts-Controlling eines Trägers der internationalen Jugendarbeit**
(Projektbericht des Internationalen Bildungs- und Begegnungswerkes e. V., Dortmund)
- Qs 13** **Prozessorientierte Qualitätssicherung**
in der politischen Bildung durch thematisch-zentrierte Evaluation (Konzept der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung, Bad Boll)
- Qs 14*** **Qualität fängt im Vorstand an**
Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit
(Bericht der Fachhochschule, Köln)

* Die mit einem Stern gekennzeichneten Titel sind zurzeit vergriffen.

- Qs 15 Qualität schaffen**
Welches Know-how brauchen Freiwilligen-Agenturen?
(Dokumentation einer Fachtagung der Stiftung „MITARBEIT“, Bonn)
- Qs 16 Ergebnisse des Qualitätssicherungsprozesses im Jugendhaus Düsseldorf e.V.**
(Umsetzung der Vorstudie von Qs 4)
- Qs 17 Keine Qualität ohne Qualifizierung**
(Qualifizierung ehrenamtlichen Engagements im Hessischen Jugendring, Frankfurt)
- Qs 18 Qualitätsmanagement in der Caritas-Jugendhilfe GmbH, Köln**
(auf der Grundlage der ISO 9000 ff.)
- Qs 19 Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung**
(Erarbeitet von der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung, Remscheid)
- Qs 20 Qualitätssicherung im Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten**
(Erarbeitet vom AdB, Bonn)
- Qs 21 Zielfindung und Zielklärung – Ein Leitfaden**
(Erarbeitet von Dr. Wolfgang Beywl und Ellen Schepp-Winter)
- Qs 22 Qualitätsprodukt Erziehungsberatung**
(Empfehlungen der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung e. V., Fürth, zu Leistungen, Qualitätsmerkmalen und Kennziffern)
- Qs 23 Qualitätsprofile verbandlicher Jugendarbeit**
(Dokumentation des Projektes „Zukunftsorientierte Jugendverbandsarbeit“ des BDKJ, Düsseldorf)
- Qs 24 Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – Eine Arbeitshilfe**
(Ein Konzept betrieblicher Qualitätsfähigkeit in der Erziehungshilfe; erarbeitet von Peter Gerull, Evangelischer Erziehungsverband, Hannover)
- Qs 25 Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern**
(Dr. Wolfgang Schröder)
- Qs 26 Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität**
(Ein Qualitätentwicklungsprozess in der Katholischen Jugendarbeit der Erzdiözese Paderborn)
- Qs 27 Auswertung von Seminaren und Tagungen**
(Beiträge aus der Praxis der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung; zusammengestellt von der Akademie Klausenhof)
- Qs 28 Leitfaden für Qualitätsbeauftragte**
(Anne Schreyer-Schubert, Paul G. Hanselmann, Albrecht Friz, Diakonisches Werk Württemberg, Diakonische Akademie Deutschland)
- Qs 29 Zielgeführte Evaluation von Programmen mit GrafStat WIN und StarOffice**
(Dr. Wolfgang Beywl, Ellen Schepp-Winter)
- Qs 30 Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe**
(Ein Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der kommunalen Jugendhilfe nach dem Modell der EFQM)