



# Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Anregungen und Empfehlungen  
für die Niedersächsischen Jugendämter



**Niedersachsen. Klar.**

# Impressum

**Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie**

**- Landesjugendamt -**

Schiffgraben 30-32

30175 Hannover

Erstellt von und Autorin des Kapitels 1:

**Lisa Schwarzer**

Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie

- Landesjugendamt -

Schiffgraben 30-32

30175 Hannover

Redaktionelle Leitung und Autorin der Kapitel 2 bis 6

sowie der Qualitätswerkzeuge und Fotografin des Coverfotos:

**Claudia Dehn**

ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH

Sedanstraße 46

30161 Hannover

Gestaltung:

**ProduktionsAtelier Bamberg**

Theatergassen 2

96047 Bamberg

Druck:

**Aktiv Druck & Verlag GmbH**

An der Lohwiese 30

97500 Ebelsbach

Diese Broschüre darf, wie alle Publikationen der Landesregierung,  
nicht zur Wahlwerbung in Wahlkämpfen verwendet werden.

**Hannover, November 2018**

**Wer „eine Kunst aus seinem Handwerk macht, wird ... entdecken, daß er für seine Mitmenschen ein viel interessanterer Mensch wird und sie ihn viel weniger als Objekt ansehen, weil seine Entscheidung für die Qualität auch ihn selbst verändert. Und nicht nur seine Arbeit und ihn selbst, sondern auch andere, weil Qualität die Tendenz hat, sich wellenartig auszubreiten. Die Qualität seiner Arbeit, von der er selbst geglaubt hat, daß niemand sie bemerken werde, wird bemerkt, und jeder, der sie bemerkt, fühlt sich ein bißchen besser und wird dieses Gefühl wahrscheinlich auf andere übertragen, und auf diese Weise ist dafür gesorgt, daß die Qualität erhalten bleibt.“**

**(aus: Robert Pirsig: Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten)**

## Inhalt

Impressum	2
Vorworte	5
1 Die gesetzliche Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung und die Ziele des Modellprojekts	9
2 Grundannahmen im Modellprojekt „Partizipative Entwicklung von fachlichen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII“	13
3 Projektablauf, beteiligte Modelljugendämter und Auswahl der Qualitätsbereiche	21
4 Darstellung der behandelten Qualitätsbereiche und Themen, der Vorgehensweise zur Qualitätsentwicklung sowie der erzielten Ergebnisse	25
4.1 Qualitätsbereich 1: Leitbild	26
4.2 Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung	29
4.3 Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse	35
4.4 Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess	40
4.5 Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen	44
4.6 Qualitätsbereich 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse	50
4.7 Qualitätsbereich 8: Führung	54
4.8 Qualitätsbereich 9: Personal	58
4.9 Qualitätsbereich 10: Controlling	61
4.10 Qualitätsbereich 11: Kundenkommunikation	66
4.11 Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele	68
4.12 Der Qualitätskatalog	68
5 Evaluation des Modellprojekts	71
6 Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe	73
Literatur	82
Anhang – Exemplarische Qualitätswerkzeuge	83

## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Leserinnen und Leser,

wenn wir über die Arbeit der Kinder- und Jugendhilfe sprechen, geht es zunächst und vor allem um das Wohl der jungen Menschen. Um dieses nach besten Kräften zu gewährleisten, ist es wichtig, Ziele und Vorhaben immer wieder zu hinterfragen und an einer fortlaufenden Qualitätsüberprüfung der Arbeit mitzuwirken.

Beispielhaft haben dies die Jugendämter in der Stadt Celle und den Landkreisen Gifhorn, Rotenburg/Wümme und Nienburg getan, die zwei Jahre an einem Modellprojekt mit dem Titel „Partizipative Entwicklung von fachlichen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79 a SGB VIII“ mitgearbeitet haben. Im Kern ging es darum herauszufinden, wie Qualitätsentwicklung in einem laufenden Prozess überprüft und fortgeführt werden kann.

Die Ergebnisse dieses Modellprojektes, das vom Niedersächsischen Sozialministerium gefördert wurde, werden in der vorliegenden Broschüre vorgestellt. Nachmachen ist in diesem Fall ausdrücklich erwünscht!

Mit dieser Handreichung informieren wir über Instrumente und Verfahren, die auch für andere Jugendämter in Niedersachsen nutzbar sind.

Die teilnehmenden vier Jugendämter wurden während des Modellprojektes wissenschaftlich begleitet und beraten. Dafür wurde das Qualitätssystem der Kundenorientierten Qualitätstestierung für soziale Dienstleistungsorganisationen, kurz KQS, genutzt. Ein erfreuliches Ergebnis ergab sich bereits bei der Bestandsaufnahme zu Beginn des Projektes: In den vier Modelljugendämtern sind Qualitätsentwicklungsprozesse bereits ein guter



Brauch. Hervorzuheben ist darüber hinaus, dass die Projektgruppe bestrebt war, alle relevanten Qualitätsbereiche nach KQS in die Bearbeitung aufzunehmen. So wurden viele Bereiche und Aufgabengebiete abgedeckt, davon profitieren nun auch andere Jugendämter.

Alle Ergebnisse, Handlungsempfehlungen sowie Berichte über die einzelnen Projektphasen finden Sie in dieser Broschüre. Ich bedanke mich sehr herzlich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die zum Gelingen des Modellprojektes beigetragen haben.

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine interessante Lektüre sowie viele Anregungen für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in Niedersachsen.

Ihre

Dr. Carola Reimann  
Niedersächsische Ministerin für Soziales,  
Gesundheit und Gleichstellung

## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Leserinnen und Leser,

Mit Inkrafttreten des Bundeskinderschutzgesetzes im Jahr 2012 wurde die Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung in § 79a SGB VIII für die öffentlichen Träger gesetzlich konkretisiert. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben demnach Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung weiter zu entwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen.

Das Bedürfnis, gute Arbeit zu leisten, ist in jedem Jugendamt vorhanden und damit einhergehend auch die Auseinandersetzung mit der Qualität der eigenen Arbeit.

Mit Präzisierung der Maßstäbe für die Qualitätsentwicklung im Gesetz begann bei den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe ein übergeordneter Diskussionsprozess. In enger Abstimmung mit dem Land haben sich die Jugendämter dieser Herausforderung gestellt und ein Modellprojekt entwickelt. Im Rahmen des Projekts wurde in den Modelljugendämtern das anspruchsvolle Vorhaben der Qualitätsentwicklung extern begleitet und fachlich fundiert umgesetzt. Im Ergebnis sind ausgehend von einer Bestandsaufnahme in einem partizipativen Prozess anschlussfähige Systeme der Qualitätsentwicklung konzipiert worden. Um die entwickelten Vorgehensweisen allen Jugendämtern zugänglich zu machen, wurde eine handlungsleitende Empfehlung zur Umsetzung der gesetzlich festgeschriebenen Qualitätsentwicklung erarbeitet.



Wir freuen uns, dass aus diesem Projekt eine so umfangreiche und anschauliche Handreichung hervorgegangen ist, die weiteren interessierten Jugendämtern erprobte Verfahren, Instrumente und Maßnahmen an die Hand gibt.

Wir bedanken uns recht herzlich bei dem Landesjugendamt, den Modelljugendämtern und allen Projektbeteiligten für die Erarbeitung der aus unserer Sicht gelungenen Handreichung.

Mit freundlichen Grüßen  
Für die Arbeitsgemeinschaft  
der Kommunalen Spitzenverbände Niedersachsens

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Berthold Ernst'.

Berthold Ernst  
Geschäftsführer

## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Leserinnen und Leser,

lange angekündigt, immer wieder darüber gesprochen und geschrieben: jetzt ist es soweit. Mit dieser Handreichung präsentieren wir Ihnen Empfehlungen des Landesjugendamtes Niedersachsen für die Umsetzung von Qualitätsentwicklung in örtlichen Jugendämtern.

Die Regelungen in §§ 79 und 79a SGB VIII und deren Umsetzung bewegen seit der Einführung des Kinderschutzgesetzes im Jahr 2012 die Kinder- und Jugendhilfe. Die rechtliche Verpflichtung, Qualität zu entwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen, ist unbestritten und erfolgte auch bereits vor der Gesetzesänderung; wie die Neuregelung jedoch konkret umgesetzt werden soll, ist in vielerlei Hinsicht in der Praxis unklar.

Die vorliegende Handreichung gibt Orientierung in der Auslegung der Rechtslage, beschreibt erprobte Ansätze im Rahmen des Modellprojekts „Partizipative Entwicklung von fachlichen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII“ und zeigt Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Qualitätsentwicklung in Jugendämtern auf.

Das Modellprojekt hat über zwei Jahre in vier ausgewählten Jugendämtern Qualitätsentwicklung erprobt, eigene Instrumente entwickelt und Ergebnisse erarbeitet. Diese Ergebnisse und Instrumente, der Weg vom Anfang bis zum Ziel, werden in dieser Handreichung ausführlich dargestellt.



Dem Modellprojekt vorausgegangen war ein Diskussionsprozess über die Umsetzung der Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII in den Kommunen. Die Kommunalen Spitzenverbände hatten zusammen mit der Arbeitsgemeinschaft der Jugendämter der Länder Niedersachsen und Bremen (AGJÄ) das Land Niedersachsen gebeten, die öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe mit handlungsleitenden Empfehlungen bei der Umsetzung von Qualitätsentwicklung zu unterstützen. Diesen Forderungen wird nun Rechnung getragen.

Die Empfehlungen enthalten alle vor Ort erzielten Ergebnisse sowie erprobten Handwerkszeuge, die gerne in der Praxis genutzt werden dürfen und für den Transfer freigegeben sind. Sie sind ausdrücklich zum Nachmachen eingeladen!



Lisa Schwarzer

Projektverantwortliche im Landesjugendamt Niedersachsen







**Die gesetzliche Verpflichtung zur  
Qualitätsentwicklung und die Ziele  
des Modellprojekts**

# 1. Die gesetzliche Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung und die Ziele des Modellprojekts

## Kontinuierliche Qualitätsentwicklung im SGB VIII

Das im Jahr 2012 in Kraft getretene Bundeskinderschutzgesetz brachte wesentliche Veränderungen in der Kinder- und Jugendhilfe mit sich. Ihren Ursprung hatte die Gesetzänderung in mehreren Fällen von schwerer Kindeswohlgefährdung und einer daraus folgenden gesellschaftlichen Debatte über Verbesserungen im Kinderschutz. Mit den Änderungen durch das Bundeskinderschutzgesetz wurden Verbesserungen im Bereich des aktiven Kinderschutzes erzielt, die die Einrichtung von Netzwerken Früher Hilfen gesetzlich verankerten. Darüber hinaus wurden im Sozialgesetzbuch VIII die Regelungen zum Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung in § 8a und den Ausschluss einschlägig vorbestrafter Personen in § 72a erweitert und ergänzt. Eine weitere Änderung stellte in Folge politischer Forderungen nach qualitativen Standards im Kinderschutz die Einführung einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung dar, die zur Entwicklung, Anwendung und Überprüfung von Standards in allen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe verpflichtet.

Die Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung ist in § 79a SGB VIII festgeschrieben worden. Nach dieser Regelung muss ein Träger der öffentlichen Jugendhilfe Grundsätze und Maßnahmen entwickeln, anwenden und regelmäßig überprüfen, um Qualität bewerten zu können. Dies bezieht sich auf alle Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 des Sozialgesetzbuches VIII. Qualitätsentwicklung wird somit als zentrales Element der Gesamtverantwortung eines Jugendamtes hervorgehoben (vgl. Wiesner 2015, S. 1410).

Die Aufgabe, Qualitätsentwicklung in einem Jugendamt auszuüben, wird primär den öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe zugeschrieben. Wiesner verweist hierbei aber auch auf eine Steuerungsverantwortung im Verhältnis von öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, die eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Sinne des § 4 SGB VIII fördern soll (Wiesner 2015, 1403ff.). Mit dem Verweis auf den Einbezug von Einrichtungen und Diensten in freier Trägerschaft in die Qualitätsentwicklung wird deutlich, dass sich die rechtliche Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII nicht nur auf ein „kooperatives Steuerungsgeschehen mit Letztverantwortung des öffentlichen Trägers“ bezieht, sondern dass Qualitätsentwicklung vielmehr als Gesamtprozess definiert ist (Merchel 2013, S. 7).

Die neue Rechtsvorschrift zur Qualitätsentwicklung verknüpft Qualitätsentwicklung außerdem direkt mit der Jugendhilfeplanung. In § 79 Abs. 2 Nr. 1 SGB VIII wird der öffentliche Träger verpflichtet, die „erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen [...] rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung“ zu stellen und setzt in der Folge eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung in Nr. 2 zugrunde. Merchel bezeichnet diesen Zusammenhang zwischen Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung als „infrastrukturelle Gewährleistungsverpflichtung“ (Merschel, 2013, S. 7). Die Prüfung, ob Einrichtungen und Dienste "geeignet" sind, basiert auf qualitativen Maßstäben, die im Rahmen der Jugendhilfeplanung festgelegt werden (vgl. Deutscher Verein 2012, S. 4).

Die in § 79a SGB VIII formulierten Anforderungen an eine Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe heben insbesondere folgende Aspekte der Qualitätsentwicklung hervor:

1. Im Rahmen der Qualitätsentwicklung sollen gemäß § 79a S. 1 SGB VIII "Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität und geeigneter Maßnahmen" entwickelt werden. Das erfordert eine qualitative Bemessung, die fachlich-inhaltliche Bewertungen einfordert und qualitative Anforderungen an Jugendhilfeplanung stellt.
2. Im Sinne des § 79a SGB VIII sollen Grundsätze und Maßnahmen weiterentwickelt, angewendet und regelmäßig überprüft werden. Qualitätsentwicklung ist also ein kontinuierlicher und dynamischer Prozess, der evaluiert und regelmäßig überprüft werden muss.
3. Durch die Festschreibung einer Gewährleistung in § 79 Abs. 2 SGB VIII ist der Prozess der Qualitätsentwicklung für die öffentlichen Träger verpflichtend.
4. Die Qualitätsentwicklung umfasst erstens die "Gewährung und Erbringung von Leistungen" und zweitens die "Erfüllung anderer Aufgaben" gemäß § 79a Nr.1 und 2 SGB VIII. Es sind somit alle Handlungsfelder des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe in die Qualitätsentwicklung einzubeziehen und auch für alle Handlungsfelder Qualitätskriterien zu entwickeln und festzulegen (vgl. Deutscher Verein, S. 6).
5. Der Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a SGB VIII erhält durch die Einzelbenennung in § 79a Nr. 3 SGB VIII einen besonderen Stellenwert. Die Entwicklung eines Konzepts für den zentralen Prozess des Schutzauftrags bei Kindeswohlge-

fährdung sowie die Festlegung auf Verfahren und Handlungsinterventionen stellt der Gesetzgeber damit besonders in den Fokus der Qualitätsentwicklung. Nach § 79a SGB VIII beinhaltet dies auch Qualitätsmerkmale für die Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen und ihren Schutz vor Gewalt.

6. Die Verpflichtung des öffentlichen Trägers der Kinder- und Jugendhilfe zur Qualitätsentwicklung beinhaltet ebenfalls die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und damit auch die Vertragsgestaltung mit externen Einrichtungen (§ 79a Nr. 4 SGB VIII).
7. Die Orientierung an fachlichen Empfehlungen der überörtlichen Träger (Landesjugendämter) ist für die Träger der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe richtungsweisend. Damit erhalten gleichzeitig die überörtlichen Träger den Auftrag, Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung zu entwickeln, die öffentlichen Träger umfassend zu beraten und die Implementierung von Qualitätsentwicklungsprozessen zu fördern.

## Ziele des Modellprojekts zur Qualitätsentwicklung

Zur Umsetzung der rechtlichen Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII hat das Land Niedersachsen das Modellprojekt „Partizipative Entwicklung von fachlichen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII“ durchgeführt. In vier ausgewählten Modelljugendämtern wurden zwischen Oktober 2016 und September 2018 neue Impulse der Qualitätsentwicklung erprobt. Ziel war es, beteiligungsorientiert fachliche Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII zu entwickeln.

Die Modelljugendämter aus der Stadt Celle und den Landkreisen Gifhorn, Rotenburg (Wümme) und Nienburg (Weser) haben bereits bestehende Elemente der Qualitätsentwicklung in ihren Organisationen aufgegriffen und in einem strukturierten Prozess die Qualitätsentwicklung entwickelt und weitergeführt. Die Qualitätsentwicklung wurde hierbei in verschiedenen Diensten der Kinder- und Jugendhilfe erprobt: Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)<sup>1</sup>, Jugendsozialarbeit/ Schulsozialarbeit, Frühe Hilfen und Vormundschaften, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche und Pflegekinderdienst. In jedem Modelljugendamt wurden jeweils zwei Dienste der Organisation im Modellprojekt

bearbeitet. Dies beinhaltete aufgrund einer Vergleichbarkeit sowie des rechtlichen Fokus gemäß § 79a SGB VIII die Hilfen zur Erziehung inklusive des Prozesses der Gefährdungseinschätzung. Darüber hinaus wurde jeweils ein weiteres Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe hinzugenommen. Im Ergebnis soll deutlich gemacht werden, dass Qualitätsentwicklung in allen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe umsetzbar ist (vgl. Schwarzer 2018, S. 220 ff.).

### Ziel des Modellprojekts war es,

- die örtlichen Träger der Jugendhilfe bei ihrem rechtlichen Auftrag zur Qualitätsentwicklung gemäß § 79a i.V.m. § 85 SGB VIII zu unterstützen,
- die Qualitätsentwicklungsprozesse der beteiligten Modelljugendämter zu strukturieren und die Jugendämter dazu zu befähigen, ihre weitere Qualitätsentwicklung eigenständig durch- und fortführen zu können,
- Instrumente und Verfahren der Qualitätsentwicklung zu entwickeln, die auf andere Jugendämter in Niedersachsen übertragen werden können,
- die Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe in Niedersachsen als integralen Bestandteil zu verstehen und in die alltägliche Arbeit einzubeziehen – und nicht als zusätzliche Belastung zu sehen (vgl. Schwarzer 2018, S. 220 ff.).

Mit dem Modellprojekt kommt das Landesjugendamt Niedersachsen der Aufgabe nach, fachliche Empfehlungen für die örtlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe zu entwickeln und die örtlichen Träger bei der Aufgabenerfüllung gemäß § 85 Abs. 2 Nr. 1 SGB VIII zu unterstützen.

## Beratungsstruktur und Steuerungsebene

Das Land Niedersachsen stellte allen Modelljugendämtern während des gesamten Prozesses eine Beratungsstruktur zur Verfügung, die die Jugendämter fachlich und organisatorisch im Sinne einer Organisationsberatung unterstützte. Im Fokus standen eine Prozess- und Strukturanalyse der Organisationen sowie die grundlegende Beteiligung der Mitarbeitenden an der Qualitätsentwicklung. „Das Projekt basiert auf der Annahme, dass strukturelle Komponenten Auswirkungen auf die fachliche Dimension einer Organisation haben.“ (Schwarzer 2018, S. 221)

Qualitätsentwicklung wurde im Rahmen des Modellprojekts als Organisationsentwicklung verstanden. Die Begleitung des Projekts durch eine wissenschaftliche Beratung auf der strukturell-organisatorischen Ebene übernahm das Institut ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH. Das Landesjugendamt Niedersachsen begleitete diesen Prozess fachlich und übernahm die Funktion

<sup>1</sup> In der Handreichung wird die Bezeichnung Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) synonym verwendet für Allgemeiner Sozialdienst, Kommunaler Sozialdienst, Bezirkssozialarbeit, Soziale Dienste etc.

einer Projektbegleitung und fachlichen Betreuung der Modellkommunen. Außerdem lag die Steuerung des Gesamtprozesses beim Landesjugendamt, wie auch die inhaltliche Steuerung und Vernetzung der Modellkommunen sowie der Steuerungsebene bestehend aus Sozialministerium, Kommunalen Spitzenverbänden, dem Institut sowie dem Landesjugendamt.

Diese Aufteilung in der Begleitung des Modellprojektes hat sich auf verschiedenen Ebenen bewährt. Während durch das Institut die inhaltliche Steuerung auf Ebene der Modellkommunen im Hinblick auf die organisatorische Weiterentwicklung bzw. Entwicklung von Qualitätsentwicklung lag, die Modellkommunen bei ihren Vorhaben angeleitet wurden und auch inhaltliche Anreize

gegeben wurden, konnte durch das Landesjugendamt die Funktion des Prozesskatalysators wahrgenommen werden. Zum Einen gelang es so, die Ergebnisse des Projektes in den entsprechenden Gremien auf Landesebene bekannt zu machen und hier die Funktion des Multiplikators einzunehmen, zum Anderen konnte sichergestellt werden, dass das Gesamtgeschehen im Fokus war und zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt wurde. Außerdem ermöglichte die Begleitung durch das Landesjugendamt gleichzeitig eine fachliche Betreuung im Hinblick auf das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe. Die Verknüpfung zwischen wissenschaftlich-organisationsbezogener Beratung und fachlicher Begleitung hat sich inhaltlich gut ergänzt und wird als förderlich bewertet.



**Grundannahmen im Modellprojekt  
„Partizipative Entwicklung von fachlichen  
Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung  
in der Kinder- und Jugendhilfe nach  
§ 79a SGB VIII“**

## 2. Grundannahmen im Modellprojekt „Partizipative Entwicklung von fachlichen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII“<sup>2</sup>

### Qualität und Qualitätsmanagement

Die Begriffe Qualität oder gar Qualitätsmanagement eignen sich gerade in der sozialen Dienstleistung wenig dafür, Begeisterungstürme hervorzurufen und Engagement zu wecken. Das hat gute Gründe: Vielfach geht es beim Qualitätsmanagement nicht um die Qualität von (sozialer) Arbeit, sondern um bürokratieaufwändiges Management und um eine Vereinheitlichung von Prozessen und Abläufen, die nicht gegenstandsadäquat ist. Laut Ortmann (2010, S. 220) liegt das an einer dreifachen Verschiebung und Ersetzung des Qualitätsmanagements:

- 1) von qualitativen Standards für die Substanz von Leistungen hin zu der Standardisierung der Leistungsprozesse,
- 2) von den tatsächlichen organisationalen Abläufen hin zur Standardisierung des Managements dieser Prozesse, und
- 3) vom tatsächlichen Management hin zu dessen Dokumentation.

Es steht also nicht mehr die Qualität der Arbeitsleistung, sondern die Qualität der Dokumentation des Managements der Leistungsprozesse im Fokus gängiger Qualitätsmanagementsysteme. Im herkömmlich verstandenen Qualitätsmanagement geht es um ein Verfahren der Normierung betrieblicher Abläufe, dem die Beschäftigten zu Recht skeptisch gegenüberstehen. Um Mängel und Abweichungen aufzudecken und zukünftig zu vermeiden, wird ein System der möglichst lückenlosen Kontrolle eingeführt, das einer regelmäßigen prüfenden Zertifizierung durch externe Instanzen anhand präskriptiver Normen unterzogen wird. Das wird der Logik von Dienstleistungen, die für und mit Menschen entstehen, kaum gerecht. Zudem arbeiten solche Qualitätsmanagementsysteme ohne einen substanziellen Qualitätsbegriff.

Was aber ist Qualität? Qualität wird im Allgemeinen verstanden als die Beschaffenheit, die Güte oder der Wert von etwas. Meistens schwingt bereits eine positive Konnotation mit: Qualität meint bereits gute Qualität. Im Wortsinn hat das Wort allerdings eine neutrale Bedeutung vom lateinischen *qualitas*: Merkmal, Eigenschaft, Zustand. Auch im Qualitätsmanagement bzw. in der Qualitätsentwicklung geht es um gute Qualität, um die Güte der Dinge, Prozesse und Zustände, die uns umgeben. Wir haben im Modellprojekt wie auch in dieser Handreichung bevorzugt den Begriff der Qualitätsentwicklung verwendet, um weniger das effiziente Management des Vorhandenen als vielmehr die Entwicklung neuer Verfahren zur Sicherung guter Arbeit in den Fokus

zu stellen. Wenn man das Adjektiv gut nicht moralisch versteht, sondern als Gegensatz zu schlecht, dann bedeutet es so viel wie wertvoll, geeignet. Das Gute ist dann das Hochwertige, das Geeignete; Qualität bedeutet in diesem Sinne also Hochwertigkeit, Geeignetheit. Deren Bewertungsmaßstab kann aber nur in den Lebensumständen derjenigen gefunden werden, für die etwas gut bzw. geeignet ist. Das heißt, gelingende Qualitätsentwicklung braucht einen Perspektivwechsel auf den Blickwinkel derjenigen Menschen, für die Angebote und Dienstleistungen erbracht werden. Gelingende Qualitätsentwicklung bedarf einer ständigen Kundenorientierung, denn Verfahren und Instrumente sind kein Selbstzweck, sondern nur in dem Maße sinnvoll und nützlich, wie sie auf das übergeordnete Ziel der Qualitätsentwicklung einzahlen.

### Der Kunde als Kundiger und Experte seiner eigenen Lebenswelt

Damit ist ein weiterer, im Kontext der sozialen Arbeit umstrittener Begriff aufgetaucht: der Kunde bzw. die Kundin. In einer Welt, in der der Kundenbegriff vor allem synonym für Käuferinnen und Käufer gebraucht wird, ist es nicht ganz einfach, die Worte Kunde und Kundin auf ihren Ursprung zurück zu beziehen. Ein Kunde ist – etymologisch betrachtet – ein Kundiger, ein Wissender mit spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten, also ein Partner in einer Beziehung, die auf Wertschätzung und Gegenseitigkeit basiert. Gerade in der sozialen Dienstleistung ist der Kundenbegriff äußerst aussagefähig, was die inhaltliche Zielbestimmung sozialer Angebote und Dienstleistungen betrifft, denn die Zielvision der professionellen Arbeit sozialer Dienstleistung besteht in der Befähigung jedes und jeder Einzelnen, das Leben möglichst selbstständig und ohne Hilfe anderer zu meistern bzw. weitgehend unabhängig zu werden. Ein solches Ziel ist nur durch eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe erreichbar, wie sie im Kundenbegriff angelegt ist, und nicht in der Zusammenarbeit mit Klienten. Der im Sozialwesen erstaunlich beliebte lateinische Begriff *clientela* bezeichnete im alten Rom einerseits die Anhängerschaft, die Gesamtheit der Schützlinge, andererseits das zwischen einem

<sup>2</sup>Die Darstellung der Grundannahmen im Modellprojekt lehnt sich an die ausführlichere Entfaltung der Thematik in der aktuellen Grundlegung einer Qualitätsentwicklung in Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung an: Rainer Zech; Claudia Dehn (2017): Qualität als Gelingen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Klienten und seinem Patron bestehende Verhältnis, der für seine Klienten eintritt und im Gegenzug deren uneingeschränkte Treue und Hingabe verlangt – ein nicht gerade symmetrisches Verhältnis auf Augenhöhe.

## Das Prinzip des Gelingens

Qualitätsentwicklung – so war weiter oben zu lesen – bedarf einer ständigen Kundenorientierung, denn Verfahren und Instrumente sind kein Selbstzweck, sondern nur in dem Maße sinnvoll und nützlich, wie sie auf das übergeordnete Ziel der Qualitätsentwicklung einzahlen, also die gute Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen sichern und erhöhen. Im Modellprojekt wurde Qualität als gutes Gelingen aufgefasst, was wiederum direkt mit guter Arbeit und mit der Handlungsfähigkeit der beteiligten Menschen zu tun hat. Dass das Gelingen in der modernen Gesellschaft so wenig Anerkennung findet, liegt an deren Erfolgsvernarrtheit, vermutet Schulze (2006, S. 182). Auf jeden Fall ist der Unterschied zwischen Erfolg und Gelingen eklatant. Das Herkunftswörterbuch des Duden (2001, S. 264) erklärt gelingen mit „glücken, gedeihen“. Es bedeutet ursprünglich „leicht oder schnell vonstattengehen“.

Damit ist es etwas ganz anderes als Erfolg, der von der Wortherkunft als ein Hinterher, der Ausgang, die Wirkung, die Folge von etwas bestimmt ist. Der Begriff hat in althochdeutscher Zeit auch die Bedeutung „sich nach jemandem richten, beistimmen, gehorchen“ (ebd. 230). Daher die Wortbildungen »befolgen« und »folgsam«. Erfolg bedeutet, dass man etwas geschafft hat, vielleicht aus Folgsamkeit, jedenfalls geht es um das Erreichen eines äußerlichen Zieles. Das ist für Karrieren nicht unbedeutend, aber deshalb noch keine gute Arbeit. Das Gelingen hingegen bezieht das Subjekt ein, ist ein Glücken, ein Vermögen menschlicher Handlungsfähigkeit, das sich selbstbestimmte oder doch zumindest überzeugt zugestimmte Ziele gesetzt hat.

## Gelungene soziale Dienstleistung

Das Prinzip des Gelingens, das nicht nur – wie der Erfolg – den Ausgang einer Handlung, sondern auch die Gestaltung des Prozesses und die Integration der Handlungsfähigkeit der Beteiligten in den Blick nimmt, eignet sich besonders gut für die personenbezogene soziale Dienstleistung. Soziale Dienstleistungen sind gekennzeichnet durch die Immaterialität des Leistungsergebnisses, das Uno-actu-Prinzip (Produktion und Konsumtion der Leistung erfolgen weitgehend parallel) und Kundenbeteiligung, das heißt sie werden erbracht in Koproduktion zwischen Leistungserbringenden und Leistungsempfängern und sind notwendig auf die Mitwirkung der Kunden angewiesen. Soziale Dienstleistung ist des

Weiteren ein Vermittlungsprozess zwischen den gesellschaftlichen Vorstellungen eines menschenwürdigen Lebens und den individuellen (zeitweise oder dauerhaft eingeschränkten) Fähigkeiten, ein solches Leben autonom und in Verantwortung für sich und andere zu leben. Damit bedarf sie einer handlungsleitenden Vorstellung von Gerechtigkeit, die Auskunft darüber gibt, in welchen Fällen und in welcher Form Unterstützung als soziale Dienstleistung angebracht ist.

Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe wie Jugendämter gehören zum Organisationstypus der sozialen Dienstleistungsorganisation und lassen sich kaum mit Wirtschaftsunternehmen gleich setzen, deren Idee des Gelingens weniger auf die Erhöhung der Handlungsfähigkeit der beteiligten Personen als vielmehr auf Wachstum und Ausbau der eigenen Wettbewerbsposition abzielt. Daher eignen sich auch die Vorgehensweisen von für Industrieunternehmen entwickelten Managementsystemen nicht für die Entwicklung der Qualität in Organisationen, deren Fokus auf guter Arbeit in einer gerechten Gesellschaft liegt.

Der Gedanke, dass soziale Dienstleistung zur Gerechtigkeit einer Gesellschaft beitragen soll, hat den fachlichen Diskurs seit der Entstehung sozialer Dienste in der Wilhelminischen Epoche des deutschen Kaiserreichs begleitet. Angeregt wurde die Debatte um soziale Dienstleistung als Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit in jüngerer Zeit vor allem von dem Capabilities-Ansatz, der in seiner Anwendung auf die Erziehungswissenschaften, die Sozialwissenschaften und auf die soziale Arbeit zunehmend diskutiert wird und der eine neue Antwort bietet auf die alte Frage nach den Kriterien von Gerechtigkeit (Sen 1993; Nussbaum 2012).

## Gute Arbeit in einer gerechten Gesellschaft

Um entscheiden zu können, ob soziale Dienstleistung zur sozialen Gerechtigkeit beiträgt, muss zunächst die Idee der Gerechtigkeit geklärt werden. Worauf bezieht sich Gerechtigkeit? Geht es um eine gleiche Verteilung von Ressourcen und Gütern wie bei den vertragstheoretischen Gerechtigkeitsentwürfen (vertreten zum Beispiel von John Rawls, Thomas Hobbes und John Locke), geht es um den größtmöglichen Nutzen für die größtmögliche Zahl von Menschen wie im Utilitarismus (einer vor allem von Jeremy Bentham und John Stuart Mill entwickelten Form der zweckorientierten Ethik, die Handlungen nach dem Nützlichkeitsprinzip im Sinne der Vermehrung von Glück und Lust bewertet), oder geht es darum, dass Verwirklichungschancen und Grundgüter nicht gleich, sondern so verteilt werden, dass jede Person eine gleiche Nutzungsmöglichkeit hat und individuell zur gesellschaftlichen Teilhabe befähigt wird (wie im Capabilities- oder Befähigungsansatz)? Diese Fragen liegen letztlich der Qualitätsentwicklung

in sozialen Dienstleistungsorganisation zugrunde und sollten als Werthaltung geklärt oder zumindest thematisiert werden.

### **Auf einer allgemeinen Ebene lässt sich sagen, dass gute Arbeit in einer gerechten Gesellschaft ...**

- ... etwas produziert, das zur Reproduktion eines guten Lebens in einer gerechten Gesellschaft wirklich gebraucht wird;
- ... den Mitarbeitenden Verwirklichungschancen und die Entfaltung ihrer Fähigkeiten bietet;
- ... einen Zweck realisiert, dem die Mitarbeitenden zustimmen können;
- ... sich in nicht konkurrierenden Kooperationsformen realisiert;
- ... der Natur zurückerstattet, was sie ihr entnimmt;
- ... Gütekriterien wie Dauerhaftigkeit, Haltbarkeit, Reparabilität, Ressourcenschonung, Müllvermeidung etc. realisiert.

### **Qualitätsverständnis sozialer Angebote und Dienstleistungen und gelungene Qualitätsentwicklung**

Das Qualitätsverständnis sozialer Angebote und Dienstleistungen ist wie ausgeführt komplex und weist folgende Aspekte auf:

- **Qualität beruht auf einer bestimmten Haltung:** In dieser Haltung drückt sich ein wirkliches Interesse an den Dingen, den Menschen und der Gesellschaft aus.
- **Qualität bedeutet Reflexion und Reflexivität:** Begründetheit in der Sache, kritische Selbstreflexion und eine Rückbe-gründung der einzelnen Qualitätsmaßnahmen auf Identität und Auftrag der Organisation und eine Definition gelungener Arbeit sind die Voraussetzungen von Professionalität.
- **Qualität ist eine funktionsbestimmte Eigenschaft:** Sie besteht aus objektiv messbaren, intersubjektiv vereinbarten und subjektiven Faktoren, die sich erst aus ihrem Verwendungszusammenhang erschließen.
- **Qualität braucht Struktur:** Gute Arbeit braucht entsprechende infrastrukturelle Bedingungen in der Qualität der Organisation dieser Arbeit. Die Qualität der Organisation ist die Bedingung der Möglichkeit, im Interesse aller Beteiligten eine Arbeit von der Qualität zu leisten, die bemerkt wird, sich ausbreitet und die Empfänger dieser Arbeit und die Arbeitenden selbst verändert.

### **Qualitätsentwicklung von sozialen Dienstleistungsorganisationen ist entsprechend gelungen, wenn ...**

- ... Qualitätsziele angestrebt werden, die ethisch begründet die Interessen des verallgemeinerten Anderen, das heißt der realen und potenziellen Kundinnen und Kunden, berücksichtigen, also einer nachhaltigen Entwicklung einer gerechten Gesellschaft und einer Schonung natürlicher Ressourcen dienen.
- ... die organisationalen Strukturen und Prozesse der Einrichtungen das Gelingen guter Arbeit und die Entfaltung der sozialen Fähigkeiten der Mitarbeitenden befördern und unterstützen.
- ... das Handeln der Beschäftigten in einem Qualitätsethos begründet ist; die Mitarbeitenden also gute Arbeit auch um ihrer selbst willen anstreben und nicht nur aus unmittelbaren Nützlichkeitsabwägungen.
- ... intersubjektive Abstimmungen und gelungene Kooperationsformen vorliegen, die im funktionierenden Miteinander verwurzelt sind.
- ... sich die Qualität schlussendlich vor allem in gesellschaftlich sinnvollen Angeboten und Dienstleistungen für die Kunden und für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung niederschlägt.

### **Qualitätsentwicklung ist Organisationsentwicklung**

Eine weitere Grundannahme im Modellprojekt war, dass nachhaltig wirksame Qualitätsentwicklung nicht von Organisationsentwicklung zu trennen ist. Qualitätsentwicklung, die sich nicht in einer veränderten Strategie, Struktur und/oder Kultur der Organisation auswirkt, wird Makulatur bleiben und nicht zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -ergebnisse führen. Dabei sind Organisationen keine statischen Gebilde, sondern sie haben trotz gegenteiligem Anschein eine temporale Form (Baecker 2009), das heißt sie sind ständig in Bewegung. Organisationen verändern sich unablässig, allerdings meistens in so kleinen Schritten, dass diese Veränderungen im Alltag kaum wahrnehmbar sind. Jedes soziale System wie eine Organisation unterliegt auf diese Weise einem „strukturellen Driften“ (Maturana, Varela 1991, S. 128), und gelegentlich fällt den beteiligten Organisationsmitgliedern auf, dass man irgendwo angekommen ist, wo



man gar nicht hinwollte. Diese Entwicklung vollzieht sich evolutiv und folgt einer Abfolge von drei Schritten, die als Variation, Selektion und Restabilisierung gefasst werden. Durch interne oder externe Veränderungen (wie Personalwechsel oder veränderte Erwartungsstrukturen der Umwelt) treten Irritationen in den Organisationsabläufen auf, die entweder als vermeintlich irrelevant ignoriert oder als positive Variation – also als eine Variante des Bestehenden – ausgewählt und für eine spätere erneute Anwendung als neue Regeln bestätigt werden – die Organisation hat sich durch die Integration einer spontan auftretenden Abweichung restabilisiert. Wird diese selbstgesteuerte Entwicklung permanent reflektiert in ihrer Nützlichkeit für Identität und Auftrag der Organisation, so lässt sich diese Art der Evolution im Idealfall in Richtung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses steuern.

Doch das reicht nicht. Denn Organisationen sind in ihren heute schnell veränderlichen Umwelten nicht mehr in der komfortablen Lage, auf ungeplante positive Abweichungen zu warten und diese dann nur als veränderte Regeln zu bestätigen. Schon dies ist ein äußerst komplizierter Prozess, der von allen Beteiligten ein hohes Maß an Reflektiertheit und Flexibilität erwartet, damit sich Veränderungen gegen die Macht der Gewohnheit dauerhaft durchsetzen können und nicht nach einer gewissen Zeit wieder versanden. Doch heute sind Organisationen nicht nur gefordert, sich an veränderte Umweltbedingungen nachträglich anzupassen, sondern sie müssen sich vorausschauend auf erwartete Veränderungen einstellen, um bereits vorbereitet zu sein, wenn die erwartete neue Herausforderung akut wird. In der Sprache der Evolution formuliert bedeutet das, eine Organisation muss sich systematisch selbst mit Variationen versorgen, und sie muss Orte und Zeiten festlegen, in denen sie sich mit sich selbst und ihrer eigenen Entwicklung beschäftigt. Anders formuliert: Sie muss zu einer kontinuierlich und nicht nur sporadisch lernenden Organisation werden (vgl. Zech 2013b, S. 67ff.), oder noch anders gefasst: Sie muss eine zur Organisationslogik passende Art der Qualitätsentwicklung einführen und systematisch für ihre Entwicklung nutzen und damit für ihre vorausschauende Selbsterneuerung sorgen (vgl. Wimmer 2007).

## Die Kundenorientierte Qualitätsentwicklung für soziale Dienstleistungsorganisationen (KQS)

Das Modellprojekt wurde nach der Logik der Kundenorientierten Qualitätsentwicklung für soziale Dienstleistungsorganisationen (kurz: KQS) strukturiert. KQS ist ein Qualitätsentwicklungsmodell für Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung, das den Kunden in den Mittelpunkt aller Qualitätsverbesserungen stellt. KQS ist für alle sozialen Dienstleister geeignet – von der sozialen Arbeit, zum Beispiel in der Drogenprävention oder im Streetworking, über Selbsthilfeeinrichtungen unterschiedlicher Art bis hin zu Wohlfahrtsorganisationen und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. KQS wurde auf der Basis der von 2000 bis 2005 im Rahmen mehrerer Projekte der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung mit Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds geförderten Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) entwickelt, die inzwischen über die Grenzen Deutschlands hinaus als anerkanntes Qualitätstestierungsverfahren gilt. KQS ist kompatibel zu den anderen Qualitätsmodellen für Weiterbildungsorganisationen (LQW), für Schulen (LQS), für Kindertagesstätten (LQK) und für Beratungsorganisationen (KQB). Dadurch wird eine durchgängige Vergleichbarkeit von Qualitätsentwicklungen im Bildungs- und Sozialwesen sowie im Beratungsbereich erreicht.

KQS ist ein Modell zur Qualitätsentwicklung sozialer Organisationen, das die oben erläuterten Grundannahmen gelungener Qualitätsentwicklung – vor allem das Prinzip des Gelingens sowie die Auffassung von Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung – in einer systematischen Logik nutzbar macht. Als Konsequenz für die Qualitätsentwicklung bedeutet dies unter anderem, dass von den nach KQS vorgehenden Organisationen bereits zu Beginn der Qualitätsentwicklung eine sogenannte Definition gelungener sozialer Dienstleistung aufgestellt werden soll, um aus Organisationsicht transparent anzugeben, auf welchen Endzustand die Angebote und Dienstleistungen im Idealfall abzielen. Bei der Formulierung der Definition gelungener Dienstleistung ist sowohl die Perspektive der Kundinnen und Kunden als auch der Auftraggeber unverzichtbar. Das verlangt von der Organisation ein hohes Maß an Reflexion, weil sie sich selbst aus der Perspektive ihrer unterschiedlichen Umwelten beobachten können muss.

Die Definition gelungener Dienstleistung ist von herausragender Bedeutung, weil durch sie der Qualitätsbegriff der Organisation inhaltlich gefüllt wird und damit transparent kommuniziert werden kann, wie die Einrichtung ihre eigenen Ziele unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Umweltperspektiven austariert. Danach führt KQS durch die systematische Bearbeitung von weiteren elf Qualitätsbereichen, denen jeweils bestimmte Anforderungen zugeordnet sind, innerhalb eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes zur Etablierung einer lernenden Organisation.

### Der Nutzen von KQS

**Bei Organisationen, die den Qualitätsentwicklungsprozess der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung durchlaufen haben, konnten in mehreren repräsentativen Nachbefragungen folgende Lernerfolge festgestellt werden:**

- Die Leitbildentwicklung stärkt die Identität der Organisation und die Identifikation der Mitarbeitenden. Das heißt: Das Gefühl der Zusammengehörigkeit wird gefördert.
- Die Auseinandersetzung mit der Definition des Gelungenen bewirkt eine Zunahme der fachlichen Professionalität. Das heißt: Das fachliche Selbstverständnis der Organisation wird vertieft und verdeutlicht.
- Die Arbeit der Organisation orientiert sich stärker an den Bedürfnissen ihrer Kundinnen und Kunden. Das heißt: Der Nutzen für die Kunden wird erhöht.
- Die Evaluation führt zum Erkennen von Entwicklungspotenzialen und neuen Chancen. Das heißt: Innovationen und Veränderungen werden erleichtert.
- Die genaue Definition von Prozessen und Arbeitsabläufen strafft und systematisiert die Ablauforganisation. Das heißt: Die Arbeit geht reibungsloser; Doppelarbeit wird vermieden.
- Die Klärung und Definition von Schnittstellen und Verantwortlichkeiten in der Organisation schafft Transparenz und erleichtert die Arbeit. Das heißt: Alle wissen, wofür sie und wofür die Anderen zuständig sind.
- Der Überblick über die verschiedenen Arbeitsbereiche systematisiert und verbessert die Zusammenarbeit. Das heißt: Das wechselseitige Verständnis für die Arbeit der Anderen wächst.
- Durch eindeutige Ziele kann die Organisation sicher gesteuert werden. Teilschritte der Zielerreichung können kontrolliert und Erfolge können bewertet werden. Das heißt: Eine bewusste Gestaltung der eigenen Zukunft wird möglich.
- Durch eine bewusste Kundenkommunikation wird die Außendarstellung der Organisation verbessert. Das heißt: Die Anerkennung in der allgemeinen Öffentlichkeit steigt.
- Die Führung der Organisation orientiert sich an gemeinsamen Grundsätzen. Das heißt: Entscheidungen sind für alle transparenter.
- Die Beteiligung der Beschäftigten an der Qualitätsentwicklung fördert die Selbstreflexion und lässt die Wertigkeit der eigenen Arbeit erkennen. Das heißt: Die Arbeitsmotivation wird gestärkt.
- Die gesamte Organisation richtet ihre Arbeit strukturell an den Interessen ihrer Kunden aus. Das heißt: Die Kundenzufriedenheit steigt.

## Der Aufbau von KQS

**KQS als Verfahren der Qualitätsentwicklung und -testierung definiert konkrete Anforderungen in folgenden Qualitätsbereichen:**

1. Leitbild,
2. Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung,
3. Schlüsselprozesse,
4. Sozialer Dienstleistungsprozess,
5. Externe Dienstleister und Kooperationen,
6. Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse,
7. Infrastruktur,
8. Führung,
9. Personal,
10. Controlling,
11. Kundenkommunikation,
12. Strategische Entwicklungsziele.

Im Modellprojekt zur partizipativen Qualitätsentwicklung ging es nicht um eine externe Testierung der beteiligten Jugendämter, was eine Bearbeitung aller zwölf Qualitätsbereiche mit allen Anforderungen erfordert hätte. Vielmehr lag der Fokus darauf, dass die beteiligten Modelljugendämter ihre Qualitätsentwicklungsprozesse strukturiert haben und ihre Qualitätsentwicklung eigenständig durch- und fortführen können. Instrumente und Verfahren der Qualitätsentwicklung sollten entwickelt werden, die auf andere Jugendämter in Niedersachsen übertragen werden können. Schließlich sollte die Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe in Niedersachsen als integraler Bestandteil verstanden und in die alltägliche Arbeit einbezogen werden. Das gab den beteiligten Organisationen die Möglichkeit, sich auf die Qualitätsbereiche und Anforderungen zu konzentrieren, die für die eigene weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung am wesentlichsten eingeschätzt wurden.



Abb: Qualitätsbereiche nach KQS





**Projektablauf, beteiligte Modelljugendämter  
und Auswahl der Qualitätsbereiche**

### 3. Projektablauf, beteiligte Modelljugendämter und Auswahl der Qualitätsbereiche

Das Modellprojekt zur partizipativen Qualitätsentwicklung hat mit der Projektvorbereitung im Juni 2016 begonnen und wurde im November 2018 mit der Veröffentlichung dieser Handreichung und der Vorstellung der Projektergebnisse auf dem Fachtag „Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe“ abgeschlossen.

Um die Projektziele zu erreichen und die Gelingensfaktoren nachhaltig wirksamer Qualitätsentwicklung nutzbar zu machen, wurde folgender Projektablauf konzipiert:



Abb.: Ablauf des Modellprojekts

Neben der bedarfsgerechten und zielorientierten Konzeption des Modellprojekts wurde großer Wert auf die Möglichkeit einer kontinuierlichen Nachsteuerung gelegt, um auf Entwicklungen und Erfordernisse während der Projektlaufzeit reagieren zu können. Denn auch die beste Planung kann gerade bei mehrjährigen Projekten nicht prognostizieren, welche internen wie externen

Entwicklungen veränderte Projektmaßnahmen erfordern, um die angestrebte Wirksamkeit auch unter neuen Bedingungen erreichen zu können. Pläne sollten bei Veränderungsvorhaben daher nicht als fixe, unflexible Korsette betrachtet werden, sondern eher als Abweichungsbeobachtungsinstrumente, also als eine Möglichkeit, Abweichungen von geplanten Prozessen sichtbar und

bewertbar zu machen und ggf. mit Anpassungen des Plans bzw. einzelner Maßnahmen zu reagieren. Das hat im Projektverlauf bei manchen Modelljugendämtern zu einer Anpassung der zu bearbeitenden Qualitätsbereiche geführt, ohne dass die Projektlaufzeit verlängert wurde.

Ausgewählt als Modellorganisationen wurden die Jugendämter Celle, Gifhorn, Nienburg und Rotenburg. Dabei waren folgende Faktoren ausschlaggebend: Zum einen sollten in jedem Jugendamt zwei Dienste<sup>3</sup> beteiligt werden, neben dem Allgemeinen Sozialen Dienst noch ein weiterer, jeweils variierender Bereich. So waren in Celle auch die Schulsozialarbeit, in Gifhorn die Vormundschaften und Frühen Hilfen, in Nienburg der Pflegekinderdienst und in Rotenburg die Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche am Projekt beteiligt. Zum anderen sollte mit dem Jugendamt Celle auch eine Einrichtung berücksichtigt werden, die in städtische Strukturen eingebunden ist.

Ein wesentlicher Meilenstein war zu Beginn des Projekts die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses in Form einer für alle Projektbeteiligten gültigen Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe. Die Inhalte der Definition des Gelungenen wurden bei der Kick-off-Veranstaltung im Oktober 2016 entwickelt und von einer Redaktionsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Modelljugendämtern ausformuliert. Diese Definition ist der inhaltliche rote Faden für die Konzeption und Implementierung aller weiteren Qualitätsmaßnahmen, die in den einzelnen Jugendämtern vor Ort durchgeführt wurde.

Die Entwicklung und Erprobung der Verfahren und Instrumente bildete den zeitlich und inhaltlich umfassendsten Teil des Projekts: Zunächst wurde mit den Projektbeteiligten in jedem Jugendamt eine detaillierte Bestandsaufnahme der bisherigen Qualitätsentwicklung vorgenommen. Die Bestandsaufnahme, mit der die systematische Qualitätsentwicklung nach KQS startet, dient dazu, die bereits vorhandene Qualitätsarbeit sichtbar zu machen und – wenn sie als sinnvoll und nützlich bewertet wird – im Qualitätskreislauf zu sichern und beizubehalten. Keine Organisation muss bei ihrer Qualitätsentwicklung bei null anfangen. Das Bedürfnis, gute Arbeit zu machen, ist in jeder Organisation vorhanden und führt mindestens teilweise zu einer kontinuierlichen Verbesserung der etablierten Abläufe und Verfahren (vgl. Unterkapitel Qualitätsentwicklung ist Organisationsentwicklung auf Seite 16). Des Weiteren deckt die Bestandsaufnahme Qualitätsbereiche mit noch unbearbeiteten Themen und Handlungsfeldern auf.

Im Modellprojekt sollten alle relevanten Qualitätsbereiche bearbeitet werden, damit auch mit Blick auf die Transfermöglichkeiten für andere Jugendämter möglichst viele Aspekte und Themen mit Instrumenten und Verfahren abgedeckt werden können. Im Strukturvorschlag sind alle KQS-Qualitätsbereiche abgedeckt mit Ausnahme des Qualitätsbereichs 7: Infrastruktur, da die Handlungsspielräume in diesem Qualitätsbereich bei kommunal angebotenen Organisationen wie Jugendämtern erfahrungsgemäß gering sind. Die finale Struktur der Qualitätsbereiche und Dienste der beteiligten Jugendämter sah folgendermaßen aus:

### Verteilung der zu bearbeitenden Qualitätsbereiche im Rahmen des Modellprojekts

Jugendamt	QB 1 Leitbild	QB 2 Bedarfserschließung	QB 3 Schlüsselprozesse	QB 4 Soziale Dienstleistung	QB 5 Kooperationen	QB 6 Evaluation	QB 7 Infrastruktur	QB 8 Führung	QB 9 Personal	QB 10 Controlling	QB 11 Kommunikation	QB 12 Strategie
Celle (ASD, Schulsozialarbeit)	3. Thema	1. Thema				2. Thema						Abschlussworkshops
Gifhorn (BSD, Vormundschaften, frühe Hilfen)	4. Thema			2. Thema					1. Thema	3. Thema		
Rotenburg (Soziale Dienste, Eingliederungshilfe)			1. Thema					2. Thema				
Nienburg (ASD, Pflegekinderdienst)					1. Thema			2. Thema			3. Thema	

Abb.: Qualitätsbereiche und Dienste der Modelljugendämter

<sup>3</sup>In dieser Handreichung wird der Begriff ‚Dienste‘ verwendet, um die je nach Jugendamt als Fachdienste, Fachbereiche oder Abteilungen gekennzeichneten verschiedenen Bereiche zu bezeichnen.

Im Vergleich zur ursprünglichen Planung wurde dem Modelljugendamt Gifhorn die Bearbeitung eines weiteren Qualitätsbereichs (Leitbild) ermöglicht, da dieses Jugendamt bisher am wenigsten Ressourcen über die fest vereinbarten Qualitätsworkshops hinaus abgerufen hatte, während sich andere Jugendämter auch zwischen den größeren Workshops begleiten ließen, zum Beispiel bei Arbeitsgruppen. In Rotenburg zeigte sich, dass eine angemessene Bearbeitung der ausgewählten, sehr komplexen Themen in den Qualitätsbereichen 3: Schlüsselprozesse und 8: Führung so viel Zeit in Anspruch nahm, dass eine Konzentration auf zwei Bereiche funktional erschien. Das entspricht einer Vorgehensweise in der Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die nicht möglichst viel Aktionismus entfacht und einer Organisation unübersichtlich viele Impulse gleichzeitig zumutet, sondern einer schrittweisen Entwicklungslogik mit Zeit für Reflexionsschleifen folgt (vgl. die Ausführungen in Kapitel 6).

Dieses schrittweise, zunächst auf bestimmte Bereiche begrenzte Vorgehen wird in der Organisationstheorie als iterativ-inkrementelle Vorgehensweise bezeichnet. Iterative Entwicklung ist eine Strategie zur Überarbeitungsplanung, die Zeit für laufende Revision und Verbesserung von kleineren Teilschritten und Nachbesserung einzelner Aspekte vorsieht. Inkrementelle Entwicklung wiederum meint eine Strategie zur Termin- und Ablaufplanung, in der die verschiedenen Subsysteme einer Organisation (im Modellprojekt die Dienste) zu unterschiedlichen Zeiten und mit verschiedenen Geschwindigkeiten entwickelt und anschließend in das Gesamtsystem integriert werden. Das Gegenbild ist eine gleichzeitige, sogenannte Big-Bang-Veränderung aller Teilsysteme einer Organisation, die meistens zu Verunsicherung der Beteiligten und einer mangelhaften Beobachtbarkeit von Hebelfaktoren und deren Wirksamkeit führt, weil zu viel gleichzeitig verändert wird. Bei der iterativ-inkrementellen Entwicklung steht der Endzustand in der Regel nicht fest, was Flexibilität im Projektverlauf und die Nutzung günstiger Konstellationen und Situationen erlaubt.

Bestimmte Themen in Qualitätsbereich 12: Strategien wurden in allen Modelljugendämtern im Rahmen der dezentralen Abschlussworkshops behandelt, da hier unter anderem Qualitätsentwicklungsziele und -themen für die künftige, in Eigenregie zu gestaltende Qualitätsentwicklung vereinbart wurden.

Nach der Entwicklung und Erprobung von Instrumenten und Verfahren in den beteiligten Jugendämtern in Celle, Gifhorn, Nienburg und Rotenburg von Januar 2017 bis August 2018 fand in Loccum eine gemeinsame, zentrale Abschlussveranstaltung statt, während der sich die Modelljugendämter ihre besten Projektergebnisse gegenseitig vorgestellt und gemeinsam einen Qualitätskatalog mit Qualitätsmerkmalen, Qualitätsaussagen und

entsprechenden Indikatoren entwickelt haben (vgl. Kapitel 4.12). Analog zum gemeinsamen Projektbeginn mit der Entwicklung der Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe sollte ein gemeinsamer Ausklang mit der Entwicklung eines Qualitätskatalogs der Kinder- und Jugendhilfe dafür sorgen, dass neben den einrichtungsspezifischen Unterschieden auch das Gemeinsame und Verbindende des Organisationstyps Jugendamt in miteinander abgestimmten Qualitätsaussagen deutlich wird.

Lernen voneinander und miteinander spielte im Modellprojekt zur partizipativen Qualitätsentwicklung immer wieder eine besondere Rolle, nicht nur in den gemeinsamen Veranstaltungen. Projektbegleitend wurde ein Online-Konferenzraum Qualitätsentwicklung geschaffen, in dem die Vorgehensweisen und Ergebnisse der in den beteiligten Jugendämtern bearbeiteten Qualitätsbereiche und -themen für alle am Projekt beteiligten Personen transparent veröffentlicht wurden. Gezeigte Präsentationen zur theoretischen Erschließung der Themen, Arbeitshilfen zu den einzelnen Qualitätsbereichen, Qualitätswerkzeuge für den methodischen Zugang zur Themenbearbeitung sowie die in den Jugendämtern entstandenen neuen Instrumente und Verfahren konnten hier online eingesehen und heruntergeladen werden.

Zum Projektabschluss wurden Vorgehensweisen und Good-Practice-Ergebnisse einer möglichst breiten Fachöffentlichkeit in Form der hier vorliegenden Handreichung und auf verschiedenen Fachveranstaltungen präsentiert. Alle veröffentlichten Projektdarstellungen sind ausdrücklich freigegeben für den Transfer in weitere Jugendämter, die sich von den in dieser Publikation beschriebenen Vorgehensweisen der Qualitätsentwicklung und den vielfältigen Ergebnissen der Modelljugendämter anregen und inspirieren lassen können für ihre eigene Qualitätsarbeit. Neben dieser Handreichung finden Interessierte auf dem Qualitätsportal der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung weitere kostenfreie Dokumente zur Qualitätsentwicklung in Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung, darunter auch den ausführlichen KQS-Leitfaden zum unentgeltlichen Download ([www.qualitaets-portal.de](http://www.qualitaets-portal.de)).





**Darstellung der behandelten Qualitätsbereiche und Themen, der Vorgehensweise zur Qualitätsentwicklung sowie der erzielten Ergebnisse**

## 4. Darstellung der behandelten Qualitätsbereiche und Themen, der Vorgehensweise zur Qualitätsentwicklung sowie der erzielten Ergebnisse

Dieses Kapitel ist nach den zwölf KQS-Qualitätsbereichen strukturiert (vgl. Kapitel 2) und sortiert die behandelten Themen und beispielhafte Ergebnisse nach diesen Qualitätsbereichen, unabhängig vom Zeitpunkt ihrer Entstehung. Es werden jeweils Angaben gemacht zu dem entsprechenden Qualitätsbereich, den dort angesiedelten, von den Modelljugendämtern bearbeiteten Themen, der Vorgehensweise zur Entwicklung neuer Verfahren und Instrumente sowie zu den erzielten Ergebnissen, die sich besonders für den Transfer in andere Jugendämter eignen. Verwendete Qualitätswerkzeuge finden sich im Anhang dieser Handreichung. Zu beachten ist, dass sich manche der hier vorgestellten Ergebnisse der Modelljugendämter noch in der Erprobungsphase befinden und es ggf. noch zu Nachbesserungen kommen kann. Da Instrumente und Verfahren der Qualitätsentwicklung ohnehin als lebendige Dokumente gelten sollten, die flexibel mit den relevanten Veränderungen der Interessensgruppen Schritt halten, empfinden wir das nicht als schädlich, sondern als Ausdruck eines nach wie vor lebendigen Prozesses. Das Kapitel wird abgeschlossen mit dem Qualitätskatalog für Jugendämter, der anlässlich der zentralen Abschlussveranstaltung der vier Modelljugendämter im August 2018 entstanden ist.

### 4.1 Qualitätsbereich 1: Leitbild

**Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:** Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungener sozialer Dienstleistung als Ausweis des Selbstverständnisses der sozialen Dienstleistungsorganisation gegenüber den Adressaten.

#### Aus der Arbeitshilfe QB 1: Leitbild

##### **Ein Leitbild gibt dem Organisationshandeln Orientierung**

Die wachsende Komplexität der Märkte und Organisationsumwelten spiegelt sich auch in einer zunehmenden Komplexität der Organisationen selbst. Diese interne Komplexität drückt sich zum Beispiel in einer Spezialisierung der Aufgabenprofile für die einzelnen Stellen und Funktionsbereiche und in wachsender Arbeitsteilung aus. In dem Maße, wie die (Selbst-)Verantwortung der Beschäftigten für ihre Arbeitsplätze und Arbeitsergebnisse zu-

nimmt und auch gewünscht ist, braucht das weitgehend voneinander isolierte Einzelhandeln der Beschäftigten eine orientierende Richtschnur. In der Unübersichtlichkeit der internen und externen Komplexität gibt ein Leitbild den verantwortlich handelnden Beschäftigten einen Rahmen und eine Orientierung.

##### **Ein Leitbild ist ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden**

Auch für die Kunden bieten Leitbilder eine Orientierung darüber, ob die Leistungen der jeweiligen Organisation den eigenen Wünschen entsprechen und ob die Werte des Unternehmens mit den eigenen Werten verträglich sind. Damit trägt ein Leitbild wesentlich zur Imagebildung der Organisation in der Öffentlichkeit bei. Ein Leitbild ist gegenüber den Kunden ein Versprechen zum Beispiel darüber, was sie geboten bekommen und wie sie behandelt werden. Deshalb werden Kunden die Organisation und das Verhalten der einzelnen Beschäftigten auch anhand der Aussagen des Leitbildes beurteilen. Mit einem Leitbild setzt sich die Organisation bewusst einer Bewertung durch ihre Kunden aus. Somit ist ein Leitbild auch Ausdruck einer Kundenorientierung der Organisation.

##### **Ein Leitbild ist ein schriftlich fixiertes Bild der Gegenwart und der nahen Zukunft der Organisation**

Ein Leitbild drückt präzise und verständlich aus, welche Werte das Handeln der Organisation fundieren, welchen allgemeinen Zweck die Organisation verfolgt und welche grundsätzlichen Leistungen die Kunden erwarten dürfen. Das Leitbild beschreibt daher die Gegenwart der Organisation; möglicherweise mit einem leichten Trend in die nahe Zukunft. Deshalb ist ein Leitbild nicht mit einer Vision zu verwechseln, die einen Ausblick in eine angestrebte mittel- bis langfristige Zukunft bietet. Das Leitbild leitet die aktuelle Praxis der Organisation oder es ist kein Leitbild.

##### **Ein Leitbild ist ein Führungsinstrument**

Es dient der Führung dazu, die Organisation zielgerichtet zu steuern. Die Arbeitshandlungen der einzelnen Beschäftigten können an der Realisierung des Leitbildes gemessen und beurteilt werden. Ein Leitbild stiftet Einigkeit in der Organisation, das heißt es führt zu einem »Wir-Gefühl«, dadurch unterstützt es die Arbeitsmotivation der Beschäftigten. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass die Führungskräfte der Organisation das Leitbild vorbildlich realisieren und leben. Als Steuerungsinstrument steht das Leitbild

zwischen der langfristigen Zukunftsvision auf der einen Seite sowie den mittelfristigen strategischen Entwicklungszielen und den Jahreszielen der Organisation auf der anderen Seite.

## Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 1: Leitbild

Der gesamte Qualitätsbereich 1: Leitbild dreht sich um die Erstellung bzw. die Revision eines Leitbilds der Organisation. Ein handlungsleitendes Leitbild nach KQS umfasst acht Spezifikationen, darunter die Definition gelungener sozialer Dienstleistung, die als Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe im Kick-off-Workshop inhaltlich entwickelt und von einer jugendamtsübergreifenden Redaktionsgruppe ausformuliert worden ist. Wegen ihrer zentralen Bedeutung im Modellprojekt wird die Definition des Gelungenen bereits an dieser Stelle vorgestellt:

Kinder und Jugendhilfe ist gelungen, wenn ...
• ...der Kunde / die Kundin als Kundige/r in eigener Sache akzeptiert und ihr / ihm mit Achtung und Respekt begegnet wurde;
• ... die Lebenswelt der Kunden verstanden und das gesamte System in den Blick genommen wurde sowie alle relevanten Akteure beteiligt waren;
• ... Vertrauen aufgebaut wurde und die Mitwirkungs- und Veränderungsbereitschaft der Kunden aktiviert wurden;
• ... sie als Prozess erlebt wurde, in dem angemessen klar, transparent und professionell kompetent mit der Problemstellung der Kunden umgegangen wurde;
• ... durch die Klärung der Rahmenbedingungen und Ressourcen ein individuell passendes Unterstützungsangebot zur selbstständigen Bewältigung des Alltags der Kunden geführt hat;
• ... Kinder und Jugendliche unter förderlichen Lebensbedingungen aufwachsen können;
• ... ein Ergebnis erzielt wurde, das den Kunden ein Leben in eigenständiger Verantwortung sich und anderen gegenüber möglich macht.

Abb.: Definition des Gelungenen im Modellprojekt

**Im Rahmen des Modellprojekts haben sowohl das Jugendamt Celle als auch das Jugendamt Gifhorn einen Leitbildprozess absolviert. Dafür wurde folgende Vorgehensweise gewählt:**

- Es wurde eine Steuerungsgruppe für den Prozess gebildet, die die inhaltliche und logistische Organisation (Räumlichkeiten, Catering, Technik, Materialbedarf etc.) steuerte.
- Alle Mitarbeitenden der am Modellprojekt beteiligten Dienste bzw. alle Mitarbeitenden des Jugendamts wurden zu einem eintägigen Leitbildworkshop eingeladen. Erfahrungsgemäß lassen sich Leitbildworkshops mit bis zu 150 Personen gut durchführen, ab etwa 80 Personen empfiehlt sich der Einsatz von zwei Moderatorinnen oder Moderatoren. Mit der Einladung wurde ein Fragebogen zur Leitbildentwicklung verteilt, der auf einem allgemeinen Fragenbogen zur Leitbildentwicklung basiert (siehe Qualitätswerkzeug „Leitbildentwicklung“), aber jeweils organisationsspezifisch präzisiert werden kann. Dieser Fragebogen sollte von jeder Mitarbeiterin und von jedem Mitarbeiter ausgefüllt zum Leitbildworkshop mitgebracht werden.
- Der eintägige Leitbildworkshop wurde im sogenannten aufsteigenden Verfahren gestaltet (siehe Qualitätswerkzeug „Leitbildentwicklung“), bei dem immer größer werdende Gruppen miteinander die Inhalte des Leitbilds zu den acht vorgegebenen Spezifikationen diskutieren. Diese Spezifikationen lauten „Identität und Auftrag“, „Werte“, „Kunden: individuelle und institutionelle Kunden/ Auftraggeber“, „Allgemeine Organisationsziele“, „Fähigkeiten“, „Leistungen“, „Ressourcen“ und „Definition gelungener sozialer Dienstleistung“. Im Modellprojekt wurde bereits zu Beginn von allen beteiligten Jugendämtern eine Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe entwickelt, sodass bei den Leitbildworkshops in Celle und Gifhorn nur sieben Spezifikationen zu behandeln waren.
- Nach den eintägigen Großgruppenworkshops lagen die bis zu 16er-Gruppen abgestimmten Inhalte des Leitbilds vor. Diese wurden nach dem Leitbildworkshop von einer möglichst heterogen besetzten Redaktionsgruppe ausformuliert und allen Beteiligten zurückgemeldet.

## Ergebnis im Qualitätsbereich 1: Leitbild

### Leitbild Allgemeiner Sozialer Dienst, Jugendsozialarbeit der Stadt Celle

Die Stadt Celle hat im Rahmen des KQS-Projektes 2017 ein Leitbild entwickelt, das Grundlage der Arbeit in den Fachdiensten 51 (Kinder- Jugend- und Familienhilfe) und im Fachdienst 54 (Teilbereich: Schulsozialarbeit) ist<sup>4</sup>.

#### 1. Identität und Auftrag

Im Rahmen unserer Arbeit wenden wir uns an Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene und deren Familien.

Wir sind für sie da, in Erziehungsfragen und in Krisen.

Auf der Grundlage des SGB VIII entscheiden wir über die bedarfsgerechte und individuelle Hilfeleistung unter Beteiligung der Betroffenen in Form von ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen zur Erziehung.

Im Rahmen des gesetzlichen Auftrags und als Sachverständige sind wir unter anderem am familiengerichtlichen und jugendgerichtlichen Verfahren beteiligt.

Schulsozialarbeit stellt das Bindeglied zwischen Schule, Familie und Jugendamt dar.

Wir fördern sozialräumliche Strukturen im Rahmen der Stadtteilarbeit und des Stadtteilmanagements mit der Methode sozialer Gruppenarbeit als Hilfe zur Erziehung, Jugendarbeit, Familienbildung und Gemeinwesenarbeit<sup>5</sup>.

Uns obliegt der Kinderschutz im Rahmen des staatlichen Wächteramtes.

#### 2. Werte

Wir setzen uns ein für Menschen, unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht und unterstützen ihre Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.

Unsere Haltung ist geprägt durch Respekt, Wertschätzung und Akzeptanz.

Wir trauen den Hilfesuchenden zu, eigenverantwortlich zu handeln (Vertrauenskultur).

Wir bilden mit anderen Institutionen und engagierten Menschen das soziale Gewissen der Stadt Celle, weisen auf Unzulänglichkeiten hin und stärken Selbsthilfe.

#### 3. Kunden

Menschen, die sich an uns wenden, sind unsere Kunden.

Soweit wir für die Hilfe nicht unmittelbar zuständig sind, bieten wir den Kunden unsere Unterstützung beim Zugang zur zuständigen Stelle an.

Wir kooperieren unter anderem mit freien Trägern der Jugendhilfe, Schulen und dem Gesundheitswesen.

Wir streben mit allen Kooperationspartnern eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe an.

#### 4. Ziele

Das Jugendamt der Stadt Celle verfolgt auch im Rahmen des gesetzlichen Auftrags das Ziel, bestmögliche Lebensbedingungen für Menschen allen Alters zu erhalten und zu schaffen. Wir stellen Bedingungen her, die Menschen dazu in die Lage versetzen, Ressourcen zu nutzen und ein selbstbestimmtes Leben zu führen.

Wir halten gezielte Angebote mit präventivem Charakter vorwiegend sozialräumlich und stadtteilbezogen vor.

Mit dem Blick auf den Menschen steht die Förderung lebenspraktischer Kompetenzen und die Stärkung und Erweiterung dieser im Mittelpunkt.

Unsere strukturierte Vorgehensweise zielt darauf ab, Arbeitsabläufe zu reflektieren und messbar zu machen.

#### 5. Fähigkeiten

Die Arbeit der Mitarbeiter/-innen des Jugendamtes gründet sich auf eine hohe fachliche Kompetenz, die berufsbegleitend durch Fortbildungen erweitert wird.

Neben den sozialen Kompetenzen ist die pädagogische Haltung der Fachkräfte auf die Bedürfnisse der Kund/-innen ausgerichtet (Adressatenorientierung).

Methodenvielfalt und individuelle Hilfeplanung ermöglichen eine optimale Zielerreichung.

Wir nehmen unsere Aufgaben im Rahmen ganzheitlicher Sachbearbeitung wahr.

#### 6. Leistungen

Unsere Hilfeleistungen zielen auf Verbesserung der Teilhabechancen, Partizipation und Verbesserung der subjektiv empfundenen Lebenssituation, aber auch der Befähigung, die eigenen Rechte in Anspruch zu nehmen.

Unsere Leistungen orientieren sich an der Lebenswelt der Kund/-innen in Form von Beratung, Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit.

Im Rahmen von Netzwerkarbeit sind wir Brückenbauer/-in und Ansprechpartner/-in den Stadtteilen.

#### 7. Ressourcen

Die sozialräumliche Vernetzung ermöglicht uns die Nutzung der Fachkompetenz der Kooperationspartner und der ehrenamtlich Tätigen.

<sup>4</sup> Beides wird im Nachfolgenden als „Jugendamt“ bezeichnet.

<sup>5</sup> auch im Sinne einer emanzipatorischen Gemeinwesenarbeit.

## 4.2 Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung

**Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:** Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Umwelt-/Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Die darauf bezogenen Konzeptentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen. Informationsbeschaffung bezeichnet die systematische Sicherstellung der für die Durchführung der Dienstleistungen erforderlichen Informationen.

### Aus der Arbeitshilfe QB 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung

#### Organisationen produzieren Leistungen für die Gesellschaft

Organisationen sind kein Selbstzweck. Sie haben ihre Funktion darin, Leistungen für die Gesellschaft als Ganze oder für Teilbereiche herzustellen. Dabei kann es sich um Produkte, Waren oder um materielle und immaterielle Dienstleistungen handeln. Im Regelfall gehören Organisationen einem funktional ausdifferenzierten gesellschaftlichen Teilbereich an, für den sie spezifische Leistungen erbringen, zum Beispiel:

- Unternehmen produzieren Waren im Wirtschaftssystem;
- Gerichte sorgen für Recht im Rechtssystem;
- Kirchen pflegen den Glauben im Religionssystem;
- Schulen und Weiterbildungseinrichtungen schaffen Qualifikationen im Bildungssystem;
- soziale Dienstleistungsorganisationen stellen Unterstützungsleistungen für Individuen und Personengruppen zur Verfügung, um deren gesellschaftliche Teilhabe zu verbessern.

Alle Organisationen zusammen sichern das Überleben der Gesellschaft. Wenn Organisationen ihre Funktion nicht mehr oder nicht mehr gut genug erfüllen, haben sie ihren Daseinszweck verloren. Sie werden – sofern sie nicht künstlich alimentiert werden – vom Markt verschwinden und – sofern der generelle Bedarf noch besteht – durch bessere Leistungserbringer ersetzt.

#### Organisationen müssen ihr Nutzenpotenzial kennen

Unter dem Nutzenpotenzial versteht man die Möglichkeit, für eine oder mehrere Zielgruppen konkreten Nutzen stiften zu können. Diese Möglichkeit besteht darin, dass die Fähigkeiten der Anbieterorganisation den Wünschen ihrer Abnehmergruppe(n) entsprechen. Kundinnen und Kunden nehmen Produkte und Dienstleistungen in Anspruch, von denen sie sich einen wie auch immer gearteten Nutzen versprechen. Und auch, wenn Dienstleistungen nicht freiwillig in Anspruch genommen werden, erhöht sich die Gelingenswahrscheinlichkeit, wenn Kundinnen und Kunden deren Nutzen erkennen. Diesen von den Kunden erwarteten Nutzen müssen die Organisationen so genau wie möglich kennen, um geeignete Angebote mit entsprechenden Nutzenversprechen gut platzieren zu können.

#### Organisationen müssen gesellschaftliche Bedarfe analysieren

Die Abnehmerumwelt von Organisationen ist in der modernen Gesellschaft in ständigem Wandel begriffen. Die Anbieter sind deshalb gut beraten, diese Entwicklungen im Auge zu behalten und regelmäßig systematisch zu analysieren. Diese Marktanalysen beziehen sich auf

- Informationen über personale Bedürfnisse der Adressaten/Zielgruppen,
- Informationen über Bedarfe von potenziellen Auftraggeberorganisationen,
- Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends.

#### Marktanalysen werden mit den unterschiedlichsten Verfahren durchgeführt. Generell geht es zum Beispiel um die Beantwortung folgender Fragen:

- Wer sind unsere (realen und potenziellen) Kunden, Adressaten, Zielgruppen, Auftraggeber?
- Welche Bedarfslage besteht bei ihnen? Welche Probleme haben sie? Welchen Nutzen erwarten sie?
- Was können wir dem Kunden bzw. der Kundin in Bezug auf die Lösung ihrer Probleme anbieten?
- Wer sind unsere Kooperationspartner und ggf. unsere Mitbewerber? Was bieten sie an? Wie verhalten sie sich?
- Was sind unsere Alleinstellungsmerkmale? Was hebt uns von anderen Anbietern ab? Was sind unsere Besonderheiten? Was ist für uns typisch? Was gibt es nur bei uns?
- Wie erreichen wir unseren Kunden?

### Antworten auf gesellschaftliche Bedarfe und individuelle Bedürfnisse finden, Organisationsidentität wahren

Besonders erfolgreich sind Organisationen, die die Bedarfe ihres Marktes nicht nur befriedigen, sondern die ihren Markt aktiv mitgestalten. Dazu gehören vor allem Strategien der Bedarfs- und Bedürfnisweckung sowie innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen. Gestalten können aber nur Organisationen, die selbst genau wissen, wer oder was sie sind, das heißt, die eine klare eigene Identität haben.

Damit bei der Marktanalyse/-befriedigung/-gestaltung kein Identitätsproblem auftritt und wahllos jeder Bedarf als eigener Zuständigkeitsbereich angesehen wird, muss sich eine Organisation in ihren Aktivitäten selbst wiedererkennen können. Dies gelingt anhand der Orientierung am Leitbild und/oder der Definition des Gelungenen. Hier sind Identität und Auftrag, die allgemeinen Organisationsziele, die Fähigkeiten etc. der Organisation beschrieben und dienen als Unterscheidungskriterien, um auf dem Markt mögliche Handlungsfelder zu erkennen.

### Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung

#### In diesem Qualitätsbereich behandelte das Modelljugendamt Celle folgende Themen:

- Verstärkung der Jugendhilfeplanung
- Vereinheitlichung der sozialräumlichen Gremien
- Systematisierung der Befragungen von Schülerinnen und Schülern

Im Folgenden werden Vorgehensweisen und Themen zum dritten Thema vorgestellt, der Systematisierung der Befragung von Schülerinnen und Schülern, um deren Bedürfnisse herauszufinden als Voraussetzung für die Entwicklung passgenauer Angebote der Schulsozialarbeit.

### Der Arbeitsauftrag an die Schulsozialarbeit im Workshop zu Qualitätsbereich 2 lautete:

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung und das Qualitätswerkzeug zu den Verfahren. Sind Ihnen die Begrifflichkeiten klar? Wo gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die Systematisierung der Befragungen von Schülerinnen und Schülern. Beginnen Sie mit einer Zielklärung dieses Verfahrens:
  - Welche Informationen soll dieses Verfahren Ihnen liefern?
  - Zu welchen konkreten Fragestellungen brauchen Sie Informationen?
3. Prüfen Sie nun, wie das bisherige Verfahren diesen definierten Zielsetzungen entspricht. Was funktioniert derzeit gut? Welche Informationen werden zurzeit nicht geliefert? Welche Fragestellungen bleiben offen?
4. Überlegen Sie, wie sich das Verfahren mit Blick auf die Zielsetzung optimieren lässt. Werden geeignete Fragen gestellt (Gegenstand der Bedarfserschließung)? Ist das Instrument der Befragung das richtige oder wären andere Methoden – ggf. auch in Ergänzung der Befragungen – zielführender (Verfahren der Bedarfserschließung)? Ist der Rhythmus der Befragung angemessen? Ist die befragte Zielgruppe die richtige und ausreichend repräsentativ (Umfang der Bedarfserschließung)?
5. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind für eine nützliche Bedarfserschließung unverzichtbar. Wie wollen Sie mit den durch das Verfahren gelieferten Informationen weiter umgehen? Welche Konsequenzen werden aus dieser Form der Bedarfserschließung für die Angebotsentwicklung und/oder die Kooperationsstrategie Ihres Jugendamts abgeleitet?

Das Qualitätswerkzeug zu den Verfahren der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung, auf das im Arbeitsauftrag verwiesen wird, findet sich im Anhang. Im Workshop wurde der Anfang gemacht zu einer systematischen Gestaltung der Bedarfserschließung bei Schülerinnen und Schülern. Nach jedem Workshop zu einem Qualitätsbereich wurden im Modellprojekt Arbeitsgruppen gegründet, um die begonnene Entwicklungsarbeit verbindlich und zeitnah fortzuführen.

## Ergebnis im Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung Fragebogen für Schülerinnen und Schüler zur Bedarfserhebung in den Klassen 3 und 4



### A: Personenbezogene Daten

Klasse \_\_\_\_\_ Alter \_\_\_\_\_ Mädchen  Junge

Geburtsland von dir \_\_\_\_\_

Geburtsland von deiner Mutter \_\_\_\_\_

Geburtsland von deinem Vater \_\_\_\_\_

Anzahl und Alter der Geschwister \_\_\_\_\_

Welche Sprache wird bei dir Zuhause gesprochen?

deutsch  kurdisch  arabisch  russisch  Welche Sprache? \_\_\_\_\_

Arbeitet deine Mutter? Ja  (Teilzeit  Vollzeit  Nein

Arbeitet dein Vater? Ja  (Teilzeit  Vollzeit  Nein

### B: Sozialraum

#### 1. Wo lebst Du?

- |                                       |                                       |                                       |                                   |                                  |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Altencelle <input type="checkbox"/>   | Altstadt <input type="checkbox"/>     | Blumlage <input type="checkbox"/>     | Bostel <input type="checkbox"/>   | Boye <input type="checkbox"/>    |
| Garßen <input type="checkbox"/>       | Groß Hehlen <input type="checkbox"/>  | Hehlentor <input type="checkbox"/>    | Heese <input type="checkbox"/>    | Hustedt <input type="checkbox"/> |
| Klein Hehlen <input type="checkbox"/> | Lachtehausen <input type="checkbox"/> | Neuenhäuser <input type="checkbox"/>  | Neustadt <input type="checkbox"/> | Scheuen <input type="checkbox"/> |
| Vorwerk <input type="checkbox"/>      | Westercelle <input type="checkbox"/>  | Wietzenbruch <input type="checkbox"/> |                                   |                                  |

2. Wie lebst du? Mietwohnung  Mietshaus  Eigentumswohnung  eigenes Haus

#### 3. Mit wem lebst du dort?

- Mutter  Stief-/ Pflegemutter  
 Vater  Stief-/ Pflegevater  
 Geschwister / Anzahl \_\_\_\_\_  
 Großeltern  
 \_\_\_\_\_

### C: Freizeitverhalten

Wie verbringst du deine Freizeit?

- Freunde treffen  Spielen:  draußen spielen  
 Kartenspiele  
 Brettspiele  
 Lego / Playmobil  
 \_\_\_\_\_
- Sport treiben / Was? \_\_\_\_\_ Verein? \_\_\_\_\_
- Lesen  Malen / Basteln  Werken / Textil
- Musik hören  Instrument spielen / Welches? \_\_\_\_\_
- Fernsehen  Handy  Computer / Tablet
- Spielekonsole (Wii, Playstation,)
- Was macht ihr als Familie gemeinsam?  
\_\_\_\_\_

**D: Schulsituation**

**1.1. Wenn du dein Gefühl zur Schule beschreiben solltest, was trifft am ehesten zu?**

←-----→

fröhlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	traurig
spannend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	langweilig
sicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ängstlich
angespannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	entspannt

**1.2. Hast du...**

	immer	häufig (1-2 pro Woche)	manchmal (mindestens 1x pro Monat)	selten (alle paar Monate oder seltener)	nie
Kopfschmerzen					
Bauchschmerzen					
Müdigkeit					
Schlafschwierigkeiten					
keinen Appetit					
viel Appetit					

**2. Fühlst du dich wohl in deiner Klasse?**



**3.1. Wie findest du die Unterrichtsfächer?**

- Mathematik
- Deutsch
- Sachkunde
- Englisch
- Sport
- Religion
- Werte und Normen
- Musik
- Werken
- Kunst

**3.2. In welchem Fach / in welchen Fächern brauchst du Hilfe?**

---



---



---

**3.3. Von wem wünschst du dir Hilfe?**

- |   |  |                                     |
|---|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lehrer/-in         | <input type="checkbox"/> Förderschullehrkraft          | <input type="checkbox"/> Praktikant |
| <input type="checkbox"/> Mitschüler/-in     | <input type="checkbox"/> pädagogische Mitarbeiter/- in |                                     |
| <input type="checkbox"/> Schulbegleiter/-in | <input type="checkbox"/> Schulsozialarbeiter/-in       | <input type="checkbox"/> Eltern     |
| <input type="checkbox"/> _____              |  |                                     |



**3.4. Von wem wirst du bereits unterstützt?**

- Lehrer/-in                       Förderschullehrkraft                       Praktikant/-in  
 Mitschüler/-in                       pädagogische Mitarbeiter/- in  
 Schulbegleiter/-in                       Schulsozialarbeiter/-in                       Eltern  
 \_\_\_\_\_

**4.1. Mit wem hast du welche Schwierigkeiten (z.B. Streit, Missverständnisse, Gewalt, Mobbing, unfaires Handeln, keine Unterstützung, nicht gesehen oder ernst genommen werden, ...) und wie oft?**

immer	häufig (1-2 pro Woche)	manchmal (mindes- tens 1x pro Monat)	selten (alle paar Mo- nate oder seltener)	nie	Mit wem?	Welche Schwierigkeiten?
					Lehrer/-in	
					Förderschullehrkraft	

**Bedarfsanalyse: Schüler-Fragebogen Klasse 3 und 4**

immer	häufig (1-2 pro Woche)	manchmal (mindes- tens 1x pro Monat)	selten (alle paar Mo- nate oder seltener)	nie	Mit wem?	Welche Schwierigkeiten?
					Praktikant/-in	
					Mitschüler/-in	
					Pädagogische Mitarbeiter/-in	
					Schulsozialarbeiter/-in	
					Hausmeister	
					Sekretärin	
					Eltern	
					Geschwister	
					Freunde	
					Betreuer/-in	

#### 4.2. Bei wem holst du dir Hilfe?

	Lehrer/-in		Betreuer/-in
	Förderschullehrkraft		Eltern
	Praktikant/-in		Geschwister
	Mitschüler/-in		Verwandte
	Pädagogische Mitarbeiter/-in		Freunde
	Schulsozialarbeiter/-in		niemanden
	Hausmeister		
	Sekretärin		
	Streitschlichter		

#### 5. Wo wünschst du dir Unterstützung durch den / die Schulsozialarbeiter/-in?

- im Unterricht                       in den Pausen                       bei Schulfesten  
 bei Ausflügen                       bei Problemen zu Hause                       bei Streit mit Mitschüler/-in  
 bei Streit unter Freunden / Freundinnen                       bei Gesprächen mit Lehrkräften  
 \_\_\_\_\_

#### 6. Kennst du folgende Angebote? Wenn ja, wie findest du sie?

Ja	Nein				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Klassenrat			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Schülerrat /			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Schülervertretung			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Streitschlichtung			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Spieleverleih			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Soziales Training			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Niedrigseilgarten			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesunde Pause /			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bistro			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Schülerzeitung			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gespräche mit dem / der Schulsozialarbeiter/-in			

#### 7. Welche weiteren Angebote wünschst du dir von deinem / deiner Schulsozialarbeiter/-in?

---



---

**Vielen Dank für deine Mitarbeit!**

**Deine Angaben werden vertraulich behandelt!**

### 4.3 Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

**Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:** Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Organisation spezifischen Dienstleistungen / Produkte führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. Dadurch wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation gesichert.

#### Aus der Arbeitshilfe QB 3: Schlüsselprozesse

##### Von der funktionalen Abteilungsorganisation zum Prozessmanagement

In der Vergangenheit glaubte man, den Erfolg über eine richtige Aufbauorganisation sicherstellen zu können. Entsprechend wurden Organisationen arbeitsteilig organisiert und funktional gegliedert. Die Basis der Organisation war die Fachabteilung und insgesamt ein hierarchischer Aufbau. Dies führte zu einer Bürokratisierung der Organisation und vielen internen, autonomen »Fürstentümern«. Positionen standen im Vordergrund, nicht die zu erledigenden Aufgaben. Streit um Zuständigkeiten oder die Vermeidung von Verantwortungsübernahme waren oft die Folge. Zu viele interne Koordinationsprozesse ohne wertschöpfende Effekte und ohne Nutzen für die Kunden waren erforderlich, um die Organisation zu steuern.

Dies führte zum Umdenken hinsichtlich eines effektiven Organisationsaufbaus, der sich zentral an den Leistung produzierenden Prozessen, der Wertschöpfung und dem Kundennutzen orientierte. Ein konsequentes Prozessmanagement richtet sich an der inneren Logik der Aufgabenerledigung aus. Ihr strategischer Fokus ist die bereichsübergreifende Ablaufoptimierung.

##### Die Arbeit bestimmt den Prozess

Arbeit besteht immer aus einer Anzahl von unterschiedlichen Tätigkeiten, die in einer bestimmten Reihenfolge zu erledigen sind, das heißt Arbeit wird im Rahmen von Prozessen geleistet. Prozesse bestehen aus unterschiedlichen Handlungen, die miteinander in einem Zusammenhang stehen und durch ihr Zusammenspiel ein bestimmtes Ergebnis erzielen. In Organisationen werden unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten zu Prozessen gebündelt und so aufeinander abgestimmt, dass zuverlässig und wiederkehrend die gewünschten Ergebnisse arbeitsteilig erstellt werden, auch wenn sie sich aufgrund ihrer Komplexität oftmals durch die

gesamte Organisation, über Hierarchieebenen und durch Verantwortungsbereiche ziehen.

Die gesamte betriebliche Leistungskette besteht wiederum aus vielen einzelnen Prozessen, die auch wieder in einem bestimmten Verhältnis zueinanderstehen. Der Output eines Prozesses ist im Regelfall der Input für einen darauffolgenden Prozess der Gesamtleistungserbringung. Das heißt, auch organisationsintern hat man es mit »Zulieferern« und »Abnehmern« oder in anderen Worten mit internen Lieferanten und internen Kunden zu tun. Je besser, zeitsparender und intelligenter die Prozessketten einer Organisation organisiert sind, desto effizienter und wirtschaftlicher läuft der Gesamtprozess der Leistungserbringung zum Nutzen der Kunden ab.

##### Jede/r Einzelne ist Teil des Ganzen

Schlüsselprozesse bezeichnen besonders wichtige und zentrale Handlungsabläufe, von deren reibungslosen Ablauf letztlich die Existenz der gesamten Organisation abhängig ist. Aus diesen Gründen ist es für die Arbeit und die Steuerung in einer Organisation wichtig, diese Schlüsselprozesse zu kennen und eindeutig zu definieren. Dabei ist eine komplexe und umfassende Sicht auf die Prozesse der Leistungserbringung notwendig. Es erfordert abteilungsübergreifendes Denken und Verständnis dafür, dass ein einzelner Arbeitsschritt kein abgeschlossener Arbeitsprozess in sich, sondern Teil eines komplexeren Ablaufes ist. Tätigkeiten und Aufgaben, die eine Mitarbeiterin ausführt, müssen als ein Element einer Handlungskette wahrgenommen werden, die erst an ihrem Ende zum angestrebten Ergebnis führt. Jede Tätigkeit ist mit anderen verwoben. Mitarbeitende sind auf Vorarbeiten von Kollegen angewiesen und ihre Leistung ist wiederum Voraussetzung dafür, dass andere Kolleginnen und Kollegen anschließend weiterarbeiten können. Jede Person ist somit für das Gesamtergebnis (mit)verantwortlich, obwohl jede Einzelarbeit nur einen Teil zur Gesamtleistung beiträgt. Tätigkeiten, die für sich allein betrachtet wenig bedeutend erscheinen, können durch prozessorientiertes Denken und die Verdeutlichung der Bedeutung der einzelnen Tätigkeit für die gesamte Organisation aufgewertet werden. Das wiederum kann einen positiven Effekt auf die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein der Ausführenden haben.

##### Der Organisationsaufbau folgt dem Prozess

Die Prozessketten einer Organisation bilden die Grundlage der Definition der so genannten Kern- oder Schlüsselprozesse. Dies sind diejenigen zentralen Prozesse einer Organisation, durch die die Produkte und Dienstleistungen für die Kunden hergestellt und vertrieben werden. In den Schlüsselprozessen bildet sich die Identität des Unternehmens ab. Die Aufbauorganisation sollte

daher den Schlüsselprozessen folgen und nicht anders herum. Keinesfalls darf die Definition der Schlüsselprozesse sich also an einem überkommenen Organisationsaufbau orientieren. Die Organisation hat die Funktion, die Herstellung der Kernleistungen für die Kunden optimal zu gewährleisten; sie ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck.

### **Schlüsselprozesse, Führungsprozesse und Unterstützungsprozesse**

Als Schlüsselprozesse werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Organisation wichtigen Kernleistungen führen. Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Organisation, das heißt die Arbeitsprozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden. Von den Schlüsselprozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können die Führungsprozesse unterschieden werden, die der Steuerung der Organisation dienen. Unterstützende Prozesse sind diejenigen Prozesse, die die unmittelbare Leistungserbringung unterstützen, die aber selbst nicht wertschöpfend sind. Klassisch ist dies zum Beispiel die Buchhaltung, die notwendig ist, die aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervorbringt.

### **Vom Nutzen der Prozessorientierung**

Durch ständige Verbesserung der Prozessabläufe und die Verstärkung darüber, welche Standards im jeweiligen Tätigkeitsfeld eingehalten werden müssen, bilden sich Qualitätskriterien. Diese wiederum ermöglichen intern reibungsloses Zusammenarbeiten und sichern so letztlich die Qualität der Organisationsleistung für die Kundinnen und Kunden.

Die Definition von Schlüsselprozessen dient der Handlungserleichterung in der alltäglichen Praxis. Um dies leisten zu können, müssen die Schlüsselprozesse in der Aufschlüsselung der einzelnen Arbeitsschritte und in ihrer Darstellung transparent und vollständig sein. Die für die Umsetzung der einzelnen Arbeitsschritte erforderlichen Arbeitsmaterialien und Vereinbarungen müssen ebenso

wie die Verantwortlichkeiten eindeutig und verbindlich sein. Im Idealfall sollte jemand ohne detaillierte Sachkenntnis einen definierten Prozess als Handlungsanleitung, das heißt als »Gebrauchsanweisung«, nutzen können und auf dem vorgezeichneten Weg anhand der beschriebenen Tätigkeiten, mit Hilfe der Arbeitsmaterialien und in der angegebenen Zeit das angestrebte Ergebnis erreichen können. Hierfür ist es wichtig, alle relevanten Teilschritte zu berücksichtigen und sie exakt darzustellen sowie darüber hinaus alle erforderlichen Vorlagen, Checklisten und Informationen als zusätzliches Material benutzerfreundlich aufzubereiten und griffbereit zur Verfügung zu haben.

### **Eine Prozessorganisation hat viele Vorteile, zum Beispiel:**

- Die Arbeit wird dort erledigt, wo es am sinnvollsten ist.
- Die Zuständigkeiten sind klarer; die Transparenz im Unternehmen wird erhöht.
- Die Verantwortung ist eindeutig bei einer Person, ggf. unterstützt durch ein Prozessteam, angesiedelt.
- Aufwändige Kontrollmechanismen entfallen.
- Bürokratie wird reduziert; nicht wertschöpfende Tätigkeiten werden abgebaut.
- Entscheidungen im Rahmen der definierten Prozesse werden vor Ort von den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getroffen.
- Die Arbeitsqualität, die Eigenverantwortlichkeit, die Selbstorganisation und damit die Zufriedenheit der Beschäftigten steigen.
- Die Kunden profitieren durch schnellere, ggf. kostengünstigere Leistungen.

## Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

### In diesem Qualitätsbereich behandelte das Modelljugendamt Rotenburg folgende Themen:

- Erstellung einer Prozesslandkarte
- Überarbeitung der Schnittstellenbeschreibungen, insbesondere Klärung der Schnittstellen zwischen dem allgemeinen sozialen Dienst (ASD) und der Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a)
- Definition und Dokumentation aller relevanten Schlüsselprozesse

Die folgende Darstellung von Vorgehensweisen und Ergebnissen konzentriert sich auf die Definition und Dokumentation relevanter Schlüsselprozesse am Beispiel der Prozesse „Überprüfung einer Kindeswohlgefährdungsmeldung §8a SGB VIII“ und „Beratung gem. § 16 SGB VIII und Hilfeplanverfahren gem. § 36 SGB VIII“.

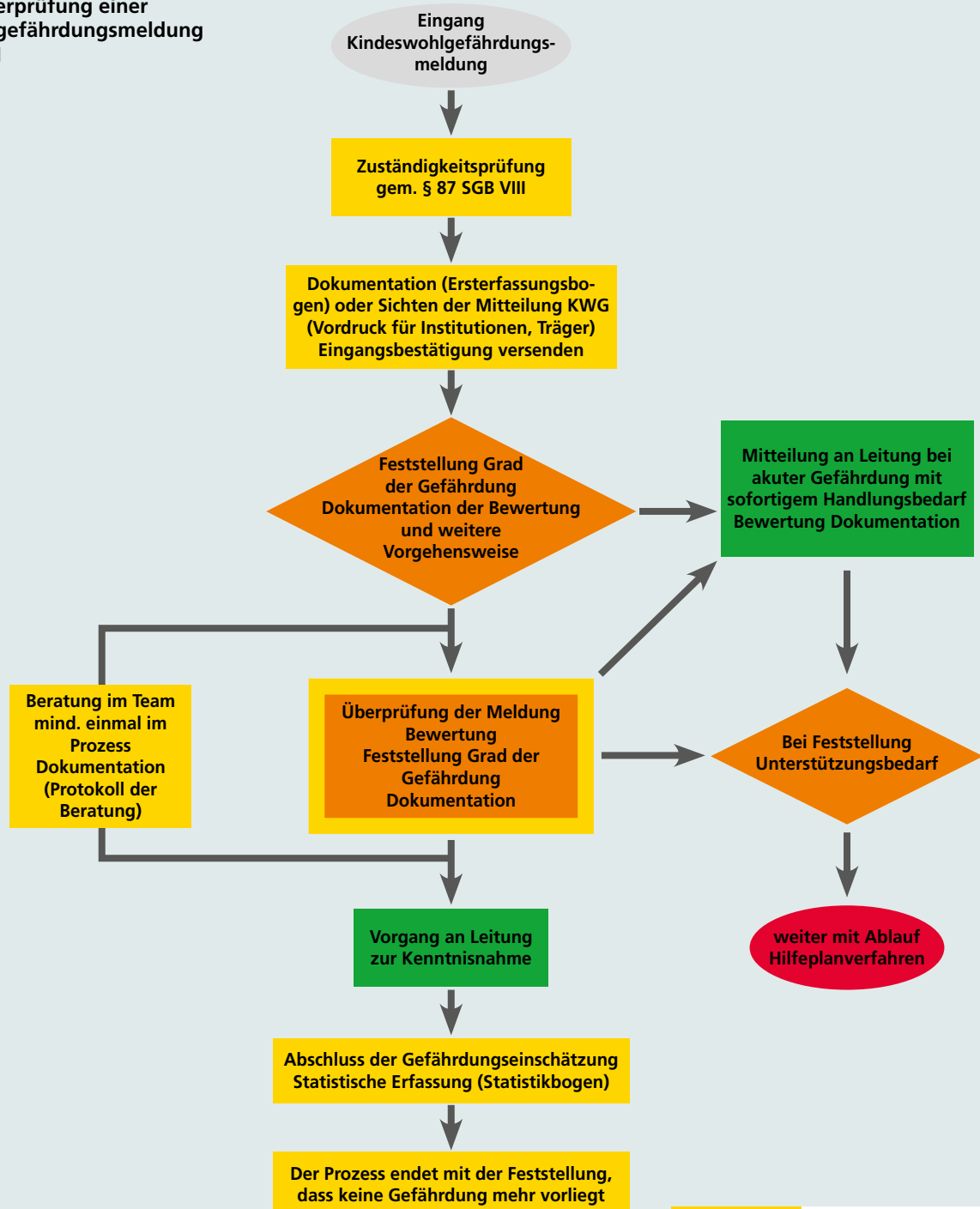
### Der Arbeitsauftrag an die Teilnehmenden des Workshops lautet:

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe QB 3 Schlüsselprozesse und das Qualitätswerkzeug zur Definition von Schlüsselprozessen. Sind Ihnen die Begrifflichkeiten klar? Wo gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die exemplarische Definition eines Schlüsselprozesses. Bitte einigen Sie sich auf einen relevanten Prozess und beginnen Sie mit einer Zielklärung dieses Verfahrens:
  - Was wollen Sie mit diesem Verfahren erreichen?
  - Was müsste eine Prozessdefinition leisten, damit sie einen wahrnehmbaren Nutzen stiftet und im Alltag handlungsleitend ist?
3. Nun beginnt die Prozessdefinition:
  - Sammeln Sie, WAS im Prozessablauf getan werden muss – noch nicht WER es tut oder WIE es getan wird.
  - Visualisieren Sie die einzelnen Arbeitsphasen (z.B. mit Hilfe von Moderationskarten auf einer Pinwand).
  - Clustern Sie: Was gehört zusammen? Lässt sich der Prozess sinnvoll unterteilen?
  - Reduzieren und abstrahieren Sie: Ist der Detaillierungsgrad der Prozessbeschreibung angemessen, das heißt weder zu kleinteilig noch unvollständig?
  - Simulieren Sie den Prozess: Hält Ihre Prozessdokumentation einem Planspiel stand? Überprüfen Sie die Verständlichkeit/Eindeutigkeit/Nachvollziehbarkeit/ etc.)

Das Qualitätswerkzeug zur Definition von Schlüsselprozessen, auf das im Arbeitsauftrag verwiesen wird, findet sich im Anhang.

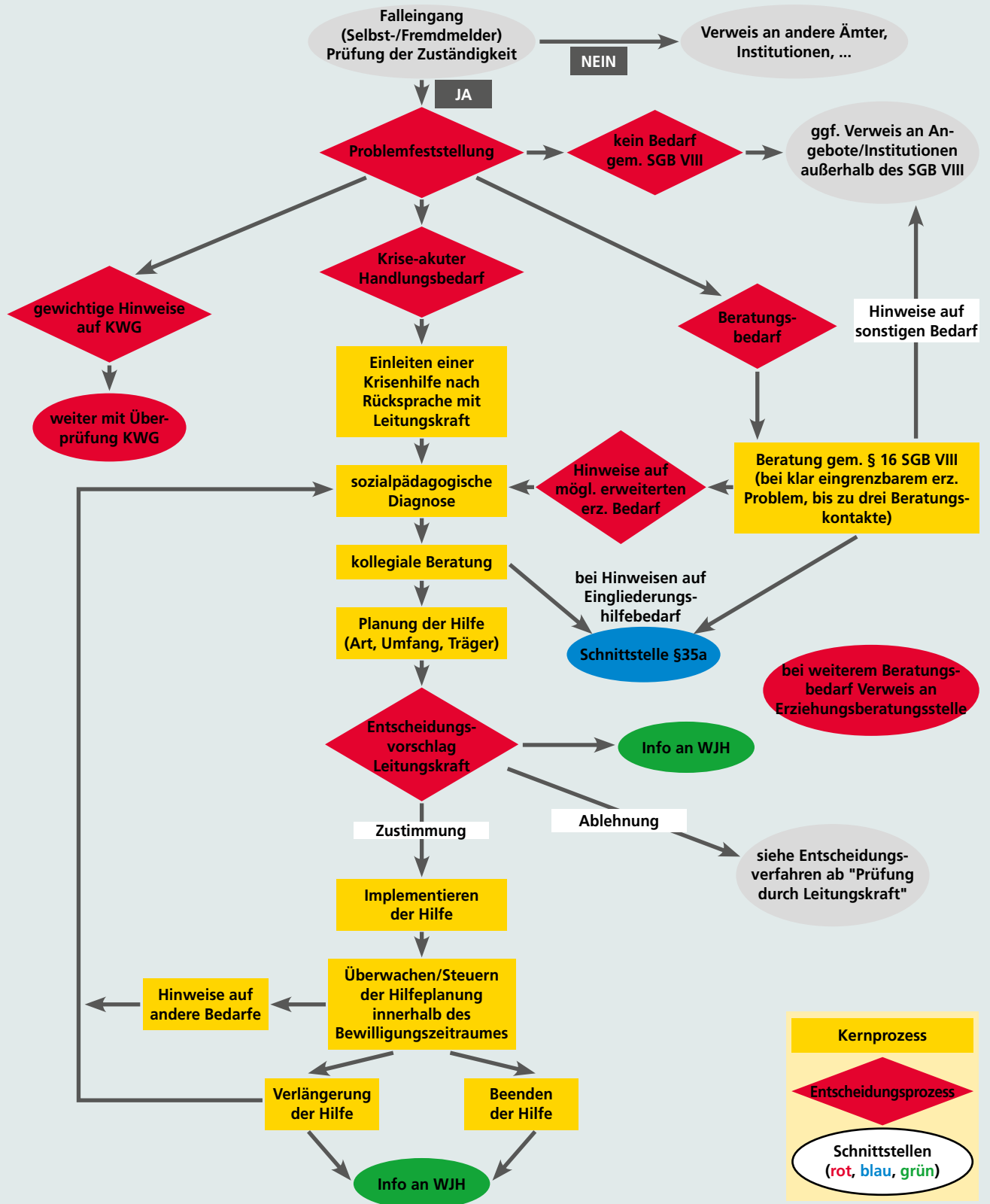
### Ergebnisse im Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse Definition und Dokumentation relevanter Schlüsselprozesse am Beispiel der Prozesse „Überprüfung einer Kindeswohlgefährdungsmeldung“ und „Beratung und Hilfeplanverfahren“

Ablauf – Überprüfung einer Kindeswohlgefährdungsmeldung § 8a SGB VIII



gelb	Kernprozess
orange	Entscheidungsprozess
grün	Beteiligte Leitungskräfte
rot	Schnittstelle

**Beratung gem. § 16 SGB VIII  
Hilfeplanverfahren gem. § 36 SGB VIII**



## 4.4 Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess

### Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:

Der soziale Dienstleistungsprozess ist die eigentliche Leistung zwischen der Organisation und ihren Kunden. Die Qualität des Prozesses beruht auf den angebotenen Dienstleistungen, den Kompetenzen der Beschäftigten, dem interaktiven Verhältnis zwischen Fachkräften und Kunden und auf allen anderen Elementen, die ein selbstbestimmtes Handeln (eine selbstständige Entwicklung) der individuellen Kunden fördern. Beratung ist Bestandteil der Dienstleistungen.

### Aus der Arbeitshilfe QB 4: Sozialer Dienstleistungsprozess

#### Der Soziale Dienstleistungsprozess als identitätsstiftender Fokus der Organisation

Organisationen haben ihre Existenzberechtigung darin, dass sie für ihre Umwelt, das heißt für ihre Auftraggeber und Kunden, Leistungen erbringen, die deren Bedarfen und Bedürfnissen entsprechen. Die Produkte und Dienstleistung sind die wesentlichen Aspekte der Arbeit der sozialen Organisation, mit denen sie ihre Existenz begründet und legitimiert. Daher ist der soziale Dienstleistungsprozess für eine Qualitätsentwicklung von zentraler Bedeutung.

Soziale Dienstleistungen sind gekennzeichnet durch die Immaterialität des Leistungsergebnisses, das Uno-actu-Prinzip (Produktion und Konsumtion der Leistung erfolgen weitgehend parallel) und durch Kundenbeteiligung, das heißt sie werden erbracht in Koproduktion zwischen Leistungserbringenden und Leistungsempfängern und sind notwendig auf die Mitwirkung der Kunden angewiesen. Soziale Dienstleistung ist ein Vermittlungsprozess zwischen den gesellschaftlichen Vorstellungen eines menschenwürdigen Lebens und den individuellen (zeitweise oder dauerhaft eingeschränkten) Fähigkeiten, ein solches Leben autonom und in Verantwortung für sich und andere zu leben. Damit bedarf sie einer handlungsleitenden Vorstellung von Gerechtigkeit und guter Gesellschaft, die Auskunft darüber gibt, in welchen Fällen und in welcher Form Unterstützung als soziale Dienstleistung angebracht ist.

#### Gesellschaftliche Strukturen und personales Handeln

Um zu verdeutlichen, dass soziale Probleme (Sozialarbeit) und Fragen der personalen Unterstützung durch Erziehung und Bildung (Sozialpädagogik) nicht sinnvoll getrennt voneinander betrachtet werden können, wurde der Begriff der sozialen Arbeit eingeführt.

Das Verständnis, dass gesellschaftliche Strukturen personales Handeln ermöglichen und hervorbringen und durch dieses Handeln reproduziert werden, dass also Struktur Handeln hervorbringt und Handeln Struktur, ist wesentlich für eine Bestimmung der Gegenstände und der Gelingensfaktoren der sozialen Arbeit bzw. der sozialen Dienstleistung.

Mit dem Attribut »sozial« werden ausschließlich durch ökonomische Kalküle begründete Dienstleistungen ausgeschlossen. Angesprochen sind vielmehr der Sozial- bzw. Wohlfahrtsstaat als Referenzrahmen und -kontext, einschließlich aller in dessen Ergänzung solidarisch erbrachten Hilfeleistungen, zum Beispiel von so genannten freien Trägern. Der Personenbezug der sozialen Dienstleistung wird nicht vom Staat realisiert, sondern von den mit diesen Leistungen gesellschaftlich betrauten Fachkräften, die es in der Ausübung ihrer Tätigkeit nicht mit Staatsbürgern, sondern mit Klienten bzw. Kunden zu tun haben. In diesem Rahmen finden besondere und abgesonderte Interaktionssituationen statt, in deren Vollzug erkennbar gemacht wird, dass sie der Person, also z.B. dem Hilfesuchenden, dienen.

Die Entstehung sozialer Arbeit bzw. Dienstleistung als Bearbeitung sozialer Ungleichheit geht in ihren Ursprüngen auf die Praxis des Almosens im Mittelalter zurück. Soziale Dienste, die soziale Tätigkeiten durch Organisation strukturieren, sind entstanden in der Wilhelminischen Epoche des deutschen Kaiserreichs als neuartige kommunale Einrichtungen sozialer Fürsorge. Dabei hat die Frage, ob soziale Arbeit Kontrolle oder Hilfe ist, diese von Anbeginn an begleitet und wird meistens in Form einer doppelten Funktionsbestimmung als Hilfe und Kontrolle beantwortet. Diese doppelte Bestimmung findet sich auch im neueren Postulat des Förderns und Forderns wieder, das das Motto der Sozialreform mit der Einführung der ALGII-Gesetzgebung war und das als Form einer Aktivierungspädagogik durchaus auch kritisch zu betrachten ist. Denn auffällig an dieser doppelten Funktionsbestimmung ist, dass sich diese ausschließlich auf die Ebene der Person bezieht und gesellschaftlich-strukturelle Aspekte außer Acht lässt.

Ergänzend zum klassischen beruflichen Doppelmandat von Hilfe und Kontrolle wird ein professionelles Tripelmandat vorgeschlagen. Um sich Eigenständigkeit zu wahren als Voraussetzung für eine gestaltende und nicht bloß reproduzierende Ausübung der sozialen Dienstleistung, kann ein Tripelmandat sinnvoll sein, denn dieses dritte, hinzukommende Mandat erhält die Profession von den Akteurinnen und Akteuren der Profession selbst. Beim Vierermandat werden zusätzlich noch die Vorstellungen und Ansprüche der organisationalen Ebene berücksichtigt.



## **Soziale Dienstleistung ist fundiert in einem Verständnis von guter Gesellschaft**

Der Gedanke, dass soziale Dienstleistung zur Gerechtigkeit einer Gesellschaft beitragen soll, zieht sich von Anfang an durch den fachlichen Diskurs. Um entscheiden zu können, ob soziale Dienstleistung zur sozialen Gerechtigkeit und damit zur guten Gesellschaft beiträgt, muss zunächst die Idee der Gerechtigkeit geklärt werden. Worauf bezieht sich Gerechtigkeit? Geht es um eine gleiche Verteilung von Ressourcen und Gütern wie bei den vertragstheoretischen Gerechtigkeitsentwürfen, geht es um den größtmöglichen Nutzen für die größtmögliche Zahl von Menschen wie im Utilitarismus (einer Form der zweckorientierten Ethik, die Handlungen nach dem Nützlichkeitsprinzip im Sinne der Vermehrung von Glück und Lust bewertet), oder geht es darum, dass Verwirklichungschancen und Grundgüter nicht gleich, sondern so verteilt werden, dass jede Person eine gleiche Nutzungsmöglichkeit hat? Diese letztere Gerechtigkeitsvorstellung, die so genannte Befähigungsgerechtigkeit, die das Augenmerk richtet auf die tatsächlichen Verwirklichungschancen konkreter Menschen, könnte mit ihrer Berücksichtigung der individuellen Besonderheiten und Präferenzen dem traditionellen Konzept der Verteilungsgerechtigkeit überlegen sein und ein viel versprechendes Fundament bieten, gelingende soziale Dienstleistung zu definieren.

Um das Verständnis der Organisation von sozialer Dienstleistung zu beschreiben, ist von den in diesem Bereich tätigen Fachkräften und den Organisationen zunächst also eine Klärung der handlungsleitenden Ideen erforderlich, die den Angeboten zugrunde liegen. Welchen konkreten Auftrag gibt sich die Profession bzw. Organisation im Rahmen ihrer Handlungsmöglichkeiten? Wozu soll ihre Dienstleistung einen Beitrag leisten? Darüber hinaus hat die Organisation die Aufgabe, ihre Dienstleistungen transparent zu machen und die wechselseitigen Erwartungen und Beiträge der beteiligten Akteure miteinander abzugleichen. Dieser Abgleich ist für Dienstleistungen grundsätzlich mit ihrer beschriebenen Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik und insbesondere für Soziale Dienstleistungen, denen es immer auch um die Stärkung der individuellen Handlungsfähigkeit geht, unverzichtbar. Zugleich muss die Organisation dafür Sorge tragen, dass die Entscheidung über die Inanspruchnahme der Angebote und damit die Hoheit über Art und Umfang der Leistungsergebnisse – soweit möglich – bei den Adressaten bzw. deren Interessensvertretern bleibt. Organisationen sollten also aufmerksam sein in Bezug auf ihre eigenen, möglicherweise im Verborgenen wirkenden normativen Vorstellungen.

## **Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess**

### **In diesem Qualitätsbereich arbeitete das Modelljugendamt Gifhorn an den Themen:**

- Beschreibung des Verständnisses sozialer Dienstleistung
- Entwicklung einer Leistungsbeschreibung für den Bezirkssozialdienst (BSD)

Für diesen zentralen Qualitätsbereich werden beide Vorgehensweisen und Ergebnisse vorgestellt.

### **Der Arbeitsauftrag zur Beschreibung des Verständnisses sozialer Dienstleistung lautete:**

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe Sozialer Dienstleistungsprozess. Gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die Entwicklung einer Beschreibung des Verständnisses von sozialer Dienstleistung. Beginnen Sie mit einer Zielklärung dieses Verfahrens:
  - Wer ist Adressat der Beschreibung des Dienstleistungsverständnisses? Für wen verfassen Sie diese Beschreibung?
  - Ist eine rein interne Verwendung geplant oder auch eine externe Veröffentlichung, zum Beispiel als Teil der Leistungsbeschreibung des BSD oder auf der Website unter dem Navigationspunkt „Jugendamt“?
  - Was wäre im denkbar besten Fall durch eine Beschreibung des Dienstleistungsverständnisses erreicht? Zum Beispiel eine klare gemeinsame Ausrichtung der Mitarbeitenden, oder eine erleichterte Auswahl von bzw. Abstimmung mit externen Dienstleistern und Kooperationspartnern, oder eine eindeutiger Kundenorientierung?
3. Für eine aussagekräftige Beschreibung des Verständnisses von sozialer Dienstleistung ist ein Perspektivwechsel erforderlich; die Perspektive der Hilfesuchenden sollte unbedingt berücksichtigt werden. Das kann zum Beispiel über die Integration der Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe geschehen. Welche Ideen haben Sie noch, um den Perspektivwechsel auf Ihre Kunden zu ermöglichen?
4. Sammeln Sie Stichworte, die aus Ihrer Sicht für die Beschreibung des Dienstleistungsverständnisses wesentlich sind. Wenn Sie sich an ersten Formulierungen versuchen, ist es empfehlenswert, mit Indikativsätzen zu arbeiten, also klare Aussagen zu machen im Sinne von „Wir verstehen unter sozialer Dienstleistung ...“, „Von uns können Sie erwarten ...“, „Unser Auftrag ist es, ...“.

### Der Arbeitsauftrag für die Entwicklung einer Leistungsbeschreibung für den Bezirkssozialdienst (BSD) lautete:

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe Sozialer Dienstleistungsprozess. Gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die Entwicklung einer Leistungsbeschreibung des BSD. Beginnen Sie mit einer Zielklärung dieses Verfahrens:
  - Wer ist Adressat der Leistungsbeschreibung bzw. der Angebotsbeschreibung? Für wen verfassen Sie diese?
  - Was wäre im denkbar besten Fall durch eine Beschreibung der Angebote bei der Zielgruppe erreicht? Zum Beispiel erhöhte Transparenz der Leistungen und dadurch eine bessere Mitwirkungsmöglichkeit der Kunden, oder Verdeutlichung des eigenen Anspruchs und damit eine bessere Identifikation der Kunden mit den Maßnahmen, oder Orientierung über verschiedene Hilfsangebote zur Erleichterung der Kontaktaufnahme und der späteren Auswahl der Leistungen etc.

3. Für eine aussagekräftige Leistungsbeschreibung ist ein Perspektivwechsel erforderlich, von Ihrer Innenperspektive zum Nutzen für die Kundinnen und Kunden. Daher beschäftigen Sie sich jetzt mit den Merkmalen der Leistungen des BSD und den dadurch entstehenden Möglichkeiten für die Adressaten. Beginnen Sie mit der Beschreibung der Merkmale und leiten Sie daraus mithilfe der Übersetzungsformel den Nutzen ab. Nutzen Sie dafür das Handout „Vom Merkmal zum Nutzen – die Nutzenargumentation“. Seien Sie nicht zu früh zufrieden – so mancher Nutzen ist noch ein verkapptes Merkmal.
4. Ebenso verfahren Sie mit der Organisation (also Ihrem Jugendamt) und den Mitarbeiter/innen, soweit Sie dies für relevant für die geplante Leistungsbeschreibung halten. Welche Merkmale der Organisation und der Mitarbeitenden schaffen einen nachvollziehbaren Nutzen für die Kunden?

Das Handout „Vom Merkmal zum Nutzen – die Nutzenargumentation“, das den Perspektivwechsel auf die Leistungsempfänger erleichtert, findet sich im Anhang.

## Ergebnis im Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess Beschreibung des sozialen Dienstleistungsverständnisses

### Verständnis / Definition sozialer Dienstleistungen der allgemeinen sozialen Dienste im Fachbereich Jugend und Familie im Landkreis Gifhorn

Unsere Dienstleistung richtet sich an alle, welche aufgrund eigener individueller Lebenslagen Beratung und Unterstützung für Kinder und Jugendliche benötigen. Ziel ist es, hierbei durch entsprechende Beratung unsere Kunden zu befähigen, eigene Lösungen für ihre Probleme zu finden.

Dabei wahren wir stets die professionelle Distanz und sind nach innen wie nach außen in unseren Entscheidungen transparent. Insbesondere durch Darstellung unseres Aufgabenspektrums und der Grenzen unserer Leistungserbringung schaffen wir für unsere Dienstleistung ein Höchstmaß an Transparenz unter Wahrung des Sozialdatenschutzes.

Wir nehmen unsere Kundinnen und Kunden bei der Beratung und Unterstützung ernst und versuchen, gemeinsame Lösungen zu finden. Innerhalb der Beratung sind wir uns über die Schieflage der Machtverteilung zwischen Berater und Kunden bewusst, und gehen daher hiermit professionell um.

### Unsere Kunden können von unserer Dienstleistung erwarten,

- dass wir dem Kunden aktiv zuhören.
- dass wir gemeinsame Lösungen finden.
- dass wir dies in vertrauensvollem Rahmen durchführen.
- dass wir das individuelle Lebensumfeld unserer Kunden berücksichtigen.
- dass wir uns für den Schutz und die Teilhabe aller Kinder und Jugendlichen im Landkreis Gifhorn einsetzen.
- dass sie mit uns auf ein großes Netzwerk mit unterschiedlichen Helfern und Hilfsformen zurückgreifen können.
- dass wir uns konsequent für Kinder- und Jugendrechte einsetzen.

## Ergebnis im Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess Leistungsbeschreibung Bezirkssozialdienst

### Für wen sind wir im Fachbereich Jugend und Familie da?

- Für Kinder, deren Eltern, für Jugendliche und junge Erwachsene
- Für Kindergärten und Schulen
- Für die Träger von freien Jugendhilfeangeboten im Landkreis Gifhorn
- Für Polizei und Gerichte
- Für Ärzte und Therapeuten, die mit Kindern in Kontakt sind
- Für andere Kommunen (z.B. Kollegen in Amtshilfe)

### Wichtige Infos für Adressaten:

- Kontaktdaten und Zuständigkeiten der Ansprechpartner
- Wir leisten Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und junge Menschen.
- Wir beraten in Erziehungsfragen, bei Trennung und Scheidung von Eltern und vermitteln in andere Beratungsformen weiter.
- Wir schützen Kinder vor körperlichen, geistigen oder seelischen Schäden, wenn Eltern / Sorgeberechtigte sie nicht schützen können.
- Wir unterstützen Gerichte in Fragen bezüglich der Erlebenswelten von Kindern in schwierigen Verfahren beteiligter Familien.
- Wir arbeiten nach den Rechtsgrundlagen des 8. Sozialgesetzbuches.
- Es gibt Möglichkeiten der Unterstützung, die von Beratungen über Weitervermittlung an andere Helfersysteme bis hin zu eigenen Hilfen in ambulanter, teilstationärer oder stationärer Form reichen können.

### Was unsere Kunden erwarten können:

#### 1. Trennungs- und Scheidungsberatung:

Im Rahmen der Trennungs- und Scheidungsberatung erfahren Sie, welche Rechte und Pflichten Sie als Eltern haben. Wir unterstützen Sie dabei, gemeinsame Lösungen zwischen Ihnen als Eltern zu erarbeiten und dabei die Interessen Ihrer Kinder zu berücksichtigen.

#### 2. Erziehungsberatung

Wenn...

- Schwierigkeiten in Ihrer Familie (zwischen Ihnen und Ihrem Kind) bestehen,
- Schwierigkeiten in der Schule auftauchen,

◦ Schwierigkeiten bei der Erziehung und Versorgung Ihres Kindes auftreten,  
können Sie sich an uns wenden.

Im Rahmen der Erziehungsberatung erarbeiten wir mit Ihnen erste Lösungsmöglichkeiten oder vermitteln Sie an eine Beratungsstelle. Das ermöglicht Ihnen, Konflikte zu reduzieren, einen guten Umgang miteinander zu finden, Verständnis füreinander zu schaffen und eine positive Form des Zusammenlebens zu entwickeln.

#### 3. Hilfe zur Erziehung

Sofern das Beratungsangebot des BSD oder einer Beratungsstelle für Sie nicht ausreichend ist, vermitteln wir Ihnen andere passgenaue Hilfen.

Nachdem eine Hilfe eingesetzt wurde, sind wir regelmäßig im Austausch mit Ihnen. Wir überprüfen gemeinsam mit Ihnen, ob die Hilfe weiterhin für Sie geeignet ist, und unterstützen Sie dabei, erreichbare Ziele im Rahmen der Hilfe zu formulieren.

#### 4. Schutzauftrag

Wenn Sie den Verdacht haben, dass ein Kind gefährdet ist, informieren Sie uns. Wir gehen jeder Information umgehend nach und wahren Ihre Anonymität. Ihre Daten werden vertraulich behandelt und nicht an die Beteiligten weitergegeben.

#### 5. Vernetzung

Wir kennen die verschiedenen Einrichtungen (Arztpraxen, Kindertagesstätten, Schulen, Jugendtreffs und weitere Beratungsstellen) bei Ihnen vor Ort und arbeiten mit diesen zusammen. Das führt dazu, dass wir auf unterschiedliches Wissen zurückgreifen können und dies in Bezug zu der Lebenswelt Ihrer Familie setzen können, sodass unsere Unterstützung besser auf Ihr Wohn- und Lebensumfeld abgestimmt ist. Wir setzen uns dafür ein, diesen Kreis von Institutionen und dort tätigen Fachkräften ständig zu erweitern, um das Leben für Ihre Kinder und Ihre Familie vor Ort und im Landkreis zu verbessern.

#### 6. Mitwirkung im Familiengerichtlichen Verfahren

Wir vertreten Ihre Kinder und Jugendlichen in familiengerichtlichen Verfahren, wenn es um die Regelung von Besuchskontakten zwischen Ihnen und Ihrem getrennt lebenden Partner geht, oder wenn es um Ihre Rechte oder die Ihres (Ex-) Partners geht, die die Kinder betreffen. Wir ermöglichen den Richtern einen Blick auf die Bedürfnisse der Kinder. Dazu berichten wir dem Gericht nach Gesprächen mit Ihren Kindern, Ihrem Partner und Ihnen.

## 4.5 Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen

### Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:

Externe Dienstleister sind andere Organisationen, von denen Leistungen zugekauft werden. Kooperationen bezeichnen Partnerschaften, also die Zusammenarbeit mit Organisationen oder Personen, die nicht der eigenen Organisation angehören. Netzwerke sind in diesem Zusammenhang Beziehungsgefüge mehrerer kooperierender Organisationen. Von der Qualität dieser Beziehungen hängt zu großen Teilen die Qualität der Produkte und Dienstleistungen der eigenen Organisation ab. Bedeutsam sind dabei auch die Kompetenzen der Externen. Durch ein systematisches Management dieser Kooperationen wird Qualität sichergestellt.

### Aus der Arbeitshilfe QB 5: Externe Dienstleister und Kooperationen

#### Zur Bedeutung von Kooperationsverhältnissen für Organisationen

Das 21. Jahrhundert wurde von amerikanischen Wissenschaftlern zum Age of Alliances, also zum Zeitalter der Bündnisse, ausgerufen. So soll die Existenz insbesondere von Non-Profit-Organisationen zunehmend davon abhängen, dass sie sich dauerhaft kooperationsfähig und -bereit zeigen.

Der Begriff Kooperation leitet sich ab aus dem lateinischen cooperatio (Zusammenwirkung, Mitwirkung) und bezeichnet das zweckgerichtete Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Ist die wechselseitige Einwirkung der Akteure nicht intentional oder zweckgerichtet, spricht man hingegen von Interaktion. Kooperation meint also eine arbeitsteilig organisierte Zusammenarbeit, die problemorientiert strukturiert sowie

sachlich und zeitlich begrenzt ist. Im Vergleich zu lockeren Formen der Vernetzung weist Kooperation einen höheren institutionellen Organisations- und Formalisierungsgrad auf.

Der hohe Kooperationsbedarf insbesondere von Organisationen aus Bildung, Beratung und sozialer Dienstleistung ergibt sich dabei aus den komplexen Problemlagen der Kunden, der hohen Spezialisierung der Professionen sowie der Vielfalt der bereit gestellten Angebote und der Zergliederung der Institutionen, die an diesen Angeboten bzw. an der Finanzierung der Förderung beteiligt sind. Neben diesen inhaltlichen Erfordernissen leiten sich Kooperationsanforderungen vielfach auch aus gesetzlichen Vorgaben beispielsweise im Kinder- und Jugendhilfegesetz und dem Sozialgesetzbuch ab.

#### Formen von Kooperationsverhältnissen

Kooperationsverhältnisse können unterschieden werden in strategische Kooperationen, empathische Kooperationen und Pseudokooperationen. Obwohl bei Pseudokooperationen die Grundlagen für eine echte Kooperation (wie gemeinsame Interessen oder Ziele) nicht (oder nicht mehr) gegeben sind, handeln die Beteiligten so, als hätten sie ein gemeinsames Anliegen. Strategische Kooperation ist gekennzeichnet durch ein rationales, zielgerichtetes Handeln, das die anderen Akteure zur Erreichung der eigenen bzw. der organisationalen Ziele instrumentalisiert und nicht offen ist für abweichende Perspektiven und Ansätze.

Empathischer Kooperation liegen ebenfalls Ziele zugrunde, doch sind diese und auch der Weg zur Zielerreichung durch offene Aushandlungsprozesse aller Beteiligten entstanden. Da gerade soziale Dienstleistungen auf die kooperative Mitwirkung aller Beteiligten mit ihren jeweiligen Wahrnehmungen und Ressourcen angewiesen sind, ist empathische Kooperation unverzichtbar für eine tragfähige Leistungserbringung.

### Steuerungslogiken und Kooperationsformen

	Markt	Hierarchie	Kooperationen
Kooperationsform	vertragliche Regelungen	Über- und Unterstellungsverhältnisse	partnerschaftliche Vereinbarungen
Beziehungsform	Konkurrenz	Abhängigkeit	Interdependenz
Koordinationsmechanismus	Preise	Verordnungen	Verhandlungen
Steuerungsmedium	Geld	Macht	Vertrauen

### **Vertrauen in Kooperationsverhältnissen**

Vertrauen gilt als Gelingensvoraussetzung sowie als primäre Steuerungsform in Kooperationsverhältnissen. Dabei ist sowohl das Vertrauen zwischen den beteiligten Personen als auch das in die beteiligten Organisationen unverzichtbar. Um die für den Erfolg kooperativer Prozesse erforderlichen Merkmale wie offener Austausch und Akzeptanz der Meinungsvielfalt zu ermöglichen, bedarf es des Aufbaus eines erfahrungsbasierten Vertrauens. Denn Vertrauen leitet die soziale Informationsverarbeitung und reduziert auf diese Weise die wahrgenommene Komplexität des Geschehens.

Durch die intraorganisationale Kooperation (also die Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation) und noch stärker durch organisationsübergreifende Kooperationen entstehen eigene soziale Kooperationssysteme mit spezifischen Regeln, Mustern und Dynamiken. Dieser Interaktionsraum der Kooperation ist durch eine Vertrauensdynamik gekennzeichnet, die über interpersonale Bedingungen hinaus geht. Nicht nur Sympathie oder Antipathie unter den Akteuren spielen eine Rolle beim Aufbau von Vertrauen, sondern auch organisationale Aspekte wie eine überzeugende Wertefundierung zum Beispiel in Form eines gelebten Leitbilds oder verlässliche Prozessabläufe, die gleichzeitig organisationale Achtsamkeit als Fähigkeit von Organisationen zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion fördern.

### **Die Gestaltung der Interdependenz als Gelingensvoraussetzung von Kooperationen**

Die Gelingenswahrscheinlichkeit von Kooperationen lässt sich erhöhen über die Gestaltung der unterschiedlichen Ausprägungen der Interdependenz als wechselseitiger Abhängigkeit bei der Arbeitsausführung bzw. der Erzielung des Arbeitsergebnisses. Differenzieren lässt sich zwischen Aufgaben-, Ergebnis- und Feedbackinterdependenz:

*Aufgabeninterdependenz* ist die Grundlage für den Kooperationsbedarf und entsteht aufgrund der Komplexität der Arbeitsaufgaben und der Vielzahl der Leistungserbringenden.

*Ergebnisinterdependenz* ist eine Voraussetzung für die Motivation zur Kooperation, denn nur wenn die Qualität des gemeinsam erbrachten Ergebnisses zählt und dem in Einzelarbeit erbrachten überlegen ist (bzw. das Ergebnis einzeln überhaupt nicht erzielt werden könnte), ist der Nutzen von Kooperationsverhältnissen nachvollziehbar.

*Feedbackinterdependenz* bezeichnet die wechselseitige Rückmeldung über Prozess und Ergebnis der Kooperation und ist unverzichtbar, wenn Kooperationsverhältnisse nicht zur Pseudokooperation degradieren sollen.

### **Erfolgsfaktoren von Kooperationen**

1. klar definierte Ziele und Erfolgskriterien
2. kompetentes Management
3. Integration der für die Zielerreichung wichtigen Partner/innen
4. Identität schaffendes Leitbild
5. Vertrauen zwischen den Akteur/innen
6. gute Kooperationsstrategie
7. Kontinuität sichernde Kerngruppe
8. klar definierte Zuständigkeiten
9. transparente Kommunikation und offener Umgang mit Konflikten
10. Mehrwert für die Beteiligten

### **Funktionen des Managements von Kooperationen**

Zu den zentralen Funktionen des Managements interorganisationaler Beziehungen gehören

- die Integration der für die Zielerreichung notwendigen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner,
- klar definierte Zuständigkeiten,
- die Regulation der Zusammenarbeit,
- die Evaluation der Kooperation und
- eine gemeinsame strategische Zielplanung.

## **Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen**

### **Das Modelljugendamt Nienburg beschäftigte sich in diesem Qualitätsbereich mit den Themen:**

- Entwicklung von Kooperationsvereinbarungen
- Evaluation der Kooperationen

Im Verlauf der Entwicklung der neuen Verfahren hat das Jugendamt Nienburg die Kooperationsvereinbarungen mit der Evaluation der Kooperation gekoppelt in Form von Reflexionsbögen für die unterschiedlichen Adressaten Fachkräfte der ambulanten Träger bzw. Mitarbeitende im Fachbereich Jugend. Daher werden hier auch die gekoppelten Ergebnisse für beide Themen exemplarisch für die Adressaten der Fachkräfte der ambulanten Träger vorgestellt.

**Der Arbeitsauftrag für die Entwicklung von Kooperationsvereinbarungen lautet:**

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe QB 5 Externe Dienstleister und Kooperationen und das Qualitätswerkzeug zu den Zieldimensionen von Kooperationsvereinbarungen. Sind Ihnen die Begrifflichkeiten klar? Wo gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die Struktur Ihrer künftigen Kooperationsvereinbarungen. Beginnen Sie mit einer Zielklärung dieses Verfahrens:
  - Was wollen Sie mit diesem Verfahren erreichen?
  - Was müsste eine Kooperationsvereinbarung leisten, damit sie einen wahrnehmbaren Nutzen stiftet?
3. Überlegen Sie nun, welche einzelnen Aspekte in einer Kooperationsvereinbarung geregelt sein müssten (die über die vorhandene Vereinbarung zur Sicherstellung des Schutzauftrags nach § 8 a SGB VIII hinaus geht). Nehmen Sie dazu am besten einen konkreten Kooperationspartner in den Blick und überlegen Sie, wie die Ziele auf den verschiedenen Zieldimensionen präzisiert werden könnten. Ist eine weitere Unterscheidung in Muss- und Kann-Ziele aus Ihrer Sicht sinnvoll?
4. Formulieren Sie beispielhaft erste Passagen. Ist eine Präambel sinnvoll, die den Zweck und die Wichtigkeit der Kooperation erläutert? Formulieren Sie – falls möglich – zu jeder der fünf Zieldimensionen ein Beispiel.

Das Qualitätswerkzeug zu den Zieldimensionen von Kooperationsvereinbarungen, auf das im Arbeitsauftrag verwiesen wird, findet sich im Anhang.

**Der Arbeitsauftrag zur Evaluation der Kooperationen lautet:**

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe QB 5 Externe Dienstleister und Kooperationen. Sind Ihnen die Begrifflichkeiten klar? Wo gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die Kriterien für die Evaluation der Zusammenarbeit mit Externen. Beginnen Sie mit einer Zielklärung dieses Verfahrens:
  - Was wollen Sie mit diesem Verfahren erreichen? (Zum Beispiel: Transparenz, Entscheidungskriterien für die Auswahl von Trägern etc.)
  - Was müsste eine Evaluation der externen Kooperation leisten, damit sie einen wahrnehmbaren Nutzen stiftet?
3. Überlegen Sie nun, welche Kriterien eine Rolle spielen, um die Evaluation mit Externen bewerten zu können. Nehmen Sie dazu auch den Reflexionsbogen zur Hand und überlegen Sie, welche dort erfassten Kriterien sich aus Ihrer Sicht bewährt haben. Was ist darüber hinaus noch wichtig? Es kann sinnvoll sein, zunächst mit der Entwicklung von Clustern zu beginnen, die mehrere Kriterien unter einem Oberbegriff bündeln. Denkbare Cluster könnten z.B. sein: Fachlichkeit, Vernetzung, Kommunikation und Information etc. Formulieren Sie beispielhaft (neue) erste Fragestellungen zur Evaluation der Zusammenarbeit mit Externen.
4. Überlegen Sie, wie Sie die Datenerhebung gestalten wollen. Wer evaluiert – eine oder mehrere fallführende Kräfte der Bezirkssozialarbeit, unter sich oder gemeinsam mit einer Führungskraft oder der eingesetzten Fachkraft des Trägers? Wie werden die Ergebnisse der Evaluation an wen kommuniziert?

## Ergebnis im Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen Kooperationsvereinbarung

### Kooperationsvereinbarung

zwischen dem

**Landkreis Nienburg/Weser**

Fachbereich Jugend

Kreishaus am Schloßplatz 31582 Nienburg

– Leistungsträger –

und

**Externen Jugendhilfeträgern**

– Leistungserbringer –

**zur Zusammenarbeit in ambulanten Hilfen zur Erziehung  
im Rahmen des Modellprojektes „Qualitätsentwicklung“**

### Präambel

### Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe

#### Kinder und Jugendhilfe ist gelungen, wenn

- ...der Kunde/die Kundin als Kundige/r in eigener Sache akzeptiert und ihr/ihm mit Achtung und Respekt begegnet wurde
- ...die Lebenswelt der Kunden verstanden und das gesamte System in den Blick genommen wurde sowie alle relevanten Akteure beteiligt waren
- ...Vertrauen aufgebaut wurde und die Mitwirkungs- und Veränderungsbereitschaft der Kunden aktiviert wurde
- ...sie als Prozess erlebt wurde, in dem angemessen klar, transparent und professionell kompetent mit der Problemstellung der Kunden umgegangen wurde
- ...durch die Klärung der Rahmenbedingungen und Ressourcen ein individuell passendes Unterstützungsangebot zur selbstständigen Bewältigung des Alltags der Kunden geführt hat
- ...Kinder und Jugendliche unter förderlichen Lebensbedingungen aufwachsen können
- ...ein Ergebnis erzielt wurde, das den Kunden ein Leben in eigenständiger Verantwortung sich und anderen gegenüber möglich macht.

### Beteiligte

Landkreis Nienburg/Weser –

Fachbereich Jugend – Leistungsträger

Externe Jugendhilfeträger als Leistungserbringer

### Kernpunkte der Zusammenarbeit

#### 1. Verfahren bei Trägeranfrage

Bei einer Anfrage durch den Leistungsträger (per Mail) gibt der Leistungserbringer eine Rückmeldung bis zum 2. Werktag nach der Anfrage, ob der Hilfefall übernommen werden kann. Kann ein Hilfefall nicht übernommen werden, ergeht eine sofortige Rückmeldung. Die Rückmeldung zur Hilfeübernahme wird an das Eingangsmanagement (EM) und den Bezirkssozialarbeiter (BSA) des Leistungsträgers gegeben. Sollte am 3. Werktag nach der Anfrage keine Rückmeldung eingegangen sein, wird das EM ohne Erinnerung eine Anfrage an einen weiteren Träger beginnen. Bei besonderen Anfragen (KiWo etc.) erfolgen die Anfragen telefonisch oder per Fax. Der Leistungserbringer wird durch den BSA über den Beginn der Hilfe informiert.

#### 2. Verfahren bei Übernahme eines Hilfefalles

Innerhalb von 2 Werktagen nach Rückmeldung des Leistungserbringers wird zwischen dem Leistungserbringer und der BSA ein Termin zur Vorstellung der Fachkraft in der Familie vereinbart. Diese Frist kann nur im Ausnahmefall (z.B. bei Teilzeitbeschäftigten, kurze Erkrankung der BSA oder Fachkraft) kurzfristig überschritten werden. Die Klärung, wer an der Vorstellung der Fachkraft in der Familie teilnimmt und wie sich der Ablauf der Vorstellung gestaltet, wird im Vorfeld (telefonisch, persönlich) zwischen dem Leistungserbringer und der BSA geklärt.

#### 3. Vorstellung der Fachkraft in der Familie

Bei dem Termin zur Vorstellung der Fachkraft in der Familie übergibt der BSA das Datenblatt und das Genogramm dem Leistungserbringer. An diesem Termin erfolgt die Klärung der Schweigepflichtsentbindung. Die Grobziele / Ziele der Bewilligung werden vereinbart. Ebenso wird ein Termin für das erste Hilfeplangespräch (HPG) innerhalb der ersten drei Monate vereinbart. Im ersten HPG erfolgt die Festlegung von Zielen. Der Leistungserbringer hat die bewilligten Stunden im persönlichen Kontakt zu leisten.

#### 4. Verfahren zum Hilfeplangespräch

Eine Woche vor dem HPG liegt der Bericht „Standardisierte Zielüberprüfung“ durch den Leistungserbringer bei der BSA vor. Das HPG findet spätestens 4 Wochen vor Ablauf des Bewilligungszeitraums der Hilfe statt. Spätestens 2 Wochen vor Ablauf des Bewilligungszeitraums liegt das Ergebnis aus dem HPG zur Entscheidung und Genehmigung der Fachdienstleitung (FDL) vor. Die FDL genehmigt/ versagt/ ändert bis spätestens eine Woche vor Ablauf des Bewilligungszeitraums die Hilfe und den Hilfeumfang. Die BSA informiert die Leitung des Leistungserbringers bis zum Ablauf des Bewilligungszeitraums von der Änderung gegenüber dem Ergebnis aus dem HPG. Sollte es keine Änderung zum Ergebnis aus dem HPG geben, kann die Information an die Leitung des Leistungserbringers entfallen. Im HPG wird der Termin des nächsten HPG festgelegt. Die Festlegung der Handlungsziele wird im HPG mit allen Beteiligten auf der Grundlage von SMART gemeinsam entwickelt und formuliert. Diese Zielformulierung ist in die „Standardisierte Zielüberprüfung“ zu übernehmen.

#### 5. Informationsaustausch während der Hilfestellung

5.1 Vom Leistungserbringer an die/den Bezirkssozialarbeiterin/ Bezirkssozialarbeiter

Der Leistungserbringer informiert die/den BSA außerhalb des HPG bei Veränderung der Hilfe oder des notwendigen Stundenumfangs, bei jedem Fachkräftewechsel, einer Kindeswohlgefährdung in der Familie, fehlender Mitwirkung des Hilfeempfängers/der Familie, eingehenden Meldungen von außen, Beschwerden über die Fachkraft, bekannt-

werdenden Veränderungen im Sorgerecht, Urlaubszeiten und längeren Vertretungen der Fachkraft sowie geplanten Umzügen des Hilfeempfängers / der Familie oder geplanten Kuraufenthalten.

5.2 Von der/die Bezirkssozialarbeiterin/ Bezirkssozialarbeiter an den Leistungserbringer

Die/ der BSA informiert den Leistungserbringer außerhalb des HPG bei bekanntwerdenden Veränderungen im Sorgerecht, Zuständigkeitswechsel in der BSA, Veränderung zu dem Stundenumfang oder Veränderungen in den Zielen.

#### 6. Evaluation

Zu jedem Hilfeplangespräch werden die Evaluationsbögen von allen Beteiligten ausgefüllt und im Fachdienst Allgemeiner Sozialdienst abgegeben. Mit dem Leistungserbringer wird die Auswertung besprochen.

#### 7. Laufzeit

Die Kooperationsvereinbarung wird zunächst für die Dauer einer Modellphase von 6 Monaten geschlossen.

#### 8. Anhang

Evaluationsbögen  
Standardisierte Zielüberprüfung

Unterschriften der Vertreter der Kooperationspartner



## Ergebnis im Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen Reflexionsbogen für Fachkräfte der ambulanten Träger

Landkreis  
Nienburg/Weser



Liebe Fachkräfte,

dieser Bogen soll als Steuerungsinstrument in der halbjährlichen Hilfeplanung der Bezirkssozialarbeit eingesetzt werden und dient neben dem Entwicklungsbericht als Grundlage der Gesprächsführung im Hilfeplan. Weiter dient der Bogen dazu, den Verlauf der Hilfe passgenau zu steuern, Transparenz herzustellen und die Kooperation der Hilfebeteiligten zu fördern.

Wir danken Ihnen sehr für Ihre Mitwirkung.

Datum: \_\_\_\_\_  
 Name der Familie/ des Hilfeempfängers: \_\_\_\_\_  
 Träger und Fachkraft: \_\_\_\_\_  
 Zuständige/r Mitarbeiter/In im ASD/ PKD: \_\_\_\_\_  
 Hilfeart: \_\_\_\_\_ seit: \_\_\_\_\_

Zutreffendes bitte ankreuzen

	😊😊	😊	😐	😞😞
Die fachliche Vorarbeit der Bezirkssozialarbeiter/in hat mir (einen guten Einstieg in) die Arbeit mit der Familie ermöglicht.				
Die Familie/der junge Mensch gibt mir ausreichend Information, um die Hilfe adäquat zu steuern.				
Die Familie/der junge Mensch ist offen für Veränderungen und ist bemüht, diese umzusetzen.				
Die Kommunikation mit der Familie/dem jungen Menschen funktioniert.				
Eine vertrauensvolle Kommunikation mit der Familie/dem jungen Menschen besteht.				
Die Familie/der junge Mensch kennt die Hilfen und unterstützenden Angebote in der Umgebung.				
Die Familie/der junge Mensch informiert mich über meinen Einsatz betreffende Veränderungen.				
Die/ der Bezirkssozialarbeiter/in informiert mich früh genug über meinen Einsatz betreffende organisatorische Veränderungen.				

Was ich noch sagen möchte:

---



---



---

ausgefüllt von (Name)

Datum, Unterschrift

## 4.6 Qualitätsbereich 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse

### Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:

Evaluation von sozialen Dienstleistungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Dienstleistungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Maßstab bildend zur Bewertung sind die Qualität der erzielten fachlichen Ergebnisse, Zufriedenheit der unterschiedlichen Kunden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Arbeit der Fachkräfte ist Teil der Evaluation.

### Aus der Arbeitshilfe QB 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse

#### Evaluation meint Erfassung, Bewertung und Reflexion

Auf der allgemeinsten Ebene ist Evaluation ein nachprüfbares Verfahren des Erhebens und Bewertens. Auf der Handlungsebene ist Evaluation damit ein zielorientiertes Informationsmanagement. Als Resultat des Evaluationsprozesses steht die Dokumentation von Daten und deren reflektierter Bewertung. Als Evaluation gilt also jede methodisch kontrollierte, verwertungs- und bewertungsorientierte Form des Sammelns, Auswertens und Verwertens von Informationen. Je nach Gegenstand, Ziel und Fragestellung sind dabei unterschiedliche, »maßgeschneiderte« Vorgehensweisen zu entwickeln und zu begründen. Evaluation hat immer das Ziel, spezifische Erkenntnisse zu produzieren, um sie für den evaluierten Gegenstand nutzbar zu machen.

#### Evaluation hat unterschiedliche Funktionen

Zusammenfassend lassen sich für soziale Dienstleistungsorganisationen drei wesentliche Funktionen von Evaluation bezeichnen:

1. Die Bewertung durchgeführter Maßnahmen: Es wird nachträglich erkennbar, ob die Kunden zufrieden waren, ob die Maßnahmen im Sinne der Definition gelungener Dienstleistung erfolgreich waren, ob die vereinbarten Ziele erreicht worden sind, wie und warum ggf. im Hilfeprozess nachgesteuert wurde, wie die erforderlichen Kooperationen verlaufen sind etc.
2. Die Steuerung sozialer Dienstleistungsangebote: Anhand der Rückmeldungen können Defizite beseitigt werden und vorhandene Stärken weiter gefördert und ausgebaut werden. Eine Evaluation der Angebote und Maßnahmen sollte daher nicht missverstanden werden im Sinne einer Rechtfertigung aktuell durchgeführter Prozesse, sondern als Instrument gesehen werden, welches sicherstellt, dass in der Organisation eine Kundenorientierung besteht und Maßnahmen entsprechend der Bedürfnisse der Ratsuchenden ausgerichtet und angeboten werden.

3. Die Reflexion von Prozess und Ergebnis der sozialen Dienstleistung: Durch eine begleitende (formative) oder abschließende (summative) Evaluation erhalten viele Kunden erst die Gelegenheit zur Besinnung und zur Klärung der eigenen Einschätzung des Gelingens oder Misslingens der Dienstleistung. So kann zum Beispiel eine Befragung auf die eigenen Empfindungen und Entwicklungen aufmerksam machen, die ansonsten möglicherweise nicht beachtet worden wären. Letztlich befähigt eine Evaluation Ratsuchende, fallführende Kräfte und Auftraggeber, auch in späteren Situationen kompetente, kundige und kritische Einschätzungen zu erbringen. Sie schult den Blick für Angebote und Situationen, die gelingende soziale Dienstleistung ermöglichen.

#### Gegenstände der Evaluation

Grundsätzlich kann man in der sozialen Dienstleistung zum Beispiel Folgendes evaluieren:

- die Umsetzung der einzelnen Facetten der spezifischen Definition gelungener sozialer Dienstleistung,
- die Arbeits- und Betreuungsleistung der planend und administrativ Beschäftigten,
- die Leistungen der Kooperationspartner,
- Zufriedenheit, Erkenntnisgewinn und/oder erweiterte Handlungsmöglichkeiten der Kundinnen und Kunden,
- die Zufriedenheit der Auftraggeber,
- die Nachhaltigkeit des Gelingens der Dienstleistung,
- die organisationalen Rahmenbedingungen.

Das, worauf soziale Dienstleistungsprozesse eigentlich zielen, den Transfer des Vermittelten und der erfahrenen Unterstützung in die Lebenspraxis, lässt sich von Seiten der Organisationen in den meisten Fällen nur mit großem Aufwand erheben. Denn dazu wären Beobachtungen in der Praxis erforderlich, inwieweit sich das Handeln der früheren Kunden verändert hat. Man müsste diese Erhebungen sogar vor und nach der Dienstleistungserbringung machen, um hier solide Vergleichsaussagen treffen zu können. Dabei bleibt dann immer noch die Zurechnung dieser Änderung auf die soziale Dienstleistung ein großes theoretisches Problem, denn es können sich alle möglichen anderen Einflüsse geltend gemacht haben. Bei Transferevaluationen bleibt es deshalb meistens bei einer Frage nach der persönlichen Überzeugung, ob die soziale Dienstleistung als nützlich für die spätere Lebenspraxis angesehen wird.

### **Evaluation des Gelingens sozialer Dienstleistungsprozesse**

Im Zentrum einer Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse sollte allerdings das Gelingen der Dienstleistung stehen. Dieses Gelingen kann man in unterschiedlicher Hinsicht betrachten und erheben:

- Die Zufriedenheit der Kunden mit Prozess und Ergebnis der Dienstleistung kann man mit skalierten Abfragen und einfachen Fragebögen prüfen.
- Den Kompetenz- und/oder Handlungszuwachs erkennt man am besten durch offene Interviews oder in Beobachtungssituationen.
- Den nachhaltigen Transfer in die Praxis wird man in der Regel nur über die Selbsteinschätzung der Kunden abfragen können (siehe oben).
- Die Legitimation gegenüber der Öffentlichkeit oder gegenüber Auftraggebern wird man durch Auswertung der Evaluationen oder den Rückgang bestimmter Unterstützungsbedarfe darstellen können.

Letzteres ist allerdings eine heikle Angelegenheit, da gestiegene gesellschaftliche Bedarfslagen und individuelle Bedürfnisse nicht im Umkehrschluss auf das Misslingen sozialer Dienstleistungsprozesse zurückgeführt werden dürfen, sondern meistens auf strukturellen und gesellschaftspolitischen Ursachen basieren. So betrachtet kann es gerade ein Indikator für die gute Arbeit der sozialen Dienstleistungsorganisation sein, wenn bestimmte Fallzahlen ansteigen, da dies zum Beispiel eine gestiegene Sensibilisierung und eine frühzeitige Platzierung der Hilfsangebote anzeigt.

### **Ohne Ziele keine Evaluation**

Als zentrale Herausforderung der Evaluation sozialer Dienstleistungsprozesse zeigt sich, dass soziale Dienstleistungsorganisationen in der Regel Daten erheben und die Ergebnisse von Evaluationen zusammenfassen, ohne zuvor die Verwendungsinteressen geklärt zu haben. Nur selten wird aus den eigenen Zielen der Organisation und dem Leitbild ein Anspruch abgeleitet, dessen Erfüllung dann auch gemessen werden kann. Evaluation meint aber die Erfassung und Bewertung von Daten auf der Basis von Zielen oder Soll-Größen, damit daraus Konsequenzen für die Qualitätsverbesserung der eigenen Arbeit gezogen werden können.

Viele gutgemeinte Zufriedenheitsbefragungen haben deshalb bloß den Charakter einer unverbindlichen Meinungsäußerung, die einen sehr groben Überblick verschafft: Man fragt mal, wie so die Stimmung war, und interpretiert dann die einzelnen Ergebnisse je nach Bedarf.

Zum Mittel der Qualitätsentwicklung im sozialen Dienstleistungsprozess wird Evaluation durch die Erfassung, Bewertung und Reflexion, inwieweit eigene Qualitätsansprüche an die verschiedenen Kontexte von sozialer Dienstleistung erfüllt sind. Bei einer Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse geht es darum zu verstehen, ob die gestellten Ziele erreicht wurden oder nicht, um im Falle der Nichterreichung gegensteuern zu können. Das heißt, für die Evaluation ist es wichtig, zum Beispiel aus den Zielen im Leitbild und der Definition gelungener Dienstleistung einen Soll-Zustand zu definieren – und zwar bevor die Ergebnisse der Evaluationen vorliegen. Solche Soll-Ansprüche können auch aus früheren Evaluationen abgeleitet werden, beispielsweise indem man feststellt, dass man in diesem oder jenem Bereich bessere Ergebnisse erzielen will.

Durch den Vergleich von Soll- und Ist-Zustand wird es möglich, Schwachstellen zu erkennen und nach Ursachen zu forschen bzw. Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten.

### **Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse**

Das Modelljugendamt Celle beschäftigte sich in diesem Qualitätsbereich mit den Themen:

- Evaluation ambulanter Hilfen
- Wirksamkeit von Schulsozialarbeit
- Evaluation stationärer Hilfen
- Überprüfung des Beratungserfolgs über die Operationalisierung der Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe

Dargestellt werden die allgemeine Vorgehensweise zur Entwicklung neuer Evaluationsverfahren und im Ergebnis die Überprüfung des Beratungserfolgs über die Operationalisierung der Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe.

**Der Arbeitsauftrag für die Entwicklung neuer Evaluationsverfahren lautet:**

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse und das Qualitätswerkzeug zu den Evaluationsmethoden. Sind Ihnen die Begrifflichkeiten klar? Wo gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die Entwicklung neuer Evaluationsverfahren. Beginnen Sie mit einer Zielklärung dieses Verfahrens:
  - Welche Dienstleistungen bzw. Angebote sollen mit dem neuen Evaluationsverfahren bewertbar werden?
  - Welche Informationen soll diese Evaluation Ihnen liefern?
  - Welches sind die Ziele und die Sollgrößen der Evaluation?
  - Welche Fragestellungen können Sie für die Evaluation formulieren?
3. Im nächsten Schritt beschäftigen Sie sich mit der Art der Erfolgskriterien und Indikatoren der Evaluation: Wie lässt sich Ihre Fragestellung operationalisieren, also messbar machen? Welche Indikatoren sind geeignet, quantitative (z. B. überprüfbares Wissen) oder qualitative (z. B. eine subjektiv veränderte Wahrnehmung problematischer Phänomene oder eine subjektiv erweiterte Handlungsfähigkeit)? Welche Art von Daten brauchen Sie, um die Indikatoren zu überprüfen? Müssen Sie dazu Dokumente auswerten, Tests durchführen, Situationen und Verhalten beobachten, Kundinnen und Kunden befragen oder Expertinnen und Experten interviewen?

4. Die Beantwortung dieser Fragen führt Sie zur Auswahl der für Ihre Evaluation geeigneten Methode. Ist für Ihre systematische Evaluation eine Befragung, die Beobachtung oder eine Dokumentenanalyse das Mittel der Wahl? Und welche Methode aus den jeweiligen Kategorien eignet sich am besten?
5. Beginnen Sie jetzt damit, Ihr Erhebungsinstrument zu entwickeln. Das heißt, wenn Sie eine schriftliche Befragung planen, formulieren Sie einige Beispielfragen! Oder wenn Sie eine Beobachtung durchführen wollen, überlegen Sie ein Kategorienschema mit beispielhaften Kategorien, Aussagen und Indikatoren.

Das im Arbeitsauftrag erwähnte Qualitätswerkzeug zu den Evaluationsmethoden findet sich im Anhang.

## Ergebnis im Qualitätsbereich 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse Operationalisierung der Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe

Guten Tag,

Sie hatten heute einen Termin / ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter des Jugendamtes. Das Jugendamt der Stadt Celle ist bemüht, die Qualität der Arbeit kontinuierlich zu verbessern. Im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsprozesses freuen wir uns über eine Rückmeldung von Ihnen zu dem geführten Gespräch.

Bitte nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit und füllen den Fragebogen auf der Rückseite aus. Sie können diesen Fragebogen gleich der Beraterin / dem Berater geben oder wenn Sie lieber anonym antworten möchten, stecken Sie den Fragebogen in einen verschlossenen Briefumschlag, werfen ihn in den Briefkasten, außen am Gebäude des Jugendamtes, Am Französischen Garten 3. Sie können ihn auch per Post an folgende Adresse schicken (Briefmarke nicht vergessen!):

Stadt Celle  
Fachdienst Kinder-, Jugend- und Familienhilfe  
Am Französischen Garten 3  
29221 Celle

Vielen Dank.

**Bitte kreuzen Sie an, wie zutreffend die folgenden Aussagen über das Beratungsgespräch für Sie sind:**

**1. Die Beraterin / der Berater hat mir zugehört, hat Fragen gestellt und mich ausreden lassen.**

trifft voll zu     trifft zu     trifft weniger zu     trifft überhaupt nicht zu

**2. Die Beraterin / der Berater hat mein Anliegen ernstgenommen und mich respektvoll behandelt.**

trifft voll zu     trifft zu     trifft weniger zu     trifft überhaupt nicht zu

**3. Die Beraterin / der Berater hat mich nach meinen Einschätzungen und Möglichkeiten gefragt.**

trifft voll zu     trifft zu     trifft weniger zu     trifft überhaupt nicht zu

**4. Das Gespräch hat mir Mut gemacht, meine Situation zu verbessern.**

trifft voll zu     trifft zu     trifft weniger zu     trifft überhaupt nicht zu

**5. Es wurden verschiedene Möglichkeiten besprochen, wie ich mit meinem Anliegen / Problem umgehen kann.**

trifft voll zu     trifft zu     trifft weniger zu     trifft überhaupt nicht zu

**6. Ich kann die weitere Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und die nächsten konkreten Schritte gut einschätzen.**

trifft voll zu     trifft zu     trifft weniger zu     trifft überhaupt nicht zu

**7. Was hat Ihnen in dem Gespräch am meisten geholfen? Was hat Ihnen gefehlt, was hätten Sie sich noch gewünscht?**

Zutreffendes bitte ankreuzen

**Der Qualitätsbereich 7: Infrastruktur wurde im Modellprojekt zur partizipativen Qualitätsentwicklung nicht behandelt (vgl. Kapitel 3).**

## 4.7 Qualitätsbereich 8: Führung

**Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:** Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

### Aus der Arbeitshilfe QB 8: Führung

#### **Führung gibt dem Arbeits- und Organisationshandeln Gestalt und Richtung**

Der Qualitätsbereich 8 Führung fragt danach, wie die Organisation gesteuert wird. Jede Organisation wird geführt; eine Organisation ohne Führung ist schlechterdings unmöglich. Die Frage ist deshalb, wie geführt wird: zielorientiert oder zufallsgesteuert, beteiligungsorientiert oder autokratisch, transparent oder durch verdeckte Machtverhältnisse? Führung beginnt, wenn Menschen ihre Arbeit organisieren und dabei sich selbst, ihre Zeiten und die Inhalte ihrer Arbeit planen und durchführen. Führung setzt sich darin fort, wie die Einzelnen durch die Qualität ihrer Arbeit die in der Prozesskette nachfolgende Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen beeinflussen. Führung bezieht sich schließlich auf die Gesamtsteuerung der Organisation. Führung findet also immer und auf allen Ebenen der Organisation statt; sie ist nicht mit Leitungsverantwortung zu verwechseln, wenn auch Leitungskräfte eine besondere Führungsverantwortung haben.

#### **Führung ist Dienstleistung für die Organisation**

Mit der radikalen Infragestellung ehemals stabiler Organisationsverhältnisse, die durch die rasanten Wandel der Umweltverhältnisse gegeben ist, ist auch ein tiefgreifender Funktionswandel von Führung verbunden. Viele Führungskräfte sind auf diesen Rollenwechsel noch nicht ausreichend vorbereitet, weil sie noch der alten Organisationswelt mit ihren hierarchischen Führungsstrukturen verhaftet sind. In einer Welt fluider Organisationsverhältnisse ist Führung eine Funktion im Rahmen der Leistungserbringungs-

prozesse der Gesamtorganisation, die die Rahmenbedingungen für die Funktionstüchtigkeit der jeweiligen Organisationseinheiten zu gestalten hat. Vor dem Hintergrund der hohen Eigenkomplexität von Organisationen entsteht für Führung die paradoxe Anforderung, einerseits die weitgehend autonomen Subsysteme in ihrer eigensinnigen Funktionsweise zu fördern, sie aber gleichzeitig in ihrer Autonomie im Interesse der Überlebensfähigkeit des Ganzen zu begrenzen. Führung ist Dienstleistung für die gesamte Organisation, richtet sich also nicht in erster Linie an einzelne Personen, sondern an Einheiten und Verantwortungsbereiche, deren Leistungsfähigkeit sie ermöglicht.

#### **Führung schafft Kommunikationsstrukturen**

Der permanente Veränderungsdruck in Markt und Gesellschaft sowie die nötige größere Flexibilität und Selbstständigkeit der Organisationseinheiten vervielfachen den Abstimmungsaufwand sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht. Im Angesicht dieser enormen Zunahme an Kommunikationsnotwendigkeiten besteht die zentrale Führungsaufgabe in der Schaffung problemadäquater Kommunikationsstrukturen und der Gestaltung effizienter Begegnungs- und Austauschformen. Die Kommunikationsstrukturen bilden den entscheidenden Engpass angesichts des Komplexitätsgrades heutiger Organisationsverhältnisse. Die Qualität der Kommunikation ist nicht nur ausschlaggebend für die Umsetzung von Veränderungsanforderungen, sondern schafft gleichzeitig Verbindlichkeit und Orientierung in einer komplexen Realität. Mit Hilfe adäquater Kommunikationsstrukturen kann Führung die richtige Balance herstellen zwischen komplexitätsreduzierender Beruhigung und komplexitätssteigernder Dynamisierung der Organisation. Nur diese dynamische Balance zwischen Stabilität und Varietät ist entwicklungsfördernd; die Überbetonung jeweils einer Seite verhindert Entwicklung.

#### **Die Aufgaben von Leitungs- und Führungskräften sind zum Beispiel:**

- Übernahme von Gesamt- und Erfolgsverantwortung für die Organisation
- Management von Finanzen, Personal und Ressourcen
- Steuerung von Prozessen und Kooperationen
- Schaffung von Kommunikationsstrukturen
- Management von Informationen und Wissen
- Treffen von Entscheidungen
- Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen
- Verantworten von Qualitätsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserungen
- Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen

## Führung und Vertrauen

Gute Arbeit ist nicht möglich ohne gelingende Führung und Kooperation, wobei Führung wiederum angewiesen ist auf vertrauensvolle Kooperation, um ihre zentralen Aufgabenfelder wie Strategieentwicklung, Marketing, Ressourcenmanagement, Organisationsentwicklung, Personalmanagement und Controlling ausfüllen zu können.

Professionelle Selbstbilder bzw. Selbstbeschreibungen als Mechanismus der Selbstverpflichtung tragen dazu bei, Vertrauen in Organisationen zu schaffen. So hat ein handlungsleitendes Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung eine fundamentale Funktion als Reflexionsmedium, auf das Organisationen die Maßnahmen und Instrumente ihrer Qualitätsarbeit in Begründungszusammenhängen immer wieder beziehen, um sich zu vergewissern, dass sie das Richtige tun und nicht nur eine beliebige Maßnahme im Sinne eines ökonomischen Nutzenkalküls richtig managen.

Transparente, Vertrauen schaffende Selbstbeschreibungen sind allerdings nur ein Gelingensfaktor von Führung neben der Selbstverpflichtung und dem Vorbild der Führungskräfte. Diese drückt sich zum Beispiel aus in verbindlichen Führungsgrundsätzen, in nachvollziehbaren Entscheidungsverfahren und in transparenter interner Kommunikation. Dabei ist Vertrauen für gelingende Führungsprozesse grundsätzlich unverzichtbar.

Denn Führung muss dafür sorgen, dass die eigene Organisation zukunftsfähig bleibt und ihre Offenheit für die Überraschungen der Außenwelt behält. Führung lässt sich daher auch charakterisieren als Steuerung durch Störung bzw. die primäre Einflussrichtung der Führung ist die von außen (von der Umwelt) nach innen (in die Organisation). Um sich verstören zu lassen, um den Blick angstfrei und unvoreingenommen nach außen wenden zu können, müssen Mitarbeitende Vertrauen haben in die Leitung und in die Organisation, in die Integrität und Verlässlichkeit der beteiligten Personen sowie in die Transparenz und Berechenbarkeit der Organisation. Vertrauen ist damit etwas anderes als Vertrautes. Denn während in vertrauten Welten die Vergangenheit über Gegenwart und Zukunft dominiert, ist Vertrauen in die Zukunft gerichtet.

## Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 8: Führung

**Mit diesem Qualitätsbereich haben sich die beiden Modelljugendämter Rotenburg und Nienburg umfassend beschäftigt. Folgende Themen wurden behandelt:**

- Führungs- und Kooperationsgrundsätze
- Entscheidungsverfahren
- interne Kommunikation

Auch in den beiden anderen Modelljugendämtern spielten Führungsthemen immer wieder eine Rolle. Das wurde nicht nur im Projektverlauf deutlich, sondern auch erneut bei der Evaluation zum Projektabschluss, bei der die Projektbeteiligten zu einer kritischen Einschätzung insbesondere der Teilnehmungsdimension kamen (definiert als das Vermögen, möglichst viele Mitarbeitende für den Prozess der Qualitätsentwicklung gewinnen und auch den nicht direkt Eingebundenen transparent den Nutzen des Modellprojekts vermitteln zu können). Eine gelungene Umsetzung der Teilnehmungsdimension setzt eine funktionierende interne Kommunikation voraus sowie Vertrauen in die Steuerungsfähigkeit der Führungskräfte (vgl. dazu auch Kapitel 6). Wie die Führungskräfte von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden, lässt sich mit dem Qualitätswerkzeug zur Führungsevaluation bestimmen (siehe Anhang).

Im Folgenden werden Vorgehensweise und Ergebnis der Entwicklung von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen im Modelljugendamt Rotenburg dargestellt. In Rotenburg existierte auf der übergeordneten Ebene des Landkreises Rotenburg/Wümme bereits ein Führungsleitbild, das in Inhalt und Umfang auf die Spezifik des Jugendamts bzw. der am Modellprojekt beteiligten Dienste ASD und Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche heruntergebrochen werden sollte. Grundsätzlich ist es gerade bei kommunal angebundenen Organisationen empfehlenswert, vorhandene Dokumente für die Entwicklung organisationsspezifischer Verfahren und Instrumente zu nutzen, um eine Einheitlichkeit zum Beispiel von Führungsstilen auch in

komplexeren Organisationsformen zu erreichen und um erforderliche Abstimmungsprozesse zu vereinfachen. Genauso wichtig ist es allerdings, dass die in der Qualitätsentwicklung entstehenden Instrumente einen klaren Bezug zur eigenen Organisation haben und nicht auf einer zu allgemeinen Ebene Aussagen treffen, die nicht mehr handlungsleitend sind – ein Aspekt, der auch für Leitbilder gilt, die auf übergeordneter, kommunaler Ebene häufig zu abstrakt formuliert sind und damit nicht mehr organisationspezifisch leitend in der alltäglichen Praxis wirken.

### **Der Arbeitsauftrag zur Entwicklung von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen lautete:**

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe zum Qualitätsbereich Führung. Gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die Entwicklung von Führungsgrundsätzen. Beginnen Sie mit einer Zielklärung dieses Verfahrens:
  - Auf wen sollen sich die Führungsgrundsätze beziehen? Wenn diese eine Beschreibung des Verhaltens von Führungskräften sein sollen – wer gilt dann Ihrem Verständnis nach als Führungskraft?
  - Was wäre im denkbar besten Fall durch aussagekräftige, eindeutige Führungsgrundsätze zu erreichen? Wie sollen diese genutzt werden?
3. Sehen Sie sich jetzt bitte das vorhandene Führungsleitbild des Landkreises Rotenburg/Wümme sowie das KQS-Qualitätswerkzeug zur Führungsevaluation an. Was gefällt Ihnen an diesen Dokumenten, an welchen der in diesen Dokumenten beschriebenen Kriterien wollen Sie das Führungsverhalten ausrichten? (Beim Qualitätswerkzeug Führungsevaluation sehen Sie bitte davon ab, dass es sich um einen Fragebogen zur Evaluation handelt, und betrachten Sie den Inhalt der Aussagen wie: „Die Führungskraft hat auch im Alltag das Interesse unserer gesamten Organisation im Blick.“) Sammeln Sie auf der Basis der beiden Dokumente und ggf. zusätzlicher Ideen grundsätzliche Aussagen zur Führung (exemplarisch).
4. Führungsgrundsätze bzw. ein Führungsleitbild sind nur dann sinnvoll, wenn sie das Handeln in der Praxis leiten. Dafür brauchen Sie Indikatoren, an denen Sie erkennen können, ob die grundsätzlichen Aussagen zur Führung umgesetzt werden. Das

ist im Führungsleitbild die Ebene unterhalb der fett gedruckten Aussagen. Formulieren Sie so eindeutig wie möglich zu ausgewählten Aussagen Indikatoren. Seien Sie sehr kritisch dabei. Zum Beispiel ist der Indikator „Wir vertrauen dem Sachverstand unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ streng genommen keiner. Woran würden Sie erkennen, dass Führungskräfte dem Sachverstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrauen? In welchem konkreten Handeln würde sich das ausdrücken?

Auch bei diesem Thema war es so, dass im Auftaktworkshop zum Qualitätsbereich Führung ein guter Anfang gemacht werden konnte bei der Entwicklung der Führungs- und Kooperationsgrundsätze. In diesem Fall fanden zur Bildung der Führungsdimensionen und der Indikatoren zwei weitere von der Beraterin begleitete Workshops im Jugendamt Rotenburg statt. Eine anschließend mehrfach tagende Arbeitsgruppe übernahm nach einer im Workshop vereinbarten Struktur (geklärte Zuständigkeiten und Termine) die weitere Entwicklung und Ausformulierung der Grundsätze. Gerade für den Qualitätsbereich Führung ist es wichtig, sich genügend Zeit für die Entwicklungsarbeit zu nehmen, damit strittige Aspekte thematisiert werden können. Insbesondere in Organisationen, in denen es (ob real oder aus der Wahrnehmung der Mitarbeitenden, was ebenso real wirkt) eine Historie problematischen Führungsverhaltens gibt, ist der Prozess der Entwicklung konsentierter Aussagen zu Führungswerten und Führungsstilen genauso wichtig wie das Ergebnis und die konsequente Arbeit mit den neuen Grundsätzen. Wir haben im Projekt die Bezeichnung Führungs- und Kooperationsgrundsätze gewählt, um zu verdeutlichen, dass Führung sich nicht nur auf die Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Konstellation bezieht, sondern auch bilateral unter Kolleginnen und Kollegen und von unten nach oben geschieht.



## Ergebnis im Qualitätsbereich 8: Führung Führungsgrundsätze

### Führungsgrundsätze

Die Verfahren, wie in der Organisation Entscheidungen herbeigeführt werden, sind definiert und dokumentiert. Führung befördert die Kooperation zur Erbringung der Organisationsleistung. Führung beschränkt sich nicht nur auf die Leitungsposition, wenngleich die Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben. Führung erfolgt in Kooperationsbeziehungen auch bilateral.

#### Führungsgrundsätze

#### Erläuterungen

#### Indikatoren

1. Es gibt ein gemeinsames Verständnis über die Zielsetzung der Arbeit im Jugendamt

Es besteht ebenso Klarheit über die eigene Rolle, die eigenen Aufgaben und die zur Erfüllung derselben notwendigen Verfahren wie auch Klarheit über die Rolle, die Aufgaben und Verfahren anderer. Schnittstellen und Beteiligungsmöglichkeiten sind definiert und bekannt. Das gemeinsame Verständnis wird verlässlich nach innen und außen vertreten. Wir pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander.

Das Leitbild des Jugendamtes ist aktualisiert (1).

Der Flyer "Leistungen der Jugendhilfe" ist aktualisiert (1).

Jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter liegt die jeweils aktuelle Stellenbeschreibung vor (4).

2. Führung schafft Kommunikationsstrukturen

Wir stimmen uns in horizontaler wie auch in vertikaler Hinsicht ab. Die Leitungskräfte fördern Strukturen, die einen fortlaufenden Austausch und prozesshaften Dialog ermöglichen.

Supervision, Fortbildung und/oder kollegiale Beratung werden durchgängig in Anspruch genommen (4).

Die Beschreibung der Abläufe zur Information/Austausch/ Beteiligungsmöglichkeiten sowie zu einzelnen Arbeitsvorgängen und Schnittstellen sind für alle zugänglich hinterlegt und werden eingehalten (1, 3).

3. Absprachen werden eingehalten

Wir gehen verlässlich und offen miteinander um. Können Absprachen nicht eingehalten werden, erfolgt ein zeitnaher Austausch zwischen den Beteiligten.

MVG's finden regelmäßig, optional auch anlassbezogen, statt (2, 3, 4).

4. Wir vertrauen in die Fachlichkeit von Mitarbeiter/innen und Leitungskräften

Jede/r ist für die Erledigung seiner Aufgaben qualifiziert. Entscheidungsbefugnisse sind bekannt. Vorgehen, Entscheidungsvorschläge und Leistungsentscheidungen sind nachvollziehbar und plausibel. Individuelle Fähigkeiten, Stärken und Schwächen sind bekannt und werden, wenn möglich, im Hinblick auf die Aufgabenerledigung berücksichtigt. Der Umgang mit Fehlern ist konstruktiv und lösungsorientiert. Reflexions- und Veränderungsbereitschaft bestehen, wenn die Aufgabenerledigung beeinträchtigt ist.

Ein Bogen zur Mitarbeiterzufriedenheit ist entwickelt. Es erfolgt eine regelmäßige Abfrage – die Auswertung kommt den Beteiligten zu (2, 4).

Ein Bogen zur Abfrage der Kundenzufriedenheit ist entwickelt und wird eingesetzt (1, 4).

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen wird standardisiert vorgenommen (1).

## 4.8 Qualitätsbereich 9: Personal

**Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:** Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalakquisition, Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Aus der Arbeitshilfe QB 9: Personal

#### Personalentwicklung steigert die Arbeitsqualität

Der Qualitätsbereich Personal fragt nach den Maßnahmen in Personalakquisition, Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, denn dauerhaft gute Arbeit kann erwiesenermaßen nur von qualifizierten und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden. Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die zur beruflichen, persönlichen und sozialen Entfaltung des Personals führen, immer unter der Prämisse, dass dadurch die Gesamtleistung der Organisation einen qualitativen Gewinn erfährt. Zur Personalentwicklung gehört auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Praxis setzt sich Personalentwicklung aus vielen verschiedenen, häufig kombinierten und aufeinander abgestimmten Maßnahmen zusammen. Gemeint sind also alle Aktivitäten, die dazu dienen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben besser wahrnehmen können.

#### Personalentwicklung folgt den strategischen Organisationszielen

Entscheidend für den Bereich der Personalentwicklung ist die Erkenntnis, dass die Sorge für die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine nicht delegierbare Aufgabe von Führungskräften ist. Lernprozesse bei den Mitarbeitenden können nicht instruiert werden, denn Lernen erfolgt ausschließlich selbst gesteuert, weil es immer vom Lernenden selbst vollzogen werden muss. Damit ein Individuum einen Lernprozess selbst initiiert und vollzieht, muss es den Bedarf hierzu selbst erkennen und Motivation zur Erreichung des durch das Lernen angestrebten Ziels aufbringen. Für die Motivation ist es entscheidend, dass das Individuum auch einen eigenen Wert mit diesem Ziel verbindet, zum Beispiel dass es sich als Folge des

Lernens einen neuen Handlungsspielraum aneignet. Der Lernbedarf muss als eine erreichbare Herausforderung angesehen werden, der die eigene Handlungsfähigkeit erweitert. Das lernende Individuum muss einen persönlichen Gewinn erwarten und später auch erleben können. Dieser Kompetenzgewinn kommt in erster Linie dem Individuum selbst zugute; es ist jedoch das Ziel der Personalentwicklung, den Lernprozessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der strategischen Organisationsentwicklung und vor dem Hintergrund des Leitbildes der Organisation eine Richtung zu geben. Denn umfangreichere und höherwertige Kompetenzen der Mitarbeitenden führen nur dann zu einer qualitativ besseren Arbeit der ganzen Organisation, wenn die Organisation diese Kompetenzen braucht und abfordert.

#### Identifikation und Partizipation der Mitarbeitenden fördern

Damit diese anspruchsvolle Aufgabe der Personalentwicklung erfüllt werden kann und sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der Prämisse der Qualitätsentwicklung der Organisation weiterentwickeln, sollten sie sich mit den Zielen der Organisationsentwicklung identifizieren. Für die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit und der Organisation ist es wichtig, dem Menschen in seiner Individualität innerhalb der Organisation Beachtung zu schenken. Die Entfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Beruf als unabdingbare Voraussetzung für wertschöpfende Leistungen ist in den letzten Jahren als strategisch bedeutender Bestandteil jeder Unternehmenskultur erkannt worden. Um diesem beteiligungsorientierten Ansatz nachzugehen, müssen Ziele und Zwecke der Organisation auch zu den Zielen der Mitarbeitenden werden. Erreicht werden kann dies, indem die Mitarbeitenden an der Organisationsentwicklung, der Planung der Strukturen und Prozesse partizipieren können. Menschen handeln motivierter, wenn sie beteiligt werden und Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen haben. Ein erhöhtes Eigeninteresse der Mitarbeitenden an ihrer Arbeit erhöht ihre Effektivität, ihre Innovationsbereitschaft und die Qualität ihrer Arbeit.

#### Personalentwicklung dient der

- Erreichung der strategischen Organisationsziele,
- Steigerung der Qualität und Effektivität in der Arbeit,
- Anpassung an die sich ändernden äußeren Bedingungen,
- Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit,
- besseren Positionierung und Mitgestaltung im Markt,
- Erschließung neuer Märkte,
- Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und dem Leitbild,
- Erhaltung und Steigerung der Arbeitsmotivation und des Interesses zur Beteiligung an der Organisations- und Qualitätsentwicklung.

Die **Unterscheidung von Aufgabenprofilen, Kompetenzprofilen und Kompetenzanforderungen** ist im Qualitätsbereich Personal besonders wichtig:

### **Aufgabenprofile beschreiben personenunabhängig die Profile von Arbeitsplätzen bzw. Funktionsstellen**

Ein Aufgabenprofil für Arbeitsplätze bzw. Funktionsstellen ist eine personenunabhängige und schriftliche Darstellung der Aufgaben und Ziele, die auf einem Arbeitsplatz bzw. einer Funktionsstelle erforderlich sind. Beschrieben werden nicht die Fähigkeiten, über die ein Mensch verfügt, der diese Stelle besetzt, sondern beschrieben werden die Anforderungen, die eine Person erfüllen muss, um diese Funktion ausüben zu können, sowie die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse, die mit dieser Stelle verbunden sind. Weiter werden in der Beschreibung des Aufgabenprofils die wichtigsten Beziehungen zu anderen Stellen, sprich die Einbettung der Stelle in den Organisationsaufbau, dargestellt. Das Aufgabenprofil sollte möglichst knapp und eindeutig formuliert sein, aber auch genügend Freiraum lassen, damit eine Person auch Aufgaben wahrnehmen kann, die nicht direkt in ihrem Aufgabenprofil festgelegt sind, die sich aber situationsbezogen jeweils aktuell ergeben. Die Aufgabenprofile müssen regelmäßig auf Aktualität hin kontrolliert und ggf. verändert werden.

### **Vorteile von Aufgabenprofilen sind:**

- Klarheit und Transparenz für Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten,
- klar umrissene Handlungs- und Entscheidungsräume,
- Struktur in den Kooperationsbeziehungen der Organisation,
- Vermeidung von Kompetenzkonflikten und Missverständnissen,
- eine leichtere Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen,
- präzisere Stellenausschreibungen, Stellenbesetzungen und systematische Personalentwicklung.

### **Kompetenzprofile erfassen individuelle Ressourcen**

Kompetenzprofile der einzelnen Beschäftigten dienen zur Erfassung der Fähigkeiten und Ressourcen einzelner Organisationsmitglieder. Das Aufgabenprofil beschreibt, was auf einer Stelle zu tun ist, und damit implizit die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Stelle ausfüllen. Kompetenzprofile enthalten nun die konkreten Qualifikationen und Fähigkeiten, über die die Menschen, die eine Stelle besetzen, verfügen. Es geht um eine Beschreibung der erworbenen formalen Qualifikationen und des praktischen Könnens, das heißt der tatsächlichen individuellen Handlungsfähigkeiten, aber auch um besondere Stärken und Potenziale der einzelnen Beschäftigten. Kompetenzen sind weiter zu fassen als formale Qualifikationen, die Ergebnis von Aus-, Fort- und Weiterbildungen sind. Zu den Kompetenzen zählen auch die informell erworbenen Fähigkeiten.

In einem Kompetenzprofil wird erfasst, was bei Organisationsmitgliedern an Fähigkeiten real vorhanden ist. Welche praktischen individuellen Kompetenzen, die über die formalen Qualifikationen hinausgehen, in einem Profil erfasst werden, muss jede Organisation selbst festlegen. Es empfiehlt sich aber, den Bereich nicht zu eng zu fassen, weil Beschäftigte häufig über »Schätze« verfügen, von denen eine Organisation in der Regel nicht weiß, die aber für die Qualität der Arbeit von großer Bedeutung sein können. Kompetenzprofile sollten generell mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam aufgestellt werden, weil diese entscheiden können müssen, welche über die offiziell für eine Stelle geforderten Qualifikationen und Kompetenzen hinausgehenden Fähigkeiten sie »preisgeben« möchten.

### **Der Nutzen von Kompetenzprofilen:**

- individuelle Ausfüllung und Ergänzung des Aufgabenprofils
- besserer Einsatz vorhandener Personalressourcen
- stärkere Integration der Mitarbeitenden in die Organisation
- Erkennung von Mitarbeiterkompetenzen für andere und/oder höherwertige Aufgaben

### **Kompetenzanforderungen beziehen sich auf künftig zu erwartende Anforderungen der relevanten Umwelten**

Unter dem Begriff Kompetenzanforderungen geht es um erwartbare neue Anforderungen, die sich aus den Entwicklungen und Herausforderungen der Umwelt der Organisation ergeben. Kompetenzanforderungen zielen auf die von der Organisation erwarteten Fähigkeiten in Bezug auf die zukünftigen Aufgabenerfüllungen und die strategischen Entwicklungsnotwendigkeiten der Organisation. Sie erfassen damit die ggf. vorhandene Lücke zwischen den gegenwärtigen Kompetenzen der Beschäftigten und den festgestellten notwendigen neuen Anforderungen der Organisation.

Um dieser Anforderung gerecht zu werden, ist es erforderlich, die Kompetenzprofile der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Aufgabenprofilen für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen und den strategischen Entwicklungszielen und -aufgaben der Organisation abzugleichen. Auf diese Weise kann überprüft werden, ob die Voraussetzungen zur Erfüllung von neu anstehenden Aufgaben noch gegeben sind. Wenn dies nicht der Fall ist, müssen entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zur Erfüllung der Kompetenzanforderungen geplant und durchgeführt werden. Der Abgleich der Kompetenzprofile mit den Aufgabenprofilen orientiert sich an den strategischen Entwicklungszielen und an anderen zum Beispiel in Bedarfserschließungen, Evaluationen und Controllings deutlich gewordenen neuen Herausforderungen für die Organisation.

## Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 9: Personal

In diesem Qualitätsbereich beschäftigte sich das Modelljugendamt Gifhorn mit den Themen

1. Kompetenzprofile
2. Neue Kompetenzanforderungen

Dargestellt werden in dieser Handreichung die Vorgehensweise und Ergebnisse zur Identifizierung neuer Kompetenzanforderungen.

### Der Arbeitsauftrag zur Identifizierung neuer Kompetenzanforderungen lautete:

1. Bitte lesen Sie zunächst das Handout zu Aufgabenprofilen, Kompetenzprofilen und Kompetenzanforderungen. Sind Ihnen die Begrifflichkeiten klar? Wo gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um neue Kompetenzanforderungen. Nutzen Sie bitte das entsprechende Qualitätswerkzeug und füllen Sie eine gemeinsame Version aus.
3. Priorisieren Sie dann die identifizierten neuen Kompetenzanforderungen. Welche sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten, womit sollte begonnen werden?

Das Qualitätswerkzeug „Instrument zur Ermittlung von neuen Kompetenzanforderungen“ findet sich im Anhang.

## Ergebnis im Qualitätsbereich 9: Personal Kompetenzanforderungen zum Handlungsfeld „Geflüchtete Familien im Landkreis Gifhorn“

Neue Unterstützungsbedarfe...	...erfordern folgende neue Kompetenzen	Können intern abgedeckt werden durch...	Müssen extern zugekauft oder intern entwickelt werden...
Geflüchtete Familien im Landkreis Gifhorn	Interkulturelle Kenntnisse		
	→ Sprachkenntnisse	Teilweise (MA mit Sprachkenntnissen)	Sprachkurse / Hinzuziehen von Dolmetschern
	→ Interreligiöses Wissen	Teilweise (MA mit interkulturellem Hintergrund)	Fortbildungen und interkulturelle Veranstaltungen
	→ Rechtswissen (Rechts- und Handlungssicherheit)	Nein	Entwicklung von Standards und Handlungsbefugnissen („Go“ der Verwaltung)
	→ Wissen der bestehenden Angebote vor Ort und in Unterkünften		Bestandsaufnahme der Angebote (Koordination Bildungsangebote für Flüchtlinge)
	→ Gesellschaftliches und familiäres Wissen im interkulturellen und religiösen Bereich		Fortbildungen, Fachveranstaltungen, Fachliteratur, Fachbibliotheken
→ Wissen über/zu anderen bzw. „alternativen“ Kommunikationsformen	Teilweise (Migrationsbeauftragte)	Fortbildungen zum Thema „Alternative“ Möglichkeiten / Handlungsmethoden im Bereich der Kommunikation	

## Ergebnis im Qualitätsbereich 9: Personal Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen zum sozialräumlichen Arbeiten

Neue Herausforderungen...	...erfordern folgende neue Kompetenzen	Können intern abgedeckt werden durch...	Müssen extern zugekauft oder intern entwickelt werden...
<b>Sozialräumliches Arbeiten</b>  (Def.: Präsenz im Sozialraum der Mitarbeiter als Ansprechpartner für Themen wie z. B. : • Kinderschutz • Weitervermittlung • Beratung und Information zur Angebotspalette SGB VIII • Beratung (Erziehungsberatung)	→ Methodenkompetenz → Netzwerkarbeit → Kennen des Bezirks und seiner Einrichtungen → „Wissen“ über die Angebote → Gruppen organisieren (nicht leiten!)  → Organisatorisches Talent  → Initiieren von Gruppen (zielgerichtet und bedarfsgerecht)  → Kooperation mit freien Trägern vor Ort  → Blick auf den eigenen Bezirk (wie sieht die Bedarfslage aus? Gibt es Schwerpunkte in der Arbeit)  Es fehlt zudem ein Aufgabenkatalog als Beschreibung der Tätigkeiten!	Abdeckung durch „erfahrene“ Bezirksdienstmitarbeiter, welche bereits Netzwerke im eigenen Bereich etabliert haben und Kontakt zu den verschiedenen Akteuren aufgebaut haben. Austauschgespräche mit gemischten Gruppen (neue und „alte“ Mitarbeiter) im Sinne von Anwendung von „best-practice“ Modellen  Zeitressourcen der MA/ Statistikwerkzeuge (ProSoz) hierfür	Flankierend hierzu Fortbildungen zu den Bereichen Netzwerkarbeiten / Rolle des Bezirkssozialarbeiter  Erstellung eines Aufgabenkataloges (Was für Anforderungen an Bezirksarbeit werden gestellt?)

### 4.9 Qualitätsbereich 10: Controlling

**Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:** Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.

#### Aus der Arbeitshilfe QB 10: Controlling

##### Controlling heißt Steuerung

Controlling ist mehr als Kontrolle, das heißt der kontrollierende Aspekt steht dabei nicht im Vordergrund. Das englische Wort »to control« bedeutet beherrschen, kontrollieren, überwachen, vor allem aber steuern, regeln, regulieren.

##### Controlling ist eine Führungsaufgabe

Controlling gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Organisation. Die Aufgabe des Controllings ist es, das gesamte Entscheiden und Handeln in einer Organisation durch eine entsprechende

Aufbereitung von Führungsinformationen ergebnisorientiert auszurichten. Dieser Prozess beinhaltet

- Planungs- bzw. Entscheidungsphasen,
- Steuerungs- bzw. Vorgabephasen,
- Kontroll- bzw. Überwachungsphasen.

Die Sicherung ergebnisorientierter Planung, Steuerung und Überwachung ist hierbei nur durch ein entsprechend aufbereitetes Zahlenwerk möglich.

##### Controlling steuert Zielerreichung

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen. Diese Prüfung geschieht anhand von Kennziffern, Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren. Auf dieser Grundlage werden Steuerungsentscheidungen getroffen.

Controlling ist, anders als der Jahresabschluss, ein über das gesamte Geschäftsjahr mitlaufender Prozess von Planung und Steuerung. Es geht darum, mit Hilfe geeigneter (organisationsspezifischer) Instrumente zeitnah zu erkennen, wann eine Entwicklung »aus dem Ruder läuft«, wann entsprechend gegengesteuert werden muss, das heißt welche Konsequenzen zu ziehen sind.

### Controlling ist immer organisationsspezifisch

Welche Tiefe und welche Breite ein Controlling-System insgesamt hat, hängt von den jeweiligen Notwendigkeiten ab und ist somit immer organisationsspezifisch. Dabei gibt es kein für alle Organisationen gleichermaßen gültiges Konzept und Verfahren. Jede Einrichtung muss sich fragen:

- Welche Ansprüche müssen gegenüber vorgesetzten Instanzen, Trägern, Kommunen und anderen relevanten Außenwelten erfüllt werden?
- Woran können wir jeweils festmachen, dass wir erfolgreich gearbeitet haben, erfolgreich arbeiten?
- Welche Daten werden in welchen Zeitintervallen intern benötigt, um jederzeit qualifiziert auskunftsfähig zu sein?

Im Mittelpunkt der Betrachtungen sollte deshalb auch nicht die Menge der Daten stehen, sondern die tatsächlichen notwendigen Erkenntnisinteressen.

### Die Aufgaben von Controlling sind zum Beispiel

- das Erreichen der allgemeinen Organisationsziele durch geeignete Maßnahmen zu gewährleisten,
- die Organisationsziele in prüfbare, ggf. bereichs- oder fachdienstspezifische, Planungsziele zu konkretisieren,
- überprüfbare Indikatoren für die Planungsziele aufzustellen,
- Soll/Ist-Vergleiche der Zielerreichung in festgelegten Perioden durchzuführen,
- Abweichungen zu analysieren und ggf. Konsequenzen zu ziehen,
- Daten als Entscheidungsgrundlagen für die nächste Planungsperiode zur Verfügung zu stellen.

Im Qualitätsbereich 10: Controlling ist die **Unterscheidung zwischen Kennzahlen, Kennziffern und qualitativen Erfolgsindikatoren** ein Schlüssel zum Verständnis der Steuerungsmöglichkeiten einer Organisation. Grundsätzlich sei hierzu Folgendes bemerkt: Jede Organisation benötigt aussagekräftige Daten, die dabei unterstützen, Ziele zu formulieren, zu verfolgen, richtige Entscheidungen zu fällen und Verbesserungen zu initiieren. Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren haben in diesem Zusammenhang die Aufgabe, messbare und/oder relevante Daten zusammenzufassen und in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

### Kennziffern

sind einfache Zahlen, die isolierte Angaben machen, zum Beispiel Anzahl der Hilfesuchenden.

### Kennzahlen

sind Beziehungszahlen, bei denen zwei Größen miteinander in ein Verhältnis gesetzt werden, zum Beispiel Innovationsquote: neue durchgeführte Dienstleistungen/Angebote im Verhältnis zu den insgesamt durchgeführten Dienstleistungen/Angeboten.

### Qualitative Erfolgsindikatoren

sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistung der Organisation, zum Beispiel explizite Anerkennung durch bedeutsame Instanzen, Auftraggeber, Entscheidungsträger, relevante Medien und Presseorgane.

### Erst Vergleiche liefern nutzbringende Erkenntnisse

Es ist zu beachten, dass eine Kennzahl allein gesehen keine bedeutsame Aussage liefern kann. Erst im Vergleich ist es möglich, eine Bewertung vorzunehmen.

- Zum Beispiel können die Kennzahlen mehrerer Perioden miteinander verglichen werden (Zeitvergleich).
- Es können auch die Kennzahlen unterschiedlicher Bereiche und/oder Organisationen miteinander verglichen werden (Betriebsvergleich).
- Und es ist ein ganz simpler Vergleich möglich, nämlich zwischen erreichten und vorher festgelegten Zielgrößen (Soll/Ist-Vergleich).

Jeglicher Vergleich ist nur dann sinnvoll bzw. aussagekräftig, wenn die Kennzahlen auf genau derselben Basis erhoben worden sind. Gerade bei Betriebsvergleichen muss man sich besonders der gemeinsamen Basis des Vergleichs vergewissern.

### Kennzahlen sollten organisationsspezifisch sein

Im Rahmen der KQS-Qualitätsentwicklung werden keine bestimmten Kennzahlen vorgeschrieben. Es wird auch keine festgelegte Anzahl von Kennzahlen erwartet. Jede Organisation muss für sich prüfen, mit welchen Kennzahlen sie bisher gearbeitet hat, auf welche Art und Weise diese Kennzahlen die Arbeit (das Controlling) stützen bzw. sie wirkungsvoll belegen und welche Schlüsse daraus gezogen werden. Ergebnis dieser Bestandsaufnahme kann sein:

- Die Kennzahlen, mit denen bisher gearbeitet wurde, reichen aus und geben die nötigen Hinweise und Hilfestellungen bei der Planung und Steuerung der Organisation.
- Es gibt zwar Kennzahlen; sie geben aber keine relevanten Informationen über die spezifische Organisationsleistung.
- Es gibt zu viele Kennzahlen, mit denen niemand arbeitet.
- Es gibt zu wenige oder keine Kennzahlen für die spezifische Organisationsleistung.

### Fragen zur Entwicklung von Kennzahlen

1. Welches sind unsere allgemeinen Organisationsziele? Welches sind unsere strategischen Entwicklungsziele? Welches sind unsere Bereichs- bzw. Jahresziele?
2. Welches sind die Indikatoren, an denen wir festmachen können, dass wir erfolgreich gearbeitet haben?
3. In welche Messgrößen lassen sich diese Indikatoren übersetzen?

### Beispiele für Finanzkennzahlen:

- Wirtschaftlichkeit: Leistungen im Verhältnis zu den Kosten
- Liquidität: Verhältnis der Verbindlichkeiten zu den kurzfristigen Finanzmitteln
- Verhältnis Angebotsentgelte zu Gesamtfinanzierung
- Personalkosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten
- Auslastungsquote der eigenen Räumlichkeiten

### Beispiele für inhaltliche Kennzahlen:

- durchgeführte Angebote im Verhältnis zum Vorjahr
- durchgeführte Angebote im Verhältnis zu geplanten Dienstleistungen/ Veranstaltungen
- Innovationsquote: Anzahl neuer durchgeführter Angebote im Verhältnis zu den insgesamt durchgeführten Angeboten
- Kundenzufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr
- Mitarbeitendenzufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr

### Entwicklung qualitativer Erfolgsindikatoren:

Qualitative Erfolgsindikatoren werden – ergänzend zu Kennzahlen, die objektivierbare Tatbestände messen – dort gebildet, wo es um sogenannte »weiche« Faktoren geht. Um zu qualitativen Erfolgsindikatoren zu gelangen, sind zunächst folgende Überlegungen notwendig:

1. Was definieren wir als unseren spezifischen Organisationserfolg?
2. Auf welchen Faktoren beruht dieser Organisationserfolg?
3. Woran können wir festmachen, dass wir gut gearbeitet haben?

### Beispiele für qualitative Erfolgsindikatoren:

Der Erfolg eines Tages der offenen Tür kann sich zum Beispiel daran festmachen lassen, dass es gelungen ist, namhafte Persönlichkeiten für die Teilnahme zu gewinnen.

Bei qualitativen Erfolgsindikatoren ist die absolut messbare Zahl nicht unbedingt von hervorragender Bedeutung. Es gibt beispielsweise nur einen Oberbürgermeister der Stadt. Wenn dieser allerdings den Tag der offenen Tür besucht und öffentlich die Arbeit der Organisation würdigt, dann ist dies ein ziemlich sicherer

Indikator für die öffentliche und politische Anerkennung der Organisation in der Kommune.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Qualitätsbereich Controlling sind **interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation**.

Bei diesen handelt es sich um selbstorganisierte Qualitäts-Checks, Selbstevaluationen der eigenen Organisation und ihrer Praxis, interne Kontrollen des Funktionierens von definierten Abläufen und beschlossenen Regelungen. Sie können in unterschiedlicher Form durchgeführt werden, zum Beispiel.:

- In Evaluations- und Entwicklungsworkshops wird gemeinsam mit allen oder repräsentativ ausgewählten Beschäftigten eine Analyse und Bewertung vorgenommen.
- Anhand gemeinsam definierter Prüfkriterien analysieren und bewerten sich die verschiedenen Organisationsbereiche / Dienstwechelseitig.
- Der Qualitätsbeauftragte (oder das Kernteam Qualitätsentwicklung) analysiert und bewertet die verschiedenen Organisationsbereiche auf der Basis der KQS-Anforderungen und/oder der von der Organisation festgelegten Qualitätsziele.

Diese internen Prüfungen müssen in definierten Abständen, zum Beispiel jährlich, erfolgen. Sie können auch unter Hinzuziehung von professionellen Beratern oder Kolleginnen aus kooperierenden Organisationen (»peer review«) erfolgen. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Ergebnisse dieser internen Überprüfungen dokumentiert und dass ggf. Konsequenzen daraus gezogen werden. Das Qualitätswerkzeug »Interne Überprüfung zur Funktionsweise der Organisation«, mit dem in den dezentralen Abschlussworkshops in den Modelljugendämtern die Themen der künftigen Qualitätsentwicklung ermittelt wurden, findet sich im Anhang.

## Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 10: Controlling

### Das Modelljugendamt Gifhorn beschäftigt sich in diesem Qualitätsbereich mit den Themen

- Controllingkreislauf – Bewertungen und Schlussfolgerungen
- Inhaltliche Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren

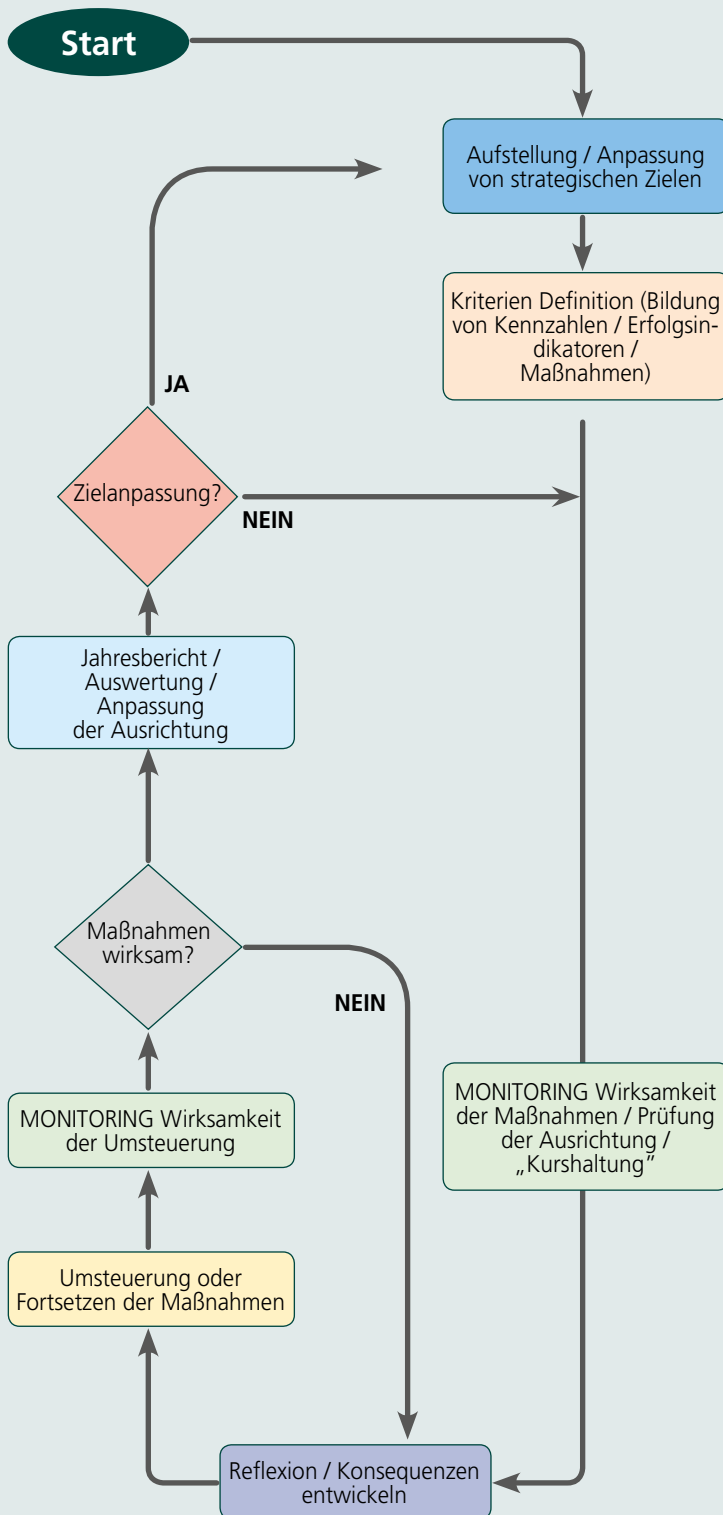
Im folgenden Verlauf werden die gewählte Vorgehensweise zur Entwicklung eines systematischen Controllingverfahrens sowie das Ergebnis dargestellt.

**Der Arbeitsauftrag zur Entwicklung eines Controllingkreislaufs lautet:**

1. Bitte lesen Sie zunächst die Arbeitshilfe zum Qualitätsbereich Controlling. Sind Ihnen die Begrifflichkeiten klar? Wo gibt es ggf. noch Klärungsbedarf?
2. Jetzt geht es um die Bewertung der erhobenen Kenngrößen im Qualitätsbereich Controlling und das Ziehen von Konsequenzen. Bewertungen und Schlussfolgerungen haben bei KQS eine entscheidende Funktion, damit die Datenerhebung keine Fleißarbeit ohne Konsequenzen bleibt. Fragen Sie sich zum Beispiel:
  - Wie, wann und von wem werden die (z.B. im Rahmen der IBN) erhobenen Daten derzeit bewertet?
  - Nach welchen Kriterien erfolgt die Bewertung?
  - Welche Konsequenzen werden gezogen?
  - Wie verbindlich sind diese Konsequenzen?
  - An wen werden die Bewertungen und Konsequenzen kommuniziert?
  - Wo sehen Sie Leerstellen bzw. Handlungsbedarf?
3. Fokussieren Sie jetzt auf die Entwicklung eines neuen Verfahrens für die systematische Bewertung der Kenngrößen und das Ziehen von Schlussfolgerungen. Beschäftigen Sie sich dazu zunächst mit dem Controllingkreislauf, um einen verbindlichen Rhythmus für Bewertungen und Schlussfolgerungen zu finden. Wie könnte ein zu Ihrer zeitlichen Organisationslogik passender Controllingkreislauf aussehen?  
Fragen Sie sich anschließend (analog zu Schritt 2 dieser Arbeitsphase):
  - Wie, wann und von wem sollen die erhobenen Daten bewertet werden?
  - Nach welchen Kriterien erfolgt die Bewertung?
  - Wie werden (verbindliche) Konsequenzen gezogen?
  - An wen werden die Bewertungen und Konsequenzen kommuniziert?
  - Wie und wann (im Controllingkreislauf) wird die Einhaltung der Konsequenzen überprüft?



## Ergebnis im Qualitätsbereich 10: Controlling Verfahren zum abteilungsübergreifenden Fachcontrolling



Verantwortlichkeit/Zeiträume	Instrumente
Fachbereichsleitung Stabsstellen FBL <b>Alle 1–3 Jahre und bei Bedarf</b>	Bedarfsermittlung JHP Gesetzliche Anforderungen Vorgaben FB Haushalt Vorgaben Verwaltung
Fachbereichsleitung Jugendhilfeplanung Fachcontroller Leitungsteam 4.1–4.7 <b>jährlich</b>	IBN-Vergleichszahlen Controlling Bericht FB 10 Jahresberichtswesen ProSoz AL – Runde
Fachbereichsleitung Fachcontroller <b>jährlich</b>	Jahresberichtswesen ProSoz Controlling Bericht FB Haushalt IBN "Timeline"
Fachbereichsleitung Fachcontroller <b>jährlich</b>	IBN Haushalt Berichtswesen ProSoz Information an Vorstand/Mitarbeiter über Große DB
Fachbereichsleitung Fachcontroller <b>monatlich</b>	Berichtswesen ProSoz
Fachcontroller (übergeordnet) Abteilungsleitung (abteilungsintern) <b>monatlich</b>	Berichtswesen ProSoz
Fachbereichsleitung Leitungsteam 4.1–4.7 Fachcontroller <b>Quartalsmäßig</b>	AL-Runde Maßnahmenverfolgungsplan Information an Vorstand / Mitarbeiter über Große DB
Fachbereichsleitung Leitungsteam 4.1–4.7 Fachcontroller JHP <b>Quartalsmäßig</b>	Quartalsbericht FB 10 Berichtswesen ProSoz AL-Runde

## 4.10 Qualitätsbereich 11: Kundenkommunikation

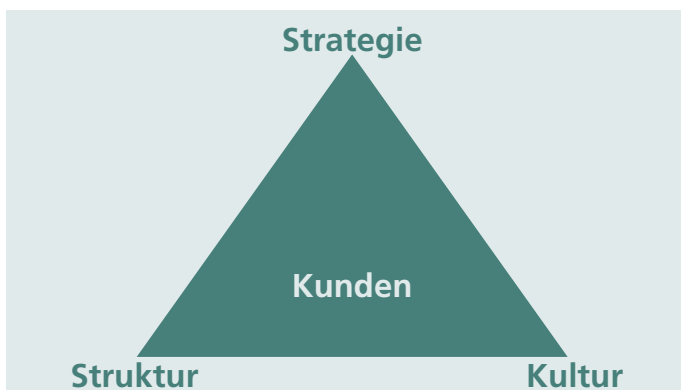
**Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis:** Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege und Kundenbindung. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

### Aus der Arbeitshilfe QB 11: Kundenkommunikation

#### Kundenorientierung als Organisationsstruktur

Kundenorientierung ist nicht nur der freundliche und zuvorkommende Umgang der Mitarbeitenden der Organisation mit den Kundinnen und Kunden – das ist eine Selbstverständlichkeit zivilisierten Umgangs. Kundenorientierung bedeutet heute, dass sich eine Organisation insgesamt – strategisch, strukturell und kulturell – auf ihre Kunden ausrichtet. Das Hauptziel der Kundenorientierung ist es, Dienstleistungen und Produkte anzubieten, die den Kundenbedürfnissen optimal entsprechen, um dadurch eine hohe Kundenzufriedenheit und eine Nachhaltigkeit der Dienstleistungen zu erreichen.

Kundenorientierung als Strategie bedeutet ein durchgängig kundenbezogenes Denken, Planen, Steuern und Handeln von der obersten Führung bis zu den untersten ausführenden Funktionen. Kundenorientierung als Struktur bedeutet, dass alle Abläufe und Prozesse so gestaltet werden, dass sie den Bedürfnissen und Interessen der Kunden am besten dienen. Kundenorientierung als Kultur bedeutet, dass sich ein hilfsbereites, freundliches Dienstleistungsverhalten als Ethos aller Beschäftigten in deren alltäglichen Umgangsformen und Handeln niederschlägt.



#### Kundenpflege als Mehr-Wert-Service

Kundenpflege dient dazu, die Kunden an die Organisation zu binden, denn es ist sehr viel schwieriger, neue Kunden zu gewinnen

als eine bestehende Kundenbeziehung zu halten. Kundenpflege umfasst daher all die zusätzlichen Aktivitäten der Anbieterorganisation, die über die vertraglich vereinbarten Leistungen hinausgehen und die dem Kunden einen Mehr-Wert verschaffen. Diese Zusatzleistungen können der Kundin auch noch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses zugänglich gemacht werden. Es handelt sich also um einen nicht bepreisten Service der Anbieterorganisation für ihre bisherigen und aktuellen Kunden.

Die Kundenpflege dient dem Erhalt bzw. der niedrighschwelligem Wiederaufnahme einer Dienstleistungsbeziehung. Das ist auch in Feldern wichtig, in denen eine langfristige Kundenbindung nicht angestrebt wird, da das Ziel der Dienstleistung zum Beispiel eine eigenständige Lebensbewältigung der Kundinnen ist. Auch hier ist es wichtig, dass die Kundenorientierung der Organisation funktioniert, um Weiterempfehlungen zu ermöglichen oder um ggf. als Ansprechpartner in der Zukunft zur Verfügung zu stehen.

#### Die Kundin als Partnerin, der Kunde als Partner

Der Kunde heißt Kunde, weil er kundig ist, weil er – zumindest im Grundsatz – weiß, was er braucht und will. Diese Definition ist besonders für soziale Dienstleistungsorganisationen anschlussfähig, weil diese es mit prinzipiell selbstbestimmten Menschen zu tun haben und auf einer allgemeinen professionellen Zielebene die Selbstbestimmung der Ratsuchenden über ihre eigenen Lebens- und/oder Arbeitsverhältnisse fördern wollen. Dabei ist es unerheblich, ob zum Beispiel in der berufsbezogenen sozialen Dienstleistung die bessere Integration in den Arbeitsmarkt angestrebt wird oder ob in der Jugendhilfe eine Erhöhung der Erziehungs- bzw. Handlungskompetenz angestrebt wird. Bei sozialen Dienstleistungen geht es neben der persönlichen und/oder fachlichen Entwicklung der Kunden immer auch um die Erhöhung von Mündigkeit und sozialer Teilhabe. Daher sind die Kundin und der Kunde in der Branche der sozialen Dienstleistung Partner und nicht zu Behelrende.

#### Soziale Dienstleistung verkaufen heißt, strukturelle Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen und Kooperationsbereitschaft herzustellen

Selbstverständlich geht es in der Kundenkommunikation auch darum, für die Angebote und Dienstleistungen der Organisation Abnehmer zu finden; das ist bei sozialen Dienstleistungsangeboten kein Unterschied zu anderen Waren. Dennoch macht es einen Unterschied, ob ein Käufer ein fertiges Produkt erhält, das nach dem Kauf mit Garantieanspruch sofort in seinen Besitz übergeht, oder ob er lediglich die strukturellen Möglichkeiten erwirbt, sich selbst zu entwickeln und seine gesellschaftliche Integration zu verbessern. Im Prozess der sozialen Dienstleistungserbringung muss nämlich der Kunde das Ergebnis, das er anstrebt, selbst in Kopro-

duktion mit herstellen oder dieses zumindest nicht behindern. Daher ist die soziale Dienstleistung für ihr Gelingen immer auf die Akzeptanz der Kunden und Kundinnen und deren Kooperationsbereitschaft angewiesen.

### **Zufriedenheit in der Kundenkommunikation**

Die Zufriedenheit und die Bereitschaft der Kundinnen und Kunden, die soziale Dienstleistung bestmöglich für sich zu nutzen, hängen in sehr hohem Maße davon ab, wie die Kommunikation rund um die Präsentation und die Nutzung der Dienstleistung gestaltet ist. Kunden sind in der Regel zufrieden, wenn ...

- sich der Anbieter genügend Zeit für sie nimmt und sie gut berät,
- die soziale Fachkraft kompetent ist,
- das Dienstleistungsangebot zu den eigenen Zielen passt,
- die Inanspruchnahme des Angebotes unbürokratisch und einfach ist,
- Zusagen eingehalten und schnell erledigt werden,
- etwaige Anregungen aufgegriffen bzw. Beschwerden schnell bearbeitet werden,
- alle Kommunikationssituationen menschlich offen und wertschätzend gestaltet werden,
- sich am Ende auch ein überprüfbares Ergebnis einstellt, also der soziale Dienstleistungsprozess gelingt.

### **Die Aufgaben der Kundenkommunikation sind zum Beispiel:**

- Kundengewinnung
- Kundenpflege
- Information
- Beratung
- Betreuung
- Anregungs- und Beschwerdemanagement

### **Anregungen und Beschwerden sind Lernchancen für die Organisation**

Kunden wissen am besten, was nicht gut genug funktioniert und was man besser machen könnte. Diese Informationen sind für Organisationen wichtige Quellen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Gelegentlich kann es auch in den besten Organisationen zu Fehlern kommen, dann ist es wichtig, dass diese schnellstmöglich behoben werden. Sehen Kundinnen Grund zu Beschwerden, dann sollte ihnen dies so leicht wie möglich gemacht werden. Eine Reaktion darauf durch die Organisation muss zeitnah erfolgen, und die Kunden müssen dabei die Erfahrung machen, dass ihre Beschwerde Konsequenzen hatte bzw. der Grund für die Beschwerde behoben wurde. Kunden, die sich beschweren, zeigen, dass ihnen an der Organisation und der

Zusammenarbeit etwas liegt. Beschwerden sind also eine positive Kundenreaktion. Kundinnen, die Beschwerden äußern, verhalten sich wie gleichberechtigte Partner. Die Erfahrung zeigt, dass Kunden, deren Beschwerde ernst genommen und bearbeitet wurde, häufig sogar eine besondere Identifikation mit der Organisation und deren sozialen Dienstleistungen entwickeln.

### **Anregungs- und Beschwerdemanagement ist ein Prozess**

Wie bei anderen (Schlüssel-)Prozessen ist auch das Anregungs- und Beschwerdemanagement ein klar definierter, verbindlich eingeführter und systematischer Prozess, der aus verschiedenen Stufen bzw. Prozessschritten besteht:

#### **1. Anregungs- und Beschwerdestimulierung**

Hier ist wichtig, dass sich die Organisation nicht nur abwartend verhält, sondern dass sie ihre Kundinnen und Kunden aktiv motiviert, ihre Meinungen, ihre Ideen und ihre Verbesserungsvorschläge zu äußern. Dies geschieht am besten durch sichtbar präsentierte Rückmeldekarten und/ oder weitere Rückmeldemöglichkeiten zum Beispiel auf der Internetseite.

#### **2. Anregungs- und Beschwerdeannahme**

Dafür sind definierte Orte einzurichten, wo Kunden ihr Feedback ohne große Mühe abgeben können. Wenn Rückmeldungen mündlich oder telefonisch entgegengenommen werden, ist ein offenes, nicht rechtfertigendes Verhalten der Beschäftigten wichtig, verbunden mit der Zusicherung, dass der Kunde über die Bearbeitung seiner Rückmeldung informiert wird. Mündlich, telefonisch oder per E-Mail vorgetragene Anregungen oder Beschwerden müssen von dem Mitarbeitenden, den diese Nachricht erreicht, in ein Rückmeldeformular eingetragen werden, damit die Information für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Organisation zur Verfügung steht (siehe Schritt 5).

#### **3. Anregungs- und Beschwerdebearbeitung**

Diese muss zeitnah erfolgen, damit der verbesserungsbedürftige Zustand so schnell wie möglich verändert wird. Mindestens müssen überschaubare Rhythmen eingeführt sein, in denen die eingegangenen Rückmeldungen gesichtet und Konsequenzen gezogen werden, damit es nicht an gleichen oder ähnlichen Stellen zu neuen Friktionen kommt.

#### **4. Anregungs- und Beschwerdereaktion**

Wenn die Kundin ihre Kontaktdaten hinterlassen hat, muss sie in einem angemessenen Zeitraum darüber informiert werden, welche Konsequenzen aus ihrer Rückmeldung gezogen wurden. Wenn eine Beschwerde dringenden Handlungsbedarf signalisiert, ist die Beschwerdeursache sofort zu beheben.

## 5. Strukturelle Verbesserungsmaßnahmen

In größeren Zeiträumen sollten alle eingegangenen Rückmeldungen noch einmal systematisch ausgewertet werden, um beurteilen zu können, ob zum Beispiel häufig auftretende Beschwerden strukturelle Konsequenzen in der Organisation erfordern oder ob häufig auftretende, ähnliche Anregungen Potenzial für systematische Organisationsentwicklungsmaßnahmen beinhalten.

## 6. Anregungs- und Beschwerdecontrolling

Schließlich sollte – zum Beispiel im Rahmen der »Internen Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation« (vgl. QB 10 Controlling) – geprüft werden, ob regelmäßige Beschwerdeursachen behoben wurden bzw. ob eingeführte Organisationsentwicklungsmaßnahmen den gewünschten Effekt zeitigen.

## Themen und Vorgehensweisen im Qualitätsbereich 11: Kundenkommunikation

Dieser Qualitätsbereich wurde vom Modelljugendamt Nienburg in Form eines dreistündigen Kurzworkshops behandelt, in dem der Fokus direkt auf das Schwerpunktthema Rückmeldemanagement gelegt wurde. Nach der theoretischen Einführung untersuchten die Beteiligten folgende Aspekte:

- Ziele eines systematischen Rückmeldemanagements
- Ist-Zustand: Wie wird derzeit mit Rückmeldungen umgegangen? Wie werden diese gezielt eingeholt?
- Bewertung des Ist-Zustands: Was ist nützlich daran? Was fehlt?
- Entwicklung eines Rückmeldesystems: Feedbackstimulierung, Prozessablauf Rückmeldemanagement

In der Diskussion wurde deutlich, dass sich das Thema Rückmeldemanagement bzw. Feedbackkultur nicht nur extern als Thema der Kundenkommunikation verstehen lässt, sondern auch intern als Thema der internen Kommunikation mit Blick auf die Beteiligung der Mitarbeitenden an Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozessen über transparente Kommunikation und Information. Die Teilnehmenden verständigten sich darauf, dass eine neue Kultur der Transparenz und des verbindlichen Rückmeldemanagements zunächst innerhalb der Organisation als intensiver Dialog der Führungskräfte untereinander sowie als offensive Kommunikation der Leitungskräfte mit den Mitarbeitenden ausprobiert werden sollte. Das im Workshop entwickelte neue Rückmeldeverfahren (vgl. insbesondere die Punkte 3 bis 10) kann in einem nächsten Schritt auf den Umgang mit Anregungen und Beschwerden von Seiten der Kunden übertragen werden.

## Ergebnis im Qualitätsbereich 11: Kundenkommunikation Ablauf Rückmeldemanagement

(zunächst intern, Adaption für externe Zwecke geplant)

1. Klärung der Auftragsstellung
2. Präzisierung der Themen im Leitungskreis (z.B. Zielmanagement, Feedbackkultur ...)
3. Anregungsstimulierung in den Fachdiensten: Welche Themen und Anliegen haben die Mitarbeitenden?
4. Annahme der Anregungen durch die Fachdienstleitung
5. Strukturierung / Clustern der Rückmeldungen der Mitarbeitenden
6. Information an Mitarbeitende durch Fachdienstleitung: Welche Anregungen sind eingegangen? Was geschieht damit?
7. Austausch der Fachdienstleitungen zu den Themen der Mitarbeitenden (geclusterte, nicht individuell zurechenbare Oberthemen) / Abgleich der Gewichtungen mit Fachbereichsleitung
8. Information an Mitarbeitende durch Fachdienstleitung: Wie sehen die Rückmeldungen im Ganzen aus / für alle Fachdienste?
9. Regelmäßige Information an alle Mitarbeitende zu Stand und Verlauf der Organisationsuntersuchung / Austausch der Fachdienstleitungen
10. Gemeinsame Abschlussveranstaltung mit allen Mitarbeitenden (Ergebnisse der Organisationsuntersuchung, Ablaufplanung der Umsetzung)
11. Reflexion auf Fachdienstleitungsebene (nach Diagnose, vor Umsetzung)

## 4.11 Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele

Im **Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele** konzentrierte sich das Modellprojekt zur partizipativen Qualitätsentwicklung auf die Sammlung von Qualitätsentwicklungszielen und -maßnahmen, die auf den dezentralen Abschlussworkshops in den einzelnen Jugendämtern systematisch identifiziert, priorisiert und dokumentiert wurden als Grundlage für die künftige, nach Abschluss des Modellprojekts in Eigenregie weiterzuführende Qualitätsentwicklung. Das entsprechende Qualitätswerkzeug zur Identifizierung relevanter Themen der Qualitätsentwicklung findet sich im Anhang („Interne Überprüfung zur Funktionsweise der Organisation“).

## 4.12 Der Qualitätskatalog

### Qualitätskatalog für Jugendämter – Ergebnis des Modellprojekts zur partizipativen Qualitätsentwicklung

Der vorliegende Qualitätskatalog für Jugendämter wurde zum Abschluss des Modellprojekts „Partizipative Entwicklung von fachlichen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII“ von den vier beteiligten Modelljugendämtern Celle, Gifhorn, Nienburg und Rotenburg im August 2018 entwickelt. Er enthält jugendamtsübergreifend gültige Aussagen sowie entsprechende Indikatoren zu den zwölf Qualitätsmerkmalen Partizipation, Transparenz, Ressourcenorientierung, Wirkungsorientierung, Individualisierung, Achtung, Verständigungsorientierung, Vertraulichkeit, Fachlichkeit, Abgestimmtheit, Zügigkeit und Zugänglichkeit. Damit liegt ein Vorschlag für ein Qualitätsversprechen von Jugendämtern nach außen für die Kundinnen und Kunden vor. Der Qualitätskatalog bietet zusätzlich auch nach innen eine handlungsleitende Orientierungshilfe für Kriterien guter Arbeit für die Mitarbeitenden von Jugendämtern. Der Qualitätskatalog ist so strukturiert, dass zu jedem Qualitätsmerkmal mindestens eine Qualitätsaussage getroffen wurde, die mit Indikatoren eindeutig handlungsleitend präzisiert wurde. Wenn zu einem Qualitätsmerkmal zwei Qualitätsaussagen getroffen wurden, so ist die erste Aussage mit externem Fokus auf die Kundinnen und Kunden formuliert und die zweite mit internem Fokus auf die Mitarbeitenden in Jugendämtern.

gungsorientierung, Vertraulichkeit, Fachlichkeit, Abgestimmtheit, Zügigkeit und Zugänglichkeit. Damit liegt ein Vorschlag für ein Qualitätsversprechen von Jugendämtern nach außen für die Kundinnen und Kunden vor. Der Qualitätskatalog bietet zusätzlich auch nach innen eine handlungsleitende Orientierungshilfe für Kriterien guter Arbeit für die Mitarbeitenden von Jugendämtern. Der Qualitätskatalog ist so strukturiert, dass zu jedem Qualitätsmerkmal mindestens eine Qualitätsaussage getroffen wurde, die mit Indikatoren eindeutig handlungsleitend präzisiert wurde. Wenn zu einem Qualitätsmerkmal zwei Qualitätsaussagen getroffen wurden, so ist die erste Aussage mit externem Fokus auf die Kundinnen und Kunden formuliert und die zweite mit internem Fokus auf die Mitarbeitenden in Jugendämtern.

Qualitätsmerkmal	Aussage(n) zum Qualitätsmerkmal	Indikator(en) zur Qualitätsaussage
Partizipation	Der Kunde / die Kundin ist über Hilfen informiert und wird in die Entscheidung einbezogen.	Der Kunde / die Kundin wird durch Austauschprozesse (z.B. Gespräche, Korrespondenz, Telefonate, Arbeitsgruppen) am Dienstleistungsprozess beteiligt.
	Verfahren und Strukturen werden gemeinsam entwickelt (intern).	Arbeitsgruppen (z.B. Qualitätszirkel) zur gemeinsamen Entwicklung von Verfahren und Strukturen sind gebildet und tagen regelmäßig.
Transparenz	Wir informieren die beteiligten Personen über alle sie betreffenden Angebote und Aktivitäten, Möglichkeiten und Grenzen.	Der Ablauf der Dienstleistung ist für alle Beteiligten klar und verständlich; Zuständigkeiten sind beschrieben.
		Der Kunde/die Kundin ist darüber informiert, dass relevante Gesprächsinhalte dokumentiert werden. Er / sie ist über die Inhalte und die daraus folgenden Aktivitäten informiert.
Ressourcenorientierung	Wir berücksichtigen, erkennen, aktivieren und fördern die Ressourcen der Kundinnen und Kunden und ihrer Umwelt.	Die persönlichen Ressourcen und Sozialraumangebote werden fallbezogen systematisch erfasst und genutzt.
	Wir berücksichtigen und fördern die individuellen persönlichen und fachlichen Kompetenzen der einzelnen Fachkräfte.	Ein abgestimmtes Fortbildungskonzept ist vereinbart und wird jährlich fortgeschrieben.
Wirkungsorientierung	Gemeinsam festgelegte Ziele werden auf Erreichung überprüft.	Die Ziele sind messbar formuliert.
		Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt regelmäßig nach internen Vorgaben.
Individualisierung	Die beteiligten Personen werden in ihrer eigenen Persönlichkeit und mit ihren spezifischen Anliegen respektiert; Unterstützung erfolgt individuell passend.	Leistungen und Angebote sind den Mitarbeitenden bekannt und werden nach erfolgter Bedarfsprüfung genutzt.
	Alle Mitarbeitenden werden entsprechend ihren/seinen Präferenzen und Kompetenzen eingesetzt.	Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche (u.a. zu persönlichen Präferenzen und Kompetenzen) werden regelmäßig durchgeführt.

Qualitätsmerkmal	Aussage(n) zum Qualitätsmerkmal	Indikator(en) zur Qualitätsaussage
Achtung	Wir pflegen einen respektvollen und achtsamen Umgang miteinander und gegenüber unseren Kundinnen und Kunden.	Es gibt verbindliche Kommunikationsvereinbarungen (z.B. wertebasierte Führungsgrundsätze, Kommunikationsregeln etc.), die allen Mitarbeitenden bekannt und zugänglich sind und die gelebt werden.
		Es gibt ein Feedbackmanagement, über das die Kundinnen und Kunden informiert sind.
Verständigungsorientierung	Wir kommunizieren klar und verständlich.	Wir stellen bei Bedarf Sprachmittlerinnen und Sprachmittler zur Verfügung.
		Schriftstücke sind adressatengerecht verfasst.
Vertraulichkeit	Die Anliegen der Kundinnen und Kunden und aller beteiligten Personen werden vertraulich behandelt.	Die aktuellen Datenschutzrichtlinien sind bekannt und werden eingehalten.
		Die Kundinnen und Kunden sind darüber informiert, dass vertrauliche Daten fachdienstintern und in Kinderschutzfällen auch extern (z.B. Arzt, Schule) ausgetauscht werden.
Fachlichkeit	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind fachgerecht ausgebildet, werden regelmäßig und bedarfsgerecht fortgebildet.	Interne Informationsveranstaltungen (z.B. zu Gesetzesänderungen) finden statt.
		Externe Fortbildungsveranstaltungen werden wahrgenommen.
		Es gibt ein Konzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender, das verbindlich umgesetzt wird.
Abgestimmtheit	Die Zusammenarbeit innerhalb des Jugendamts ist abgestimmt und den Mitarbeitenden bekannt.	Die Verfahrensabläufe der einzelnen Fachdienste (inklusive Rollen- und Aufgabenklärung) sind festgelegt und werden eingehalten.
		Es bestehen bedarfsgerechte Schnittstellen zwischen den Fachdiensten.
Zügigkeit	Wir nehmen uns der Anliegen unserer Kundinnen und Kunden zeitgerecht an.	Gesetzliche Fristen werden eingehalten.
		Anliegen werden nach Priorität sortiert.
		Die Bearbeitungszeit wird erläutert.
Zugänglichkeit	Kundinnen und Kunden können auf verschiedene Weise niedrigschwellig Kontakt zu uns aufnehmen.	Kontaktdaten, Öffnungszeiten und Erreichbarkeiten sind veröffentlicht und aktuell.
		Zugänge sind barrierefrei.



## Evaluation des Modellprojekts

## 5 Evaluation des Modellprojekts

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation des Modellprojekts dargestellt, die die Beteiligten aus den vier Modelljungendämtern bei ihrem jeweiligen Abschlussworkshop vorgenommen haben. Bewertet wurden folgende Dimensionen:

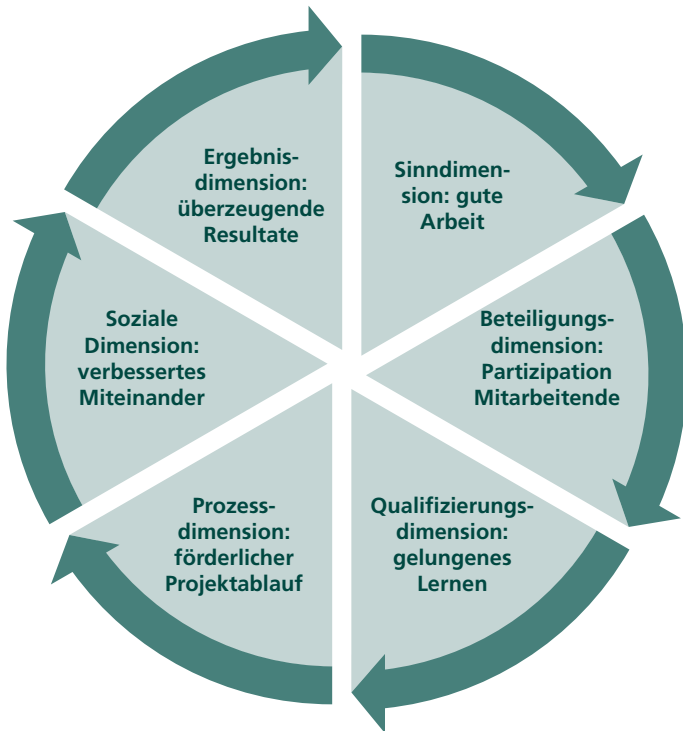


Abb.: Dimensionen der Evaluation des Modellprojekts

Bei der *Sinndimension* geht es um die Frage, ob der Zweck der Qualitätsentwicklung, gute Arbeit zu leisten und somit der Idee des Gelingens zu folgen, im Projekt erkennbar war. Die *Beteiligungsdimension* fragt danach, wie die Mitarbeitenden am Prozess beteiligt worden sind. Bei der *Qualifizierungsdimension* geht es um die Frage, ob nützliche (theoretische) Inhalte in den Workshops vermittelt worden sind. Die *Prozessdimension* fokussiert darauf, inwiefern der Ablauf des Projekts förderlich war. Der *sozialen Dimension* geht es um die Frage, ob es durch das Projekt zu einem verbesserten Miteinander gekommen ist. Die *Ergebnisdimension* blickt auf die im Projekt erzielten Resultate.

Die aufbereitete Netzevaluation des Projekts illustriert, dass die Schwachpunkte eines der beteiligten Jugendämter vor allem in der Beteiligungsdimension gesehen werden. Kritisiert wurde unter anderem, dass über die Steuerungsgruppe und die themenspezifisch arbeitenden Arbeitsgruppen hinaus den weiteren Mitarbeitenden Themen und Ergebnisse der Qualitätsentwicklung nicht kommuniziert worden seien. Es wurde auch als schwierig bezeichnet, von den Mitarbeitenden Rückmeldungen zu erhalten, dass also der Informationsaustausch von beiden Seiten aus verbessert werden könne. Als Idee zu einer dialogisch gestalteten Kommunikation wurde diskutiert, die Dienstbesprechungen zu ergänzen um sogenannte Murmelgruppen (4-6 Personen), die während der Besprechung gruppenweise Feedback zu bestimmten Themen auf Moderationskarten abgeben.

### Fazit der Evaluation:

Besonders auffällig bei den Evaluationsergebnissen ist, dass alle vier Modelljungendämter die größten Schwierigkeiten in der Beteiligungsdimension gesehen haben. Während der Sinn des Projekts und von Qualitätsentwicklung nach KQS erkennbar war, während in den Workshops durch Theorieinput und Erfahrungsaustausch gelernt werden konnte, während der Projektablauf als förderlich empfunden wurde, während es zu einem verbesserten Miteinander bei den Beteiligten gekommen ist und während auch die Ergebnisse als überzeugend bewertet werden, wird das Mitnehmen breiterer Mitarbeitendenkreise als schwierige Hürde eingeschätzt. Daher beginnen die Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen (Kapitel 6) mit diesem Aspekt.

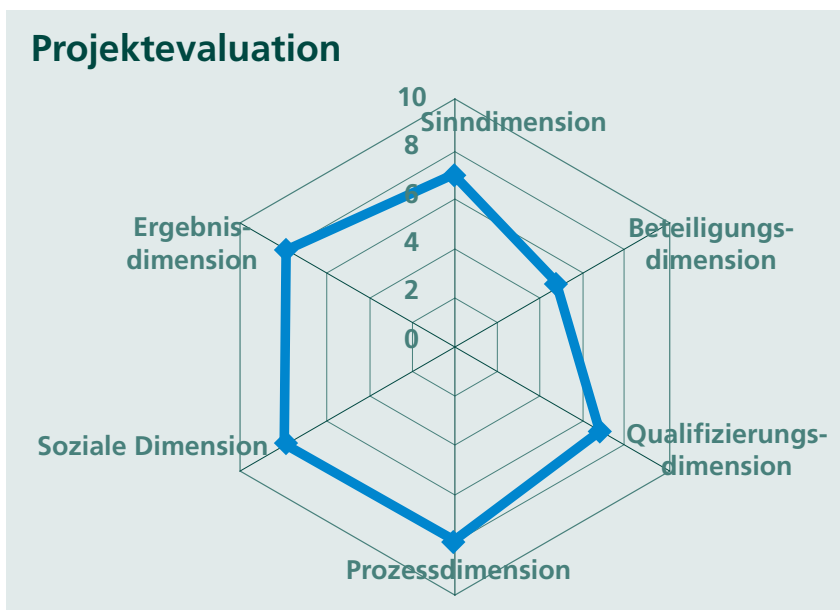


Abb.: Aufbereitete Netzevaluation eines Projekts





**Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe**

## 6 Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

In diesem Kapitel werden Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Qualitätsentwicklung in Jugendämtern dargestellt, die aus Besonderheiten im Projektverlauf – förderlichen wie hinderlichen – und aus den Ergebnissen der Evaluation des Modellprojekts durch die beteiligten Jugendämter abgeleitet wurden.

### Partizipation ist unverzichtbar und eine der größten Herausforderungen der Qualitätsentwicklung.

Ein Blick auf die Evaluationsergebnisse macht es deutlich: In der Beteiligungsdimension sehen die Modelljugendämter eine der größten Herausforderungen der Qualitätsentwicklung. Als hätten die Initiatoren es geahnt, hieß das Modellprojekt sicherlich nicht ohne Grund „Partizipative Entwicklung von fachlichen Empfehlun-

gen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII“. Bei den direkt am Projekt Mitarbeitenden wurde die Beteiligung als ausreichend transparent und Sinn, Zweck und Nutzen deutlich kommunizierend wahrgenommen, doch ist es nach Einschätzung der Projektbeteiligten nicht gut genug gelungen, die positiven Effekte der Qualitätsentwicklung auf breiterer Ebene in der gesamten Organisation zu vermitteln. Wie ist das zu lösen?

Zunächst wäre zu klären, was unter Partizipation sinnvollerweise verstanden wird. Der Ruf nach mehr Partizipation vernachlässigt oft, dass Partizipation in Organisationen (insbesondere in Behörden) nicht gleichbedeutend ist mit basisdemokratischer Entscheidungsmacht, sondern dass es im Modell der Partizipationstreppe verschiedene Stufen der Beteiligung gibt, zu denen unter anderem auch Information, Anhörung und Einbeziehung als Vorstufen der Partizipation gehören:

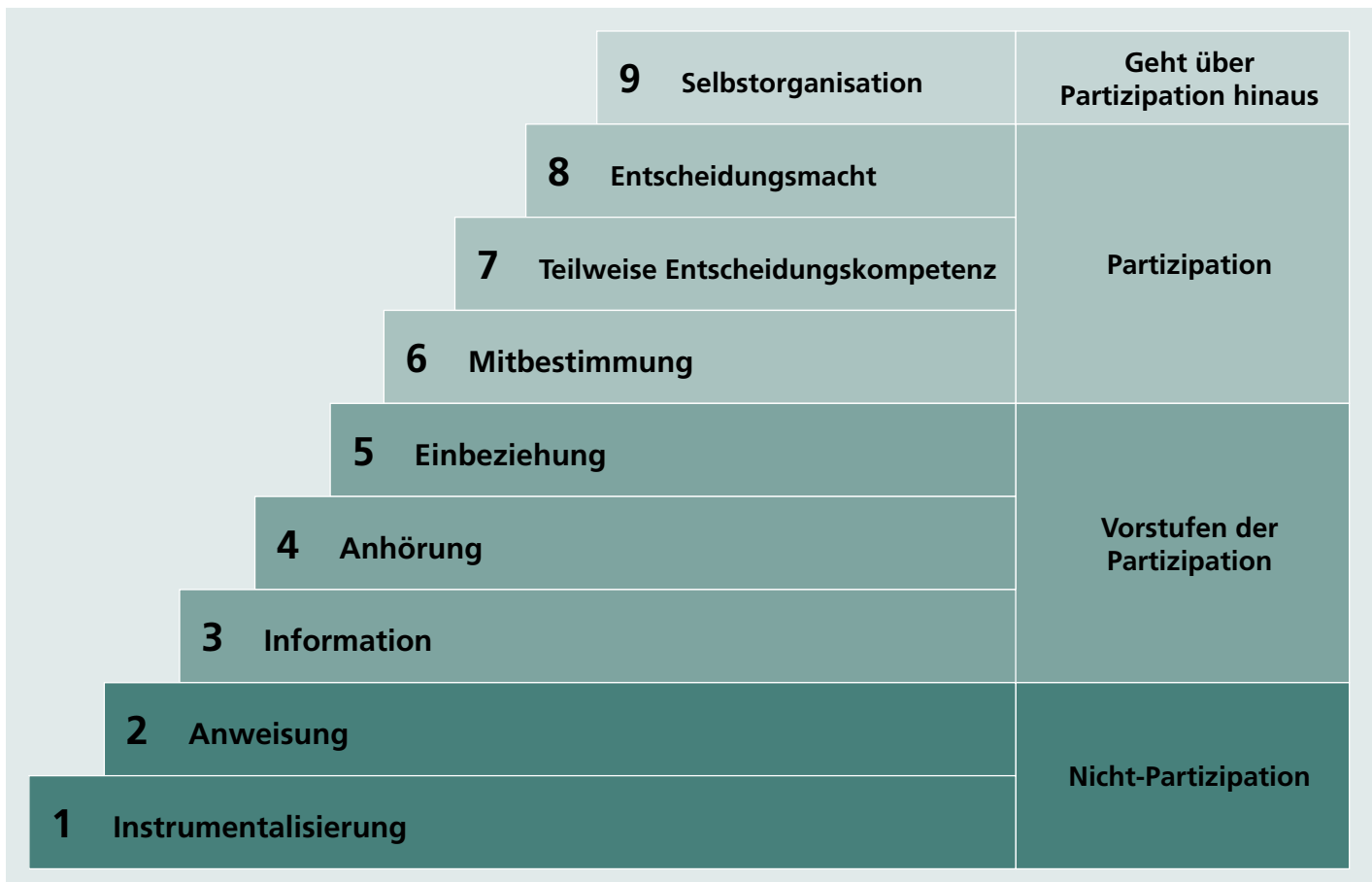


Abb.: Partizipationstreppe. Quelle: [www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/partizipation/stufen-der-partizipation.html](http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/partizipation/stufen-der-partizipation.html)

Im Modelljugendamt Rotenburg wurde in einem Workshop zum Qualitätsbereich 8: Führung u.a. auch dieses Modell vorgestellt, was dazu geführt hat, dass die Mitarbeitenden zunächst sehr zu ihrer Überraschung festgestellt haben, dass in ihrer Organisation bereits viel Partizipation bzw. auch die Vorstufen der Partizipation gelebt werden. Für gelingende Qualitätsentwicklungsprojekte ist es wichtig, dass Partizipation in ihren verschiedenen Ausprägungen je nach Passung zum Thema und zum Adressatenkreis erlebbar wird. Das kann von einer transparenten Information zum Auftakt des Qualitätsentwicklungsprozesses (Stufe 3) über die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Arbeitsgruppen (Stufe 5) bis hin zur teilweisen Übertragung von Entscheidungskompetenz (Stufe 7) gehen, wenn zum Beispiel in einem Leitbildprozess gemeinsam von den Mitarbeitenden die Inhalte des Leitbilds entwickelt und anschließend in einer paritätisch besetzten Redaktionsgruppe ausformuliert werden.

Für künftige Qualitätsentwicklungsprojekte in Jugendämtern ist eine gezielte, begleitende interne Kommunikation unverzichtbar. Es ist u.a. empfehlenswert, den Sinn der Qualitätsentwicklung zum Beispiel im Rahmen einer Auftaktveranstaltung möglichst umfassend auf allen Organisationsebenen zu kommunizieren (vgl. auch den nächsten Gelingensfaktor). Dazu gehört auch die Erläuterung des Qualitätsentwicklungssystems, das den eigenen Prozess strukturieren wird.<sup>7</sup> Das Thema Qualitätsentwicklung sollte auch auf Dienstbesprechungen oder in Teamsitzungen ein fester Tagesordnungspunkt sein; Meilensteine im Projekt, erzielte Ergebnisse und künftige Vorhaben sollten transparent kommuniziert werden in Verbindung mit der wiederholten Einladung, sich an den Gestaltungsprozessen zu beteiligen. Wenn der Gedanke von Qualität als Gelingen und damit als einem unverzichtbaren Aspekt menschlicher Handlungsfähigkeit vermittelt werden kann, begeistern sich Menschen erfahrungsgemäß gerne für Qualitätsentwicklung und für das, worum es ihr geht – um nichts weniger als um gute Arbeit.

### **Qualitätsentwicklung ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck guter Arbeit.**

Unverzichtbar für gelingende Qualitätsentwicklungsprozesse ist, dass die Sinndimension der Qualitätsentwicklung klar ist. Niemand engagiert sich freiwillig über das übliche hohe Maß der alltägli-

<sup>7</sup> Das Verfahren der kundenorientierten Qualitätsentwicklung für soziale Dienstleistungsorganisationen (KQS) hat sich in seiner Eignung für Jugendämter im Modellprojekt bestätigt. Der KQS-Leitfaden für die Praxis sowie eine Fülle weiterer Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge finden sich zum kostenfreien Download im Qualitätsportal ([www.qualitaetsportal.de](http://www.qualitaetsportal.de)).

chen Arbeitsbelastung hinaus, wenn der Sinn des Engagements nicht geklärt ist und zu den eigenen Zielen und Wertvorstellungen passt. Es geht bei der Qualitätsentwicklung sozialer Dienstleistungsorganisationen um gute Arbeit für eine gerechte Gesellschaft, nicht um weitere Bürokratisierung und Formalisierung.

Im Modellprojekt zur partizipativen Qualitätsentwicklung war ein wesentlicher Gelingensfaktor der Auftaktworkshop zu Projektbeginn im Oktober 2016 mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen vier Modelljugendämtern. Hier konnte das dem Modellprojekt zugrunde liegende Verständnis von Qualität als Gelingen und von Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung vermittelt und gleichzeitig erlebt werden. Mit der beteiligungsorientierten Methode des wertschätzenden Interviews in Kombination mit dem aufsteigenden Verfahren hatten alle Teilnehmenden die Möglichkeit, die Erfolgsfaktoren gelungener Kinder- und Jugendhilfe gemeinsam zu identifizieren und als Grundlage der Definition des Gelingens zu sammeln.

Auch für Qualitätsentwicklungsprozesse in einzelnen Jugendämtern ist ein motivierender Anfang entscheidend – die Gestaltung des Beginns macht nicht nur deutlich, woran gemeinsam gearbeitet werden soll, sondern setzt auch Maßstäbe in Bezug auf die zu erwartende Prozessqualität. Was unter guter Arbeit jeweils zu verstehen ist, kann mit dem Leitbild und der Definition des Gelingens präzisiert werden; auch Diskurse über Gerechtigkeitsvorstellungen und den organisationsbezogenen Beitrag dazu sind im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsprozesses denkbar (vgl. S. 15f.).

### **Qualitätsentwicklung ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern findet ohnehin täglich statt.**

Dass es sinnvoll ist, Qualitätsentwicklung systematisch zu betreiben, da die positiven Effekte durch ein strukturiertes Vorgehen größer werden, bedeutet nicht, dass ansonsten keine Qualitätsentwicklung stattfindet. Jedes der am Modellprojekt beteiligten Jugendämter hatte zu Projektbeginn bereits Einiges vorzuweisen hinsichtlich der Maßnahmen in den zwölf KQS-Qualitätsbereichen, keine Organisation beginnt bei null. Im Modellprojekt war nach der Kick-off-Veranstaltung der nächste Schritt auch die Würdigung dessen, was bereits gut läuft, und nicht nur der Fingerzeig darauf, was (noch) nicht funktioniert. Mit einer Checkliste analysierten die Beteiligten den Stand ihrer Arbeit in allen Qualitätsbereichen und machten sich teilweise mit Erstaunen bewusst, wie viel bereits gut funktioniert und welche Entwicklungsarbeit bereits geleistet wurde. Bei einer gelingenden Qualitätsentwicklung geht es nicht darum, alles einzureißen und möglichst viele

neue Verfahren und Instrumente einzuführen, sondern es geht um die gemeinsame Reflexion, welche bewährten Maßnahmen nach wie vor sinnvoll sind, was ggf. angepasst werden muss und wo gänzlich neue Instrumente nützlich sind, um die eigenen Ziele zu erreichen.

Insbesondere für die Nachhaltigkeit der Qualitätsentwicklung ist es wichtig, dass vorhandene nützliche Instrumente und Verfahren den Beteiligten im Bewusstsein bleiben und nicht vergessen werden. Um das Systemgedächtnis lebendig zu erhalten, ist es sinnvoll, jährlich sogenannte Revisionsworkshops durchzuführen, bei denen – ähnlich wie bei der Bestandsaufnahme zu Beginn des Modellprojekts – alle Qualitätsbereiche daraufhin analysiert und bewertet werden, ob die entwickelten Instrumente und Verfahren nach wie vor passend sind oder ob nachgesteuert werden muss.

### Qualitätsentwicklung lebt von Diskurs und der Unterschiedlichkeit der Perspektiven.

Im Modellprojekt waren aus jedem Jugendamt zwei Dienste beteiligt: Neben dem Allgemeinen Sozialen Dienst waren das die Schulsozialarbeit (Celle), Vormundschaften und Frühe Hilfen (Gifhorn), der Pflegekinderdienst (Nienburg) und die Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (Nien-

burg). Gerade der aufgabenübergreifende Austausch bot für die Beteiligten einen großen Mehrwert, da der partnerschaftliche Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Vorgehensweisen neue Handlungsoptionen verdeutlicht und die Pfadabhängigkeit verringert. Unter Pfadabhängigkeit wird in der Organisationsentwicklung das Phänomen verstanden, dass die von Organisationen gewählten Strategien, Vorgehensweisen und Maßnahmen den Möglichkeitsraum künftigen Handelns einschränken und die Beibehaltung der einmal getroffenen Entscheidungen begünstigen – auch dann, wenn diese angesichts geänderter Umfeldbedingungen bei kritischer Überprüfung nicht mehr sinnvoll erscheinen (siehe Abbildung: Phasen der Pfadentwicklung).

Der institutionalisierte Austausch mit Mitarbeitenden anderer Dienste und anderer Jugendämter hat im Projekt dazu beigetragen, eigene blinde Flecken sichtbar zu machen und von der Verschiedenheit der Perspektiven zu profitieren. Im Modellprojekt wurden auch aus diesem Grund zu Beginn und zum Ende der Projektlaufzeit zentrale Treffen mit Beteiligten aus allen vier Jugendämtern organisiert, die für die Teilnehmenden besonders anregend waren. Es ist für jeden Qualitätsentwicklungsprozess fruchtbar, wenn sich nicht nur die Personen in der Steuerungsgruppe engagieren, die sich ohnehin einig sind, sondern wenn eine möglichst heterogene Besetzung für kontroverse Diskussionen und nicht auf der Hand liegende Lösungsansätze sorgt.

### Phasen der Pfadentwicklung (Quelle: Sydow/Schreyögg/Koch 2009)

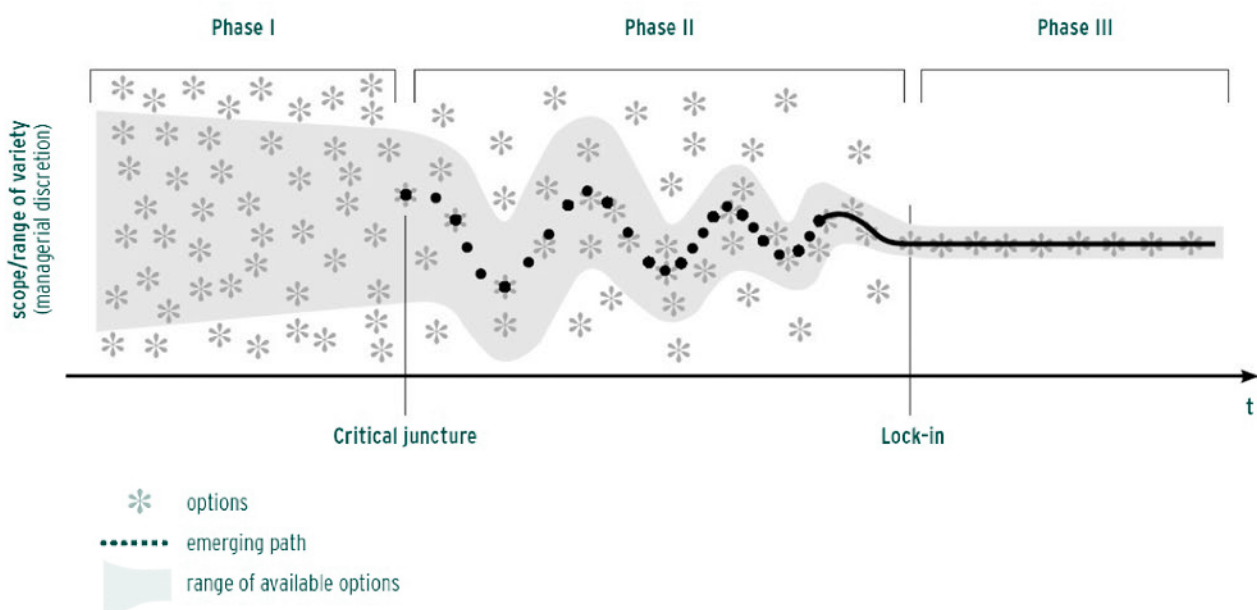


Abb.: Phasen der Pfadentwicklung. Quelle: OrganisationsEntwicklung Nr. 1/2013

## **Qualitätsentwicklung bedarf eines gemeinsamen Fundaments.**

Kontroverse Diskussionen und die Fähigkeit, bekannte Phänomene anders anzuschauen und bei der Lösungsfindung quer zu denken, beleben den Prozess der Qualitätsentwicklung. Einerseits. Andererseits braucht gelingende Qualitätsentwicklung ein verlässliches Fundament gemeinsam getragener Vorstellungen von Identität und Auftrag der Organisation, von Werten und Zielen, von Leistungen und der Definition des Gelingens. Qualitätsentwicklung kann nur gelingen, wenn dieses gemeinsame Fundament geklärt ist und in einem Leitbild oder der Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe zum Ausdruck kommt. Ein solches aussagefähiges Leitbild leitet nicht nur das tägliche Handeln der Mitarbeitenden der Organisation, sondern auch den Prozess der Qualitätsentwicklung, da alle Qualitätsmaßnahmen darauf überprüft werden, ob und inwiefern sie einen Beitrag leisten zur Erreichung der Ziele der Organisation und zur Annäherung an die Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe.

## **Qualitätsentwicklung braucht die uneingeschränkte Unterstützung aller Führungsebenen.**

Wenn die Auffassung von Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung ernst genommen wird, dann wird klar, dass Prozesse der Qualitätsentwicklung nur dann nachhaltig sein und sich positiv verändernd auf die Organisationsstrukturen auswirken können, wenn die Führung uneingeschränkt hinter diesen Prozessen steht und deren Erkenntnisse und Ergebnisse mitträgt. Unter Führung müssen gerade in komplexen Organisationsformen wie Jugendämtern nicht nur die Leitungen der einzelnen Dienste verstanden werden, auch nicht nur die Leitung des gesamten Jugendamts, sondern die erforderliche Unterstützung geht bis hin zur strategisch-politischen Ebene, also der kommunalen Verwaltung und dem Jugendhilfeausschuss. Es hat sich im Modellprojekt immer wieder gezeigt, dass die Verbindlichkeit und damit die Wirksamkeit der Qualitätsentwicklung steigt, wenn sämtliche Führungsebenen den Prozess mittragen und die in Steuerungs- und Arbeitsgruppen erzielten Ergebnisse nicht nachträglich hinterfragen und erneut zur Disposition stellen. Fehlt diese Unterstützung durch die Führung, erleben die Mitarbeitenden den Prozess als

wenig sinnvoll und verbindlich und sehen sich zum Teil sogar gezwungen, an der Ergebnisqualität zu zweifeln, da die Umsetzung nicht sichergestellt ist.

Erschwerend kommen bei Jugendämtern strukturelle und inhaltliche Dilemmata zwischen der Logik der Verwaltung und der Logik der Sozialpädagogik hinzu. Nicht nur innerhalb der Organisation Jugendamt fällt den Mitarbeitenden das gegenseitige Verständnis teilweise schwer, auch die sehr unterschiedlichen Funktionslogiken des kommunalen und des organisationalen Handlungsfelds erschweren den Prozess. Ein Lösungsansatz zur Erhöhung des wechselseitigen Verständnisses könnte es beispielsweise sein, zum einen Steuerungswissen an die pädagogischen Mitarbeitenden zu vermitteln und zum anderen kommunale Entscheidungsträger in Struktur und Prozess der Qualitätsentwicklung einzubinden.

## **Prozess und Ergebnisse der Qualitätsentwicklung zählen gleichermaßen.**

In der abschließenden Evaluation des Modellprojekts wurde die Ergebnisdimension der Qualitätsentwicklung von den Beteiligten in den Jugendämtern hoch bewertet. Offenbar ist es durch die systematische Strukturierung des Prozesses gelungen, relevante Handlungsfelder zu identifizieren und überzeugende Ergebnisse zu deren Bearbeitung zu erzielen. Solche überzeugenden Ergebnisse halten die Lust an der Qualitätsentwicklung lebendig und sorgen gerade als zeitnah zu erzielende Erfolge und Meilensteine dafür, dass der konkrete Nutzen der Qualitätsarbeit sichtbar bleibt. Doch auch andere eher prozessbezogene Faktoren wie geklärte Sinn dimension der Qualitätsentwicklung, transparente hierarchie- und fachdienstübergreifende Kommunikation, Wertschätzung aller Perspektiven und eine zu Experimenten ermutigende Fehlerkultur sind wesentliche Gelingensfaktoren der Qualitätsentwicklung. Denn neben der Entwicklung nützlicher Instrumente und Verfahren zur Optimierung der Angebote und Dienstleistungen geht es bei der Qualitätsentwicklung um die Entwicklung tragfähiger, vertrauensvoller Kooperationen und um die Gestaltung lebendiger Kommunikationen – intern wie extern. Das Manifest für agile Qualitätsentwicklung unterstreicht die Bedeutung der Prozessaspekte:

# MANIFEST für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip  
Entwicklungspartnerschaft als Weg  
Gute Arbeit als Ziel

**Gelingende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.**

**Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.**

**Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.**

**Überzeugende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.**

Auch wenn wir die zuerst genannten Aspekte in diesen Sätzen für entscheidend halten, sind die zuletzt genannten nicht unwichtig. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für Qualität. Wichtig sind sie vor allem, wenn sie die ersten Aspekte unterstützen.

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung ([www.agilemanifesto.org/iso/de/](http://www.agilemanifesto.org/iso/de/)) | © ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

Abb.: Manifest für agile Qualitätsentwicklung

## Reflexion und Reflexivität sind unverzichtbar für gelingende Qualitätsentwicklung.

Ein gelungener Prozess der Qualitätsentwicklung drückt sich unter anderem durch die Gestaltung von Kommunikationsräumen zur Distanzierung vom operativen Geschäft (Reflexion) sowie den direkten Bezug der Qualitätsmaßnahmen zu Identität und Auftrag der Organisation (Reflexivität) aus. Um gute Qualität reflektieren zu können, bedarf es zeitweise einer Distanzierung vom Tagesgeschäft. Das kann zum Beispiel durch einen Ortswechsel erreicht werden; so hat das Modelljugendamt Rotenburg die extern begleiteten Workshops zur Erschließung der Qualitätsbereiche bewusst nicht in den eigenen Räumlichkeiten stattfinden lassen, sondern dafür Räume angemietet bzw. Räumlichkeiten von Kooperationspartnern genutzt

Was genau meinen nun aber die beiden Begriffe Reflexion und Reflexivität? Reflexion bzw. das Verb reflektieren geht etymologisch auf das lateinische reflectere zurück und besteht aus den beiden Bestandteilen re = wieder, zurück und flectere = biegen, beugen. Reflektieren ist also nicht einfach gleichbedeutend mit nachdenken, sondern verweist darauf, dass etwas in einer wiederholten Bewegung geschieht (re) und zu einer Veränderung, einer Biegung, einer Beugung führt (flectere). Damit etwas wieder- oder zurückkehren kann, muss es sich von einem zum anderen bewegt

haben. Reflexion ist also ein relationaler Begriff, der mindestens zwei verschiedene Aspekte zueinander in ein Verhältnis setzt (zum Beispiel die geplante Qualitätsmaßnahme und die Definition des Gelungenen bzw. das Leitbild der Organisation). Ein reflektierendes Denken ist demnach eines, das unterschiedliche Gesichtspunkte betrachtet und dank dieser Denkbewegung zwischen verschiedenen Aspekten Neues hervorbringen kann. Zur Reflexion gehören unverzichtbar auch Bewertungen und Schlussfolgerungen: Es reicht nicht, Qualitätsmaßnahmen zu entwickeln und einzuführen, wichtig ist ebenso, dass die mit den Maßnahmen erzielten Ergebnisse systematisch bewertet werden und Schlussfolgerungen aus den Bewertungen gezogen werden.

Reflexiv bedeutet nichts anderes als in Relation zu sich selbst stehend; Reflexivität ist also als ein Verhältnis zu sich selbst zu verstehen. Qualitätsentwicklung sollte nichts Äußerliches bleiben, das mit der Organisationsidentität und mit den Vorstellungen und Werten der Mitarbeitenden nichts zu tun hat. Gelingende Qualitätsentwicklung steht direkt mit dem Kern der Organisation in Verbindung und wirkt verändernd im Sinne von weiterentwickelnd auf die Organisation, die sich mit Qualität beschäftigt. Reflexivität wird zum Beispiel ermöglicht durch die Rückbegründung der einzelnen Qualitätsmaßnahmen auf Leitbild und Definition des Gelungenen, die ja ihrerseits die Organisationsidentität zum Ausdruck bringen.

## Qualitätsentwicklung braucht ein schrittweises Vorgehen mit Zeit für Reflexion und Nachbesserung.

Heftiger Aktionismus sollte in der Qualitätsentwicklung unbedingt vermieden werden. In vielen Organisationen wie auch in Jugendämtern ist häufig zu beobachten, dass neue Projekte angefangen werden, bevor die alten abgeschlossen und in ihrer Wirksamkeit evaluiert worden sind. Das führt oft nicht nur zur Überforderung der Beteiligten, sondern macht es auch unmöglich, die Wirkungen von Impulsen und Interventionen beobachten und analysieren zu können. Wird zu viel gleichzeitig in der Organisation verändert, so kann immer weniger klar unterschieden werden, welche Veränderung sich wie auswirkt. Daher empfiehlt sich in der Qualitätsentwicklung ein schrittweises Vorgehen, das Zeit für laufende Revision und Verbesserung von kleineren Teilschritten und Nachbesserung einzelner Aspekte vorsieht und auch nicht die gesamte Organisation gleichzeitig zu verändern beabsichtigt, sondern die verschiedenen Subsysteme einer Organisation (im Modellprojekt die beteiligten Dienste) zu unterschiedlichen Zeiten und mit verschiedenen Geschwindigkeiten entwickelt und anschließend in das Gesamtsystem integriert (vgl. Kapitel 2).

Schritt für Schritt vorzugehen, gezielte Impulse zu setzen, Wirkungen zu beobachten und Schlussfolgerungen zu ziehen sind die Voraussetzung für nachhaltig wirksame Prozesse der Qualitätsentwicklung. Das war auch im Modellprojekt ein wichtiger Aspekt: Über die angebotenen Reflexionsgelegenheiten hinaus haben die Mitarbeitenden des Jugendamt Nienburgs eine Zwischenreflexion etwa zur Mitte der Projektlaufzeit erbeten, um die bisher erzielten Ergebnisse abzusichern und die Verbindlichkeit des Prozesses zu reflektieren. Zeit für Reflexionsschleifen ist nicht nur in der Qualitätsentwicklung, sondern auch in der täglichen Arbeit mit den Kundinnen und Kunden unverzichtbar, damit Impulse ihre Wirksamkeit entfalten können.

## Qualitätsentwicklung bedeutet Organisationsentwicklung und Professionalisierung.

Genauso wenig, wie sich Qualitäts- und Organisationsentwicklung voneinander trennen lassen, lässt sich Qualitätsentwicklung ohne die Professionalisierung der Beteiligten sinnvoll denken. Auf organisationaler Ebene wirkt Qualitätsentwicklung entwickelnd auf Strategie, Struktur und Kultur, und auf personaler Ebene wirkt Qualitätsentwicklung verändernd auf Wissensbestände und Handlungsoptionen der Mitarbeitenden. So können Entwicklung der Organisation und Professionalisierung der Mitarbeitenden als zwei Seiten der Medaille Qualitätsentwicklung angesehen werden.

Verändern sich zum Beispiel die Erwartungen und Anforderungen von Auftraggebern und Kunden, so wird eine zukunftsfähige Organisation darauf mit angepassten Strukturen und Programmen antworten. Zukunftsfähige Mitarbeitende der Organisation müssen gleichzeitig die Möglichkeit haben, mit diesen Veränderungen nicht nur Schritt zu halten, sondern diese auch bewusst mitzugestalten – anders ausgedrückt: sie müssen eine Möglichkeit erhalten, auf die veränderten Kompetenzanforderungen adäquat durch Qualifizierung und Professionalisierung reagieren zu können. Im Qualitätsbereich 9: Personal hat sich das Modelljugendamt Gifhorn mit eben diesem Thema beschäftigt und neue Kompetenzanforderungen in relevanten Handlungsfeldern analysiert.

Auch im übrigen Projektverlauf war die Professionalisierung der Beteiligten durchgängig Thema: Jedes der von der Beraterin gestalteten Formate (Kick-off-Veranstaltung zu Projektbeginn, Workshops zu Qualitätsbereichen und den dort angesiedelten Themen, begleitete Arbeitsgruppen, dezentrale und zentrale Abschlussworkshops etc.) hatte immer auch einen Qualifizierungsteil, in dem die Teilnehmenden durch theoretische Inputs zum Thema auf eine gemeinsame Wissensbasis gebracht wurden (Information), die in den anschließenden Erprobungsphasen praktisch umgesetzt wurde.

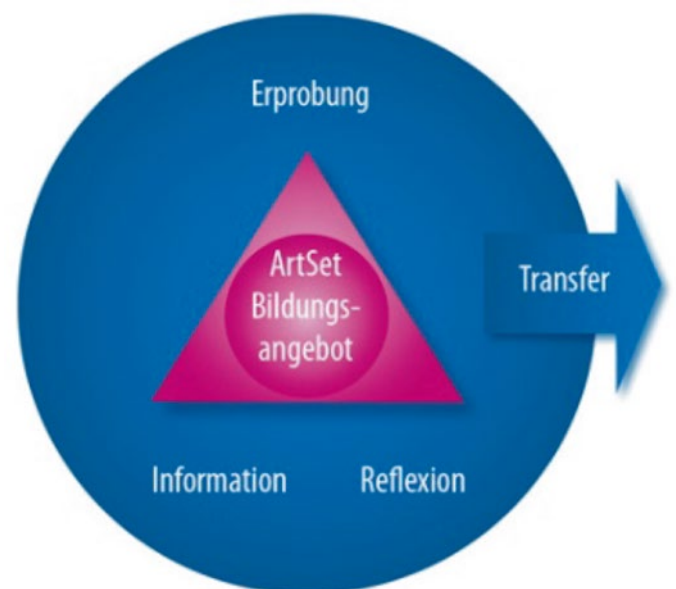


Abb.: „Magisches“ Dreieck der ArtSet-Bildungsangebote

Angelehnt ist dieses Vorgehen im Modellprojekt an das sogenannte magische Dreieck der ArtSet-Bildungsangebote, das aus Information, Erprobung und Reflexion besteht. Nach kurzen Theorieinputs erprobten die Teilnehmenden die Inhalte mithilfe spezieller Arbeitsaufträge, Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge

und reflektierten ihre Erfahrungen anschließend. Diese Reflexionsphase ermöglichte es, sich klar darüber zu werden, welche Lerninhalte und Methoden für die eigenen Fragestellungen relevant und förderlich sind, also zu entscheiden, was passt, was passend gemacht wird bzw. was als derzeit irrelevant vernachlässigt werden kann. Resultat ist ein individuell bzw. organisationspezifisch passender Zuwachs an Fähigkeiten und Fertigkeiten, der Transfer in den (Organisations-)Alltag ist demnach eine nach der Reflexion erfolgte Erprobung 2. Ordnung.

### Klare Strukturierung und eindeutige Rollen-/Aufgabenverteilungen befördern den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Im Modellprojekt zur partizipativen Qualitätsentwicklung hat die externe Projektbegleitung und Organisationsberatung einige Rollen und Funktionen übernommen, die eine systematische Qualitätsentwicklung befördern, wie übergeordnete Ablaufplanung, die inhaltliche und methodische Gestaltung der einzelnen Formate (Veranstaltungen, Workshops, Treffen), Moderation und Dokumentation der Treffen. Unverzichtbar ist, dass es nicht nur wie im Projekt jeweils größere Steuerungsgruppen zur Qualitätsentwicklung gibt, sondern dass entweder eine externe Begleitung oder eine interne Qualitätsmanagementbeauftragte bzw. ein Qualitätsmanagementteam den Prozess strukturieren und für Verbindlichkeit und Ergebnisorientierung sorgen.

Ein Gelingensfaktor im Modellprojekt waren die zunächst unpopulären Aufforderungen der Beraterin am Ende jedes Workshops oder Arbeitstreffens, Arbeitsaufträge mit klar definierten Zuständigkeiten und verbindlichen Terminen zu vereinbaren. Dazu gehörte auch, dass die Beraterin die Einhaltung der Arbeitsaufträge (oder die begründete Abweichung davon) im Blick behielt und Vereinbarungen erneuerte bzw. nachsteuerte. Das hat im Modellprojekt neben dem hohen Engagement der Beteiligten für eine Vielzahl überzeugender Ergebnisse gesorgt, die teilweise in dieser Publikation vorgestellt worden sind. Auch die Laufzeit des Projekts von etwa zwei Jahren kann als äußerst förderlich eingeschätzt werden und empfiehlt sich für ähnliche Projekte: Zwei Jahre sind weder zu kurz, damit das erforderliche Vertrauen zwischen den Projektbeteiligten aus den Jugendämtern und der externen Begleitung entstehen kann und auch die wirklich brennenden Themen angegangen werden können, noch sind zwei Jahre zu lang, um den Modelljugendämtern nach der Geburtshilfe in Sachen systematischer Qualitätsentwicklung das Ruder wieder zurück in die Hand zu geben.

### Für die Gestaltung eigener systematischer Qualitätsentwicklungsprozesse hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

- ✓ Beginnen Sie mit einer **Zielklärung** der angestrebten systematischen Qualitätsentwicklung. Dazu können Fragen aufschlussreich sein wie: Wozu starten wir den Prozess der Qualitätsentwicklung? Was soll dabei herauskommen? Wer sind Beteiligte, wer Betroffene? Woran würden wir erkennen, dass unsere Qualitätsentwicklung gelungen ist?
- ✓ Entscheiden Sie sich für ein für Ihre Organisation passendes **Qualitätsentwicklungssystem**. Auch wenn Sie keine Qualitätstestierung bzw. -zertifizierung anstreben, können Sie von der Struktur und Systematik vorhandener Systeme profitieren, die zum Teil kostenfrei im Internet zu finden sind. Auf dem Qualitätsportal stehen zum Beispiel der Leitfaden der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsorganisationen sowie alle Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zum kostenlosen Herunterladen zur Verfügung ([www.qualitaets-portal.de](http://www.qualitaets-portal.de)).
- ✓ Etablieren Sie eine geeignete **Struktur** für Ihre systematische Qualitätsentwicklung. Berücksichtigen Sie, dass Sie für eine gelingende Qualitätsarbeit adäquate Organe (Qualitätsmanagementbeauftragte oder -team, Steuerungsgruppe, Arbeitsgruppen) und Formate (Leitungsrunden, Qualitätszirkel, Arbeitstreffen etc.) brauchen. Sorgen Sie für eine möglichst repräsentative, hierarchie- und dienstübergreifende Zusammensetzung der Organe der Qualitätsentwicklung, denn damit vergrößern Sie nicht nur die Vielfalt der Perspektiven, sondern auch die Chance, dass Ihre neu eingeführten Qualitätsmaßnahmen auf Akzeptanz der Mitarbeitenden stoßen. Rollen- und Aufgabenklarheit ist für alle an der Qualitätsarbeit Beteiligten unerlässlich, um eine gelingende Kooperation zu ermöglichen.
- ✓ Qualitätsentwicklung braucht die uneingeschränkte **Unterstützung aller Führungsebenen**, womit nicht nur die Leitungen der einzelnen Dienste und des gesamten Jugendamts gemeint sind, sondern auch die strategisch-politische Ebene, also die kommunale Verwaltung und der Jugendhilfeausschuss. Führung ist Vorbild und Motor einer gelingenden Qualitätsarbeit, weshalb sie in den Organen und Formaten der Qualitätsentwicklung angemessen und sachdienlich vertreten sein sollte.



- ✓ Nehmen Sie sich Zeit für eine **Bestandsaufnahme** und Würdigung Ihrer bisherigen Qualitätsentwicklung. Kein Jugendamt beginnt bei null, jede Einrichtung optimiert die Qualität ihrer Angebote und Dienstleistungen kontinuierlich. Um einen Überblick über funktionierende Qualitätsmaßnahmen und mögliche Handlungsfelder zu erhalten, empfiehlt sich die Arbeitshilfe zur „Bestandsaufnahme in den Qualitätsbereichen im Modellprojekt zur gelingenden Kinder- und Jugendhilfe in Niedersachsen“ (siehe Anhang).
- ✓ Gestalten Sie den **Auftakt** Ihrer systematischen Qualitätsentwicklung motivierend und beteiligungsorientiert. Sehr bewährt hat es sich, gemeinsam mit möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Fundament der künftigen Qualitätsarbeit zu schaffen, beispielsweise mit der gemeinsamen Entwicklung einer Definition gelungener Dienstleistung oder aber eines aussagekräftigen Leitbilds. Die im Modellprojekt entwickelte Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Seite 27) kann auch von weiteren Jugendämtern genutzt werden als Diskussionsgrundlage für eine einrichtungsspezifische Definition des Gelingens.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass **Partizipation** bei ihrem Qualitätsentwicklungsprozess in ihren verschiedenen Ausprägungen immer wieder erlebbar wird. Das kann von einer transparenten Information zum Qualitätsentwicklungsprozess über die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Arbeitsgruppen bis hin zur teilweisen Übertragung von Entscheidungskompetenz gehen, wenn beispielsweise in einem Leitbildprozess gemeinsam von den Mitarbeitenden die Inhalte des Leitbilds entwickelt und anschließend in einer paritätisch besetzten Redaktionsgruppe ausformuliert werden.
- ✓ **Kommunizieren** Sie den Verlauf Ihrer Qualitätsentwicklung und insbesondere die Erfolge und Meilensteine kontinuierlich und transparent. Klären Sie immer wieder Sinn und Nutzen der Qualitätsentwicklung und etablieren Sie eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit in Ihrem Jugendamt, damit neue Verfahren und Instrumente angstfrei ausprobiert werden können. Öffnen Sie den Prozess für Rückmeldungen und Anregungen auch von Mitarbeitenden, die nicht direkt in den Organen der Qualitätsentwicklung vertreten sind. Eine Transparenz schaffende, dialogorientierte interne Kommunikation erhöht die Prozessqualität und damit die Wirksamkeit der Qualitätsarbeit entscheidend.
- ✓ Achten Sie darauf, dass Ihre Qualitätsentwicklung zeitnah konkrete **Ergebnisse** hervorbringt. Erlebbare Erleichterungen und inhaltlich-fachliche Verbesserungen der täglichen Arbeit sind überzeugender als viele Worte und zahlreiche Qualitätszirkel ohne konkrete Arbeitsvereinbarungen. Zentrale Beteiligte im Qualitätsentwicklungsprozess sollten eine klare Ergebnisorientierung einfordern dürfen, zum Beispiel über Arbeitsaufträge mit klar definierten Zuständigkeiten und verbindlichen Terminen.
- ✓ Vermeiden Sie Aktionismus und gehen Sie **Schritt für Schritt** vor bei Ihrer Qualitätsentwicklung, um die Wirkung gezielter Veränderungen beobachten und reflektieren zu können. Ändern Sie nicht zu viel gleichzeitig, sondern nehmen Sie sich Zeit für Zeit für laufende Revision und Verbesserung von kleineren Teilschritten und Nachbesserung einzelner Aspekte. Empfehlenswert ist es auch, nicht die gesamte Organisation zugleich zu verändern, sondern in einzelnen Diensten zu starten und erfolgreiche neue Qualitätsmaßnahmen schrittweise im gesamten Jugendamt zu implementieren.
- ✓ Da Qualitätsentwicklung sowohl die Entwicklung der Organisation und als auch die **Professionalisierung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfasst, sollten die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, mit den geplanten Veränderungen Schritt zu halten und diese bewusst mitzugestalten. Wenn Aufgaben und Kompetenzanforderungen aufgrund veränderter Umweltbedingungen neu gefasst werden, brauchen Mitarbeitende neues Wissen und neue Handlungsoptionen, die im Prozess der Qualitätsentwicklung berücksichtigt werden müssen. So können zum Beispiel Qualitätsworkshops Qualifizierungsanteile enthalten oder die Fortbildungsplanung kann gezielt auf in der Qualitätsentwicklung deutlich gewordene Fortbildungsbedarfe eingehen.

**Wir wünschen allen Projektbeteiligten und allen Jugendämtern, die sich von dieser Handreichung für ihre eigenen Prozesse der Qualitätsentwicklung anregen lassen, gutes Gelingen!**

## Literatur

Baecker, Dirk (2009): *Organisation als temporale Form. Ein Ausblick.* In: Wimmer, Rudolf; Meissner, Jens O.; Wolf, Patricia (Hrsg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf.* Heidelberg: Carl-Auer, S.258-288

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (Hrsg.) (2012): *Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe – Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Umgang mit §§ 79, 79 a SGB VIII.* In: <https://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungen-stellungnahmen-2012-qualitaetsentwicklung-inder-kinder-und-jugendhilfe-diskussionspapier-desdeutschen-vereins-zum-umgang-mit-79-79-a-sgbviii-1-1528,313,1000.html>, 29. 1. 2018

Duden (2001): *Das Herkunftswörterbuch.* Mannheim u.a.: Dudenverlag

Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1991): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens* (3. Aufl.). München: Goldmann

Merchel, Prof. Dr. Joachim (2013): *Qualitätsentwicklung in der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe: Orientierungshilfe zur Umsetzung der Regelungen in §§79,79a SGB VIII.* Landschaftsverband Rheinland; Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Münster

Nussbaum, Martha C. (2012): *Gerechtigkeit oder das gute Leben.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Ortmann, Günther (2010): *Organisation und Moral.* Weilerswist: Velbrück

Pirsig, Robert M. (1978): *Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten. Ein Versuch über Werte.* Frankfurt a. M.: S. Fischer

Schulze, Gerhard (2006): *Die Sünde. Das schöne Leben und seine Feinde.* München, Wien: Hanser

Schwarzer, Lisa (2018): *Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII: Modellprojekt des Landes Niedersachsen erprobt Ansätze der Qualitätsentwicklung in Jugendämtern.* In: *Unsere Jugend 5/2018.* München / Basel: Ernst Reinhardt

Sen, Amartya (1993): *Capability and Well-Being.* In: Nussbaum, Martha; Sen, Amartya (Hrsg.): *The Quality of Life.* Oxford: University Press, pp.30-53

Wiesner, Reinhard (Hrsg.) (2015): *SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe. Kommentar.* 5. Auflage. München: C.H. Beck

Wimmer, Rudolf (2007): *Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Organisation.* In: Tomaschek, Nino (Hrsg.): *Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen.* Heidelberg: Carl-Auer, S.39-62

Zech, Rainer (2013): *Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Zech, Rainer (2014): *Kundenorientierte Qualitätsentwicklung für Soziale Dienstleistungsorganisationen. Leitfaden für die Praxis*

Zech, Rainer; Dehn, Claudia (2017): *Qualität als Gelingen. Grundlegung einer Qualitätsentwicklung in Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht



## **Anhang – Exemplarische Qualitätswerkzeuge**





Kundenorientierte Qualitätstestierung  
für Soziale Dienstleistungsorganisationen

## **Arbeitshilfe**

**Bestandsaufnahme in den Qualitätsbereichen  
im Modellprojekt zur gelingenden Kinder- und Jugendhilfe  
in Niedersachsen**

November 2016

**Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 1: Leitbild**

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Ein handlungsleitendes Leitbild des Jugendamts ist vorhanden.</p> <p>Dieses Leitbild enthält Aussagen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identität und Auftrag</li> <li>- Werte</li> <li>- Kunden: individuelle und institutionelle Kunden/ Auftraggeber</li> <li>- Allgemeine Organisationsziele</li> <li>- Fähigkeiten</li> <li>- Leistungen</li> <li>- Ressourcen</li> <li>- Definition gelungener sozialer Dienstleistung</li> </ul> <p>Das Leitbild wurde partizipativ erstellt.</p> <p>Es ist schriftlich fixiert.</p> <p>Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.</p> <p>Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.</p>			

## Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Definierte Maßnahmen zur Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung sind vorhanden und werden angewendet.</p> <p>In diesen Maßnahmen werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenstände,</li> <li>• Verfahren,</li> <li>• Rhythmen und</li> <li>• Umfang</li> </ul> <p>der Bedarfserschließung/ Informationsbeschaffung beschrieben.</p>			



**Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse**

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Organisations- und/oder bereichsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.</p> <p>Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.</p> <p>Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.</p>			



### Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Das Verständnis der Organisation von sozialer Dienstleistung ist beschrieben.</p> <p>Die Dienstleistungen/ Produkte sind beschrieben.</p> <p>Die Kunden werden informiert über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Voraussetzungen der Dienstleistungen / Produkte sowie über die Kompetenzen der Fachkräfte.</p> <p>Die Organisation definiert Indikatoren, anhand derer sie feststellt, dass die Dienstleistung gelungen ist.</p>			



**Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen**

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Die Organisation beschreibt, mit welchen relevanten anderen Organisationen oder Personen sie wie und warum zusammenarbeitet.</p> <p>Die Anforderungen an die externen Dienstleister sind definiert und kommuniziert.</p> <p>Die Organisation beschreibt, wie sie die Erfüllung der Anforderungen durch die externen Dienstleister überprüft.</p> <p>Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sind definiert und kommuniziert.</p> <p>Die Organisation beschreibt, wie sie die Einhaltung der Kriterien der Zusammenarbeit überprüft.</p>			

## Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Definierte Maßnahmen zur Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse sind vorhanden und werden angewendet.</p> <p>In diesen Maßnahmen werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenstände,</li> <li>• Verfahren,</li> <li>• Rhythmus und</li> <li>• Umfang</li> </ul> <p>der Evaluation beschrieben.</p> <p>Die Organisation informiert die Fachkräfte über die Evaluationsergebnisse.</p>			



**Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 7: Infrastruktur**

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Kriterien für die Qualität der infrastrukturellen Bedingungen für die Kunden sind definiert.</p> <p>Die Organisation überprüft diese Infrastruktur regelmäßig anhand dieser Kriterien.</p> <p>Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.</p> <p>Die Organisation überprüft diese Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.</p> <p>Die Organisation verbessert die infrastrukturellen Bedingungen für die Kunden und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten kontinuierlich und bedarfsweise.</p> <p>Alle für die Erbringung der sozialen Dienstleistung erforderlichen Materialien und ggf. Geräte sind verfügbar und einsatzbereit. Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit wird regelmäßig überprüft.</p>			

### Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 8: Führung

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Die Organisation des Unternehmens ist (in einem Organigramm) dargestellt.</p> <p>Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.</p> <p>Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.</p> <p>Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.</p> <p>Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.</p> <p>Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.</p>			



**Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 9: Personal**

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Aufgabenprofile für Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.</p> <p>Auswahl- und Einstellungspraxis für die Fachkräfte sind definiert.</p> <p>Kompetenzprofile der haupt- und ggf. ehrenamtlichen Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.</p> <p>Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.</p> <p>Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.</p> <p>Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.</p> <p>Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.</p>			

### Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 10: Controlling

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.</p> <p>Kennziffern/Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.</p> <p>Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.</p>			



**Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 11: Kundenkommunikation**

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.</p> <p>Die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und den Kunden kommuniziert.</p> <p>Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.</p>			



## Bestandsaufnahme Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele

Anforderungen	Erfüllt für	Nachweismöglichkeiten	Arbeits- und Handlungsbedarf
<p>Evaluations- und Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.</p> <p>Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.</p> <p>Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden regelmäßig formuliert und umgesetzt.</p>			





Kundenorientierte Qualitätstestierung  
für Soziale Dienstleistungsanbieter

## QB 1 Qualitätswerkzeug Leitbildentwicklung

KQS / März 2017

### Partizipative Erstellung eines Leitbildes durch das »Aufsteigende Verfahren«

#### Verfahrenserklärung

Beim sogenannten »Aufsteigenden Verfahren« können beliebig viele Personen beteiligt werden. Der Clou liegt darin, dass während des gesamten Prozesses stets nur zwei Meinungen zur selben Zeit miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Zu Beginn steht eine individuelle Arbeit, am Ende das Produkt der gesamten Gruppe, in dem die Ansichten, Meinungen, Wünsche und Ideen jeder Person enthalten sind. Dieses Produkt wird in mehreren Schritten entwickelt:

1. Zu Beginn beantwortet jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter für sich in Einzelarbeit die Fragen zu den acht Spezifikationen des Leitbilds.
2. Im nächsten Schritt arbeiten zwei Mitarbeiter/innen zusammen und bringen ihre beiden individuellen Antworten zu einer gemeinsamen zusammen.
3. Aus diesen Paaren bilden sich im folgenden Schritt Vierergruppen, wobei die Paare aus der Vorrunde zusammenbleiben. In diesen Vierergruppen liegen wiederum nur zwei Leitbildentwürfe vor, die zu einem gemeinsamen zusammengeführt werden müssen.
4. Jeweils zwei Vierergruppen bilden eine Achtergruppen, die ihre zwei mitgebrachten Leitbildentwürfe zu einem vereinigen.
5. Usw. bis sich nur noch zwei Gruppen mit zwei Leitbildentwürfen gegenüber sitzen und eine Schlussversion erarbeiten.

Diese Abfolge, dass jeweils zwei Gruppen eine neue Gruppen bilden und in dieser neuen Gruppe die zwei Leitbildentwürfe zu einem zusammengeführt werden, wird also solange fortgesetzt, bis sich am Ende nur noch eine einzige Gruppe bildet. Auch diese hat wiederum nur zwei Vorlagen, aus denen schlussendlich ein gemeinsames Papier entwickelt wird.

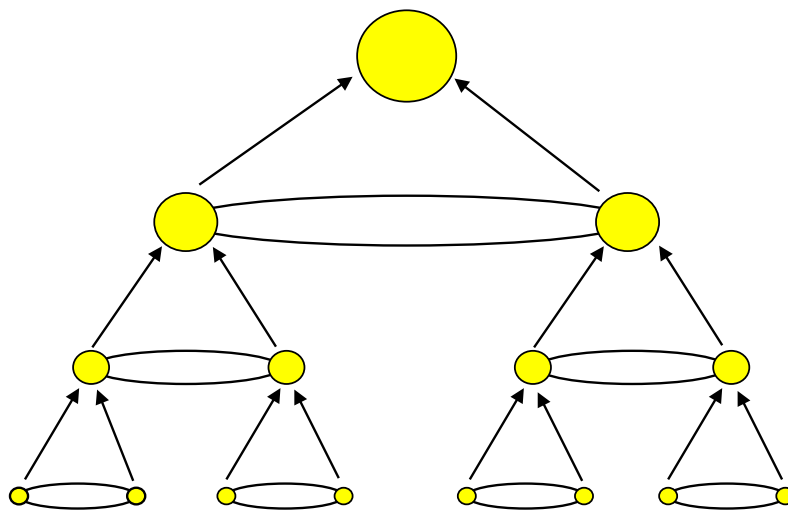
Am Ende des Aufsteigenden Verfahrens kann eine Arbeitsgruppe eingesetzt werden, die den Leitbildtext noch einmal redaktionell überarbeitet und ggf. - will man den partizipativen Gedanken konsequent zuende bringen - diesen noch einmal zur gemeinsamen Abstimmung vorlegt.

Die Erstellung des gemeinsam entwickelten Leitbildes kann – je nach Organisationsgröße – an ein bis zwei Tagen geschehen. Allerdings benötigen die unterschied-

lichen Arbeitsschritte unterschiedlich viel Zeit. Für das individuelle Erarbeiten der Antworten reichen in der Regel 20 Minuten. Dieser Schritt kann bereits vor dem ersten gemeinsamen Treffen der Mitarbeitenden individuell vorbereitet sein, so dass alle bereits mit »ihrem« Leitbildentwurf erscheinen.

Für die Phase der Zweier- und die der Vierergruppen sollten etwa 30 Minuten veranschlagt werden, die Achtergruppen benötigen ca. 45 Minuten, ab 16 Personen aufwärts sollten eine bis anderthalb Stunden eingeplant werden. Grundsätzlich gilt: Je mehr Zeit in den ersten Schritten gewährt wird, umso klarer sind die Arbeitsergebnisse und umso mehr fühlen sich die Einzelnen mit dem Ergebnis »verankert«. Ab einer Gruppengröße von 16 Personen sollten die Gruppen durch eine neutrale Person moderiert werden.

#### Das Aufsteigende Verfahren als Grafik:



Die Umsetzung des Aufsteigenden Verfahrens lässt sich auch mit einer Teilnehmerzahl realisieren, die nicht in der Zahlenfolge  $2^n$  (2, 4, 8, 16, 32...) enthalten ist. Man muss dann nur möglichst früh z.B. eine oder mehrere Dreiergruppen bilden, um so schnell wie möglich auf eine Anzahl von Gruppen zu kommen, die in der Zahlenfolge  $2^n$  enthalten ist.

Benutzen Sie für das Aufsteigende Verfahren nachfolgenden Fragebogen.

#### **Einige Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:**

- Halten Sie unbedingt die vorgegebenen Zeiten ein.
- Die Leitbildentwürfe sollten kurz und prägnant sein. Schreiben Sie keine Begründungen, sondern nur klare Aussagen (Wir sind..., Wir bieten... , Wir machen...).
- Formulieren Sie möglichst in ganzen Sätzen. Es kommt dabei nicht auf die ästhetische »Geschliffenheit« der Formulierungen an, sondern auf den Inhalt.
- Verlieren Sie sich nicht in unnötigen Kontroversen; übernehmen Sie im Zweifel beide Positionen.
- Es ist wichtiger, alle Felder auszufüllen, als perfekte Ergebnisse im Detail zu produzieren.



Kundenorientierte Qualitätstestierung  
für Soziale Dienstleistungsanbieter

## Leitbildentwicklung

1. **Identität und Auftrag: Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und/oder trägerspezifischer Auftrag?**
2. **Werte: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?**
3. **Kunden: Für wen arbeiten wir? An wen wenden wir uns? Für wen sind wir »zuständig«?**
4. **Allgemeine Unternehmensziele: Welche allgemeinen Ziele wollen wir *mit* unserer Organisation erreichen? Welche Ziele streben wir *für* unsere Organisation an?**



- 5. Fähigkeiten: Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches »Know-how« verfügen wir?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 6. Leistungen: Was, welche Produkte und Dienstleistungen, bieten wir?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 7. Ressourcen: Was haben wir dafür zur Verfügung? Worauf können wir zurückgreifen?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 8. Gelungene soziale Dienstleistung: Wann hat nach unserer Auffassung, mit unserem spezifischen Auftrag und unserer besonderen Zielgruppe, gelungene soziale Dienstleistung stattgefunden? Was ist anders für unsere Kunden, wenn sie unsere Beratung, Betreuung, Maßnahmen etc. erfolgreich durchlaufen haben?**



## Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter

### **QB 2 Qualitätswerkzeug Verfahren der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung**

KQS / Januar 2017

Im Folgenden werden mit der Kund/innenbefragung, der Umweltanalyse und der Entwicklung von Zukunftsszenarien exemplarische Verfahren der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung vorgestellt.

### **Kund/innenbefragung**

Informationen über personale Bedürfnisse, d.h. Informationen über die Bedürfnisse vorhandener individueller Kunden, kann man durch eine Abfrage am Anfang (z.B. im Rahmen der Jugendhilfeplanung) oder am Ende der Angebotserbringung gewinnen. Es empfiehlt sich diese Befragung schriftlich vorzunehmen, um sie einfacher dokumentieren und auswerten zu können.

Generell ist zu beachten, dass auf dem Fragebogen zu Beginn erläutert wird, welchen Nutzen die Bedarfserschließung für die Antwortenden hat, z.B. um auch weiterhin bedürfnisgerechte Unterstützungsangebote zu erhalten. Hierdurch wird Motivation geschaffen, die Bögen auszufüllen.

Insbesondere die einzelnen Facetten der Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe können die Gestaltung der schriftlichen Befragung leiten:

Kinder und Jugendhilfe ist gelungen, wenn ...

- ✓ ...der Kunde / die Kundin als Kundige/r in eigener Sache akzeptiert und ihr / ihm mit Achtung und Respekt begegnet wurde;
- ✓ ... die Lebenswelt der Kunden verstanden und das gesamte System in den Blick genommen wurde sowie alle relevanten Akteure beteiligt waren;
- ✓ ... Vertrauen aufgebaut wurde und die Mitwirkungs- und Veränderungsbereitschaft der Kunden aktiviert wurden;
- ✓ ... sie als Prozess erlebt wurde, in dem angemessen klar, transparent und professionell kompetent mit der Problemstellung der Kunden umgegangen wurde;
- ✓ ... durch die Klärung der Rahmenbedingungen und Ressourcen ein individuell passendes Unterstützungsangebot zur selbstständigen Bewältigung des Alltags der Kunden geführt hat;
- ✓ ... Kinder und Jugendliche unter förderlichen Lebensbedingungen aufwachsen können;



- ✓ ... ein Ergebnis erzielt wurde, das den Kunden ein Leben in eigenständiger Verantwortung sich und anderen gegenüber möglich macht.

Wichtig sind darüber hinaus auch Fragen danach, wie der individuelle Kunden/innenbedarf aussieht und ob dieser aus Sicht des Kunden bzw. der Kundin erfüllt worden ist bzw. ob etwas offen geblieben ist.

## **Umweltanalyse**

Umweltanalysen scannen die relevante Umwelt von Organisationen unter definierten Gesichtspunkten. Gemeinhin haben sich folgende Felder etabliert, auf denen nach Entwicklungen gesucht wird, die für das Unternehmen bedeutsam sind:

- politische/juristische Veränderungen
- wirtschaftliche Veränderungen
- technologische Veränderungen
- soziokulturelle Veränderungen
- ökologische Veränderungen
- Veränderungen der Kundenbedürfnisse
- Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen

Trends und Anzeichen für diese Veränderungen können auf Zukunfts- bzw. Entwicklungsworkshops im Mitarbeitendenkreis der Einrichtung gesammelt und bewertet werden. Die Bewertung kann sich an der Unterscheidung orientieren, ob es sich bei den gesichteten Veränderungen eher um Chancen oder um Risiken handelt.

Im Vorfeld des Zukunftsworkshops kann auch relevante Literatur gesichtet und für die Teilnehmenden des Workshops aufbereitet werden.

## **Entwicklung von Zukunftsszenarien**

Informationen über gesamtgesellschaftliche Zukunftstrends kann man aus der oben genannten Umweltanalyse gewinnen sowie aus der darauf spezialisierten Fachpresse oder aus wissenschaftlichen Publikationen.

Es lohnt sich in jedem Falle, die zugänglichen Informationen über Zukunftstrends und Entwicklungen im Bereich der sozialen Dienstleistung bzw. spezifisch in der Kinder- und Jugendhilfe systematisch auszuwerten und die Relevanz verschiedener Szenarien für die eigene Organisation zu prüfen. Eine Gruppe aus Mitarbeitenden, die sich dieser Auswertung widmet, sollte sich möglichst aus Fachleuten verschiedener Wissensgebiete und Abteilungen zusammensetzen, um verschiedene Perspektiven zu kombinieren. Für die Analyse selbst empfiehlt sich ein Vorgehen in mehreren Phasen:

**1. Phase:**

In dieser Phase werden Vermutungen über die Zukunft formuliert, wie sie *wahrscheinlich* eintreten wird. Hier sollten alle recherchierten Zukunftstendenzen einfließen und zu einem wahrscheinlichen Zukunftsbild zusammengesetzt werden: Wie wird sich die Umwelt bezüglich des Unterstützungsbedarfs durch Kinder- und Jugendhilfe entwickeln?

**2. Phase:**

An dieser Stelle richtet sich der Blick auf die *mögliche* eigene Zukunft. Dabei wird das entwickelte allgemeine Zukunftsbild auf die eigene Organisation bezogen. Was bedeuten die entdeckten wahrscheinlichen Entwicklungen für die eigene Arbeit? Welche Chancen und Bedrohungen ergeben sich aus der sich wandelnden Umwelt? Wie kann oder muss darauf reagiert werden?

**3. Phase:**

In dieser Phase wird das Bild einer *wünschenswerten* eigenen Zukunft aufgebaut. Es soll eine Vision entstehen, die beschreibt, wie die eigene Organisation mittel- und langfristig aufgestellt sein soll. Dieser Zukunftsentwurf sollte positiv, aber realistisch ein Bild der Organisation zeichnen, wie sie in der wahrscheinlichen Zukunft mit den möglichen Chancen und Risiken erfolgreich umgeht und sich weiterentwickelt.

**4. Phase:**

Jede Zukunftsprognose ist unsicher. Auch wenn in den Phasen 1 und 2 möglichst realitätsnah gearbeitet wurde, ist dennoch nicht auszuschließen, dass Unvorhergesehenes eintritt. Daher sollte in dieser Phase die Zukunftsanalyse um den Blick auf denkbare Überraschungen angereichert werden. Hier wird die »*unvorhergesehene*« Zukunft beschrieben: Welche Überraschungen könnten eintreten?

**5. Phase:**

In dieser letzten Phase geht es darum, Antworten auf die vorher identifizierten Entwicklungen zu finden. Wenn sich die Zukunft so entwickelt, wie es erwartbar ist, und sich ganz bestimmte Herausforderungen für die eigene Arbeit ergeben, die so bewältigt werden, wie es wünschenswert ist, und wenn selbst unerwartete Entwicklungen keine Katastrophen darstellen – wie muss dann strategisch vorgegangen werden? Welche Entscheidungen müssen heute wie gefällt werden?

Die fünf Phasen bauen aufeinander auf. Deshalb sollten sie in der beschriebenen Reihenfolge bearbeitet werden. Die auf diesen verschiedenen Wegen recherchierten Informationen über zukünftige Bedarfe an sozialen Dienstleistungen müssen ausgewertet und zentral dokumentiert werden, um für die folgende Zukunftsplanung genutzt werden zu können.





## Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter

### QB 3 Qualitätswerkzeug Definition von Schlüsselprozessen

KQS / Februar 2017

#### 1. Die Grundidee der Prozessoptimierung

Die Grundidee der Definition der Schlüsselprozesse – oder auch insgesamt der Geschäftsprozessoptimierung – besteht darin, die zu leistende komplexe Arbeit durch Zerlegung in Teilschritte in eine sachlogische Reihenfolge zu bringen, um auf diese Weise einen optimalen Ablaufprozess zu gewährleisten.

Um die organisationsspezifischen Schlüsselprozesse herauszufinden, kann man fragen: Welche Prozesse müssen sorgfältig beschrieben und definiert sein, damit allen Beteiligten deutlich ist, wofür sie zuständig und verantwortlich sind, und damit die zusammenhängenden Abläufe in der Organisation reibungslos funktionieren?

Hilfreich für die Erstellung der Schlüsselprozesse ist es, zunächst alle Abläufe und notwendigen Schritte aufzuschreiben und in eine (sach-)logische Reihenfolge zu bringen. Hierbei ist es auch notwendig, Zeitspannen zu definieren (und auch Pufferzeiten zu berücksichtigen). So werden neben dem konkreten Ablauf auch die Schnittstellen innerhalb des Prozesses deutlich. Die Definition und klare Benennung der Schnittstellen ist besonders wichtig, weil hier unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander treffen.

Durch diese Aufschlüsselung eines Prozesses werden die erforderlichen Arbeitsschritte transparent. Danach können Einzeltätigkeiten, Verfahrensfragen und Vorgehensweisen geklärt werden.

Was eine soziale Dienstleistungsorganisation als ihre spezifischen Schlüsselprozesse definiert, ist unterschiedlich und von ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld abhängig. Deshalb ist die Begründung der eigenen Schlüsselprozesse auch eine Anforderung von KQS. Dafür kann für jeden einzelnen Prozess z.B. das Zielkreuz (siehe Pkt.2) verwendet werden, das für die Arbeit an einem konkreten Prozess auf eine Pinwand übertragen wird. Der Sinn des Zielkreuzes ist es, in einer Gruppe zu den genannten Fragen zunächst frei zu assoziieren, um anschließend die gesammelten Ideen zu gemeinsamen Antworten auf die Fragen zusammenzufassen.

## 2. Systematik des Gesamtvorgehens

Wenn man einen Prozess für seine Organisation definieren möchte, sollte man zunächst folgende Fragen klären:

1. Welches Ergebnis soll mit dem Prozess erzielt werden?
2. Welche Potenziale (z.B. technische Ausstattung, externe Dienstleister) werden zur Prozessabwicklung benötigt?
3. Wie viel Zeit steht für den Gesamtprozess und seine einzelnen Teilschritte jeweils zur Verfügung?
4. Welche Aufgaben müssen erledigt werden?
5. Welches Personal ist wofür zuständig bzw. verantwortlich?
6. Welche Finanzmittel sind erforderlich?

Das hier beschriebene Verfahren zur Definition von Prozessen ist universell anwendbar – auch auf den Prozess der Definition von Prozessen.

Die Aspekte im Einzelnen:

### 1. Zielklärung:

- *Ergebnis/Endprodukt:* Welches konkrete Ergebnis soll am Ende herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?
- *Sinn/Zweck:* Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt?
- *Kunde/Zielgruppe:* Für wen (intern oder extern) tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist Auftraggeber?
- *Erfolgs-/Qualitätskriterien:* Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?

### Beispiel eines Zielkreuzes zur Begründung eines Prozesses »Akquisition«:

<p><i>Ergebnis/Endprodukt:</i> Was soll am Ende als Ergebnis konkret herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der eindeutig, vollständig und personell verantwortlich definierte Prozess zur Akquisition von Auftragsmaßnahmen</li> </ul>	<p><i>Sinn/Zweck:</i> Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• flexible und schnellere Befriedigung von Kundenbedürfnissen</li> <li>• unsere Akquisitionsfähigkeit verbessern - vor allem im Neukundengeschäft</li> <li>• Umsatz erhöhen</li> <li>• Existenz der Einrichtung sichern</li> </ul>
<p><i>Kunde/Zielgruppe:</i> Für wen (intern oder extern) tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist Auftraggeber?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• für die Kunden und deren Zufriedenheit</li> <li>• für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine friktionslosere Arbeitserledigung</li> <li>• für die Beschäftigten zur Sicherung der Arbeitsplätze</li> </ul>	<p><i>Erfolgs-/Qualitätskriterien:</i> Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Aufgaben und Tätigkeiten im Prozess sind klar</li> <li>• die Zuständigkeiten und Verantwortungen sind festgelegt</li> <li>• die Schnittstellen sind definiert</li> <li>• die nötigen Arbeitszeiten sind eingeplant</li> </ul>



## 2. Potenzialanalyse:

- Wie sieht unsere Situation konkret aus?
- Über welche Kompetenzen verfügen wir?
- Auf welche finanziellen, sächlichen und personellen Ressourcen können wir zurückgreifen?
- Welche Dienstleistungen, Ausstattungen, Materialien etc. müssen zugekauft bzw. erworben werden?

## 3. Zeitplanung:

- In welchem Zeitraum muss der Prozess einmal durchlaufen sein?
- Wie viel Zeit wird für die einzelnen Teilschritte benötigt?

## 4. Aufgabenplanung:

- Was ist konkret zu tun?
- Welche Teilaufgaben sind zu erledigen?
- In welcher Reihenfolge müssen wir vorgehen?

## 5. Personalplanung:

- Wer ist für den Prozess gesamtverantwortlich?
- Wer mit welchen Kompetenzen wird gebraucht?
- Wer ist für welche Teilaufgabe(n) zuständig?

## 6. Finanzplanung:

- Was kostet die Produktion des definierten Ergebnisses (in Vollkosten- oder Teilkostenrechnung, Sach- und Personalkosten)?
- Welche Eigenmittel sind vorhanden?
- Welche externen Finanzquellen (Förderung, Sponsoring, Werbung etc.) können erschlossen werden?

## **3. Wie definiert man einen Prozess?**

Ein Prozess setzt sich aus unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Aufgaben zusammen. Die einzelnen Aufgaben bestehen wiederum aus unterschiedlichen Tätigkeiten, die zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe nötig sind.

Sinnvollerweise werden die Definition und der Aufbau eines Prozesses von den Personen angefertigt, die mit dem Ablauf des zu beschreibenden Prozesses sehr vertraut sind. Dies ist nutzbringend, weil diese Personen über die erforderliche Fachkompetenz verfügen, um eine korrekte und vollständige Prozessbeschreibung anfertigen zu können. Dieses Vorgehen birgt aber auch Probleme, da gerade für erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ihrer Routine heraus die einzelnen Arbeitsabläufe als selbstverständlich erscheinen. In der Folge kann es dann passieren, dass nicht alle Teilschritte im Prozess dargestellt werden und dass der Prozess von anderen Mitarbeitenden, die mit den jeweiligen Arbeitsabläufen nicht direkt vertraut sind, nicht fehlerfrei und mit einem befriedigenden Endergebnis umgesetzt werden kann. Deshalb ist es sinnvoll, den Prozessablauf vor seiner verbindlichen Einführung einem Probedurchlauf durch Dritte zu unterziehen. Aber auch ein anfänglich als vollständig betrachteter Prozess wird im Laufe der Zeit weiteren Anpassungen und Veränderungen unterliegen.

Für eine vollständige Definition eines Prozesses sind folgende Teilschritte zu erledigen:

1. Die Gesamtverantwortung für den Prozess festlegen.
2. Den gesamten Prozess in einzelne Aufgaben gliedern.
3. Die Aufgaben in einer zeitlichen Reihenfolge ordnen, dabei Aufgaben unterscheiden, die parallel erarbeitet werden können/müssen, und solche, die nacheinander bearbeitet werden müssen.
4. Schnittstellen zwischen den Aufgaben klären und Qualität der zu übergebenden (Teil-)Ergebnisse festlegen.
5. Die Aufgaben in einzelne Tätigkeiten untergliedern.
6. Prüfen, ob bestimmte Aufgaben von externen Dienstleistern übernommen werden können/müssen.
7. Personelle Zuständigkeit und Verantwortung für die einzelnen Aufgaben festlegen.
8. Zeitbudget für die einzelnen Aufgaben und für den Prozess insgesamt bestimmen. Zeitpuffer einplanen.
9. Bei komplexen Prozessen ggf. Meilensteine mit Zwischenprüfungen festlegen.
10. Qualitätskontrolle des Endergebnisses durchführen.

Das Endergebnis eines definierten Prozesses ist quasi eine Gebrauchsanweisung zur vollständigen Aufgabenerledigung, die von neuen Mitarbeiter/innen ohne Nachfragen benutzt werden kann.

Diese Handlungsanweisung kann in einem Flussdiagramm oder in einer Tabelle ausgeführt werden.

Schema für eine Prozessdokumentation in Tabellenform:

Gesamtprozessverantwortung:.....

Prozessschritt	Zeit	Aufgabe	(Einzel-) Tätigkeiten	Verantw. Mitarb.	sonstige Beteiligte	Unterlagen	Schnittstellen intern/extern	Qualitätskriterien
1								
2a								
2b								
3								

Die im Prozess verwendeten Unterlagen sollten in einem Organisationshandbuch (elektronisch oder in Papierform) gesammelt und dokumentiert werden. Sinnvollerweise werden die Dokumente mit einer Kennung versehen, der die Zugehörigkeit zum entsprechenden Teilschritt des entsprechenden Prozesses und die Aktualität des Dokumentes zu entnehmen ist, z.B.: PRO/Druck/07.16

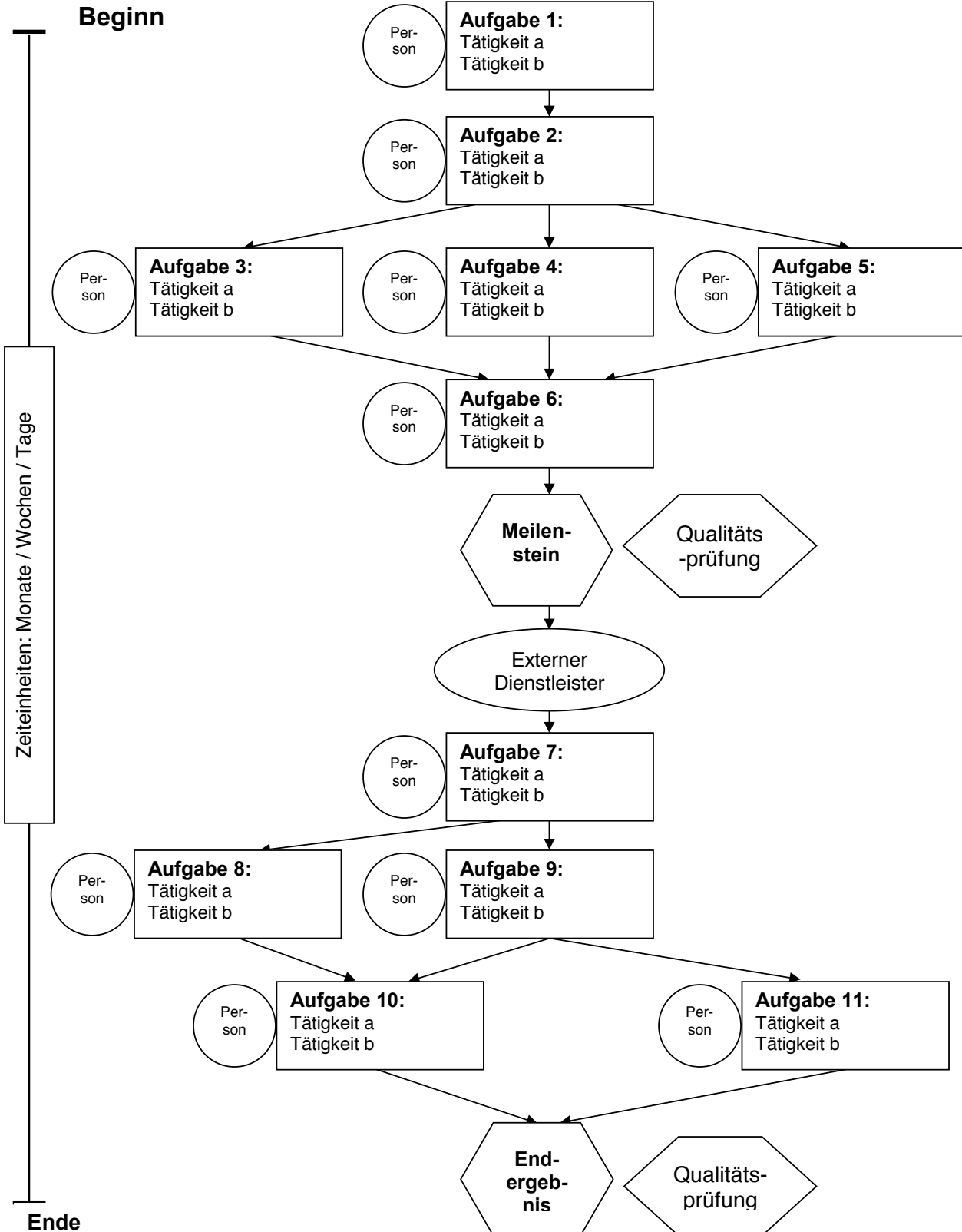
- ANG = Schlüsselprozess Erstellung der Angebotsbroschüre  
 Druck = Teilschritt Kontakt zur Druckerei  
 07/16 = zuletzt aktualisiert im Juli 2016



Die dazu gehörige Eintragung im Organisationshandbuch könnte z.B. lauten:

<b>Druck der Angebotsbroschüre</b>	<b>Kennung: ANG/Druck/07.16</b>
Druckerei:	Print, Adresse, Telefon, Fax, E-Mail
Kontaktperson:	Hartmut Pressmann, Vertreterin: Elisabeth Rota
Erreichbarkeit:	montags bis freitags 9:00 bis 18:00 Uhr (mittwochs nur bis 16:00)
Beachten:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Druckvorlage im Format XYZ abgeben</li><li>• Andruck kontrollieren</li><li>• Print braucht 5 Wochen für den Druck</li></ul>
zuletzt aktualisiert am 5. Juli 2016	

Schema für eine Prozessdokumentation in einem Flussdiagramm:  
 Gesamtverantwortung:.....



# Vom Merkmal zum Nutzen – die Nutzenargumentation



## Merkmale der Leistungen und ggf. der Serviceangebote

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

„**Übersetzungsformel**“  
das bedeutet für Sie  
das bringt Ihnen  
das garantiert Ihnen  
das erspart Ihnen  
das ermöglicht Ihnen  
das bedeutet für Sie  
das bringt Ihnen  
das garantiert Ihnen  
das erspart Ihnen  
das ermöglicht Ihnen

## Spezifischer Nutzen für den Kunden/die Kundin

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Merkmale der Organisation

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

„**Übersetzungsformel**“  
das bedeutet für Sie  
das bringt Ihnen  
das garantiert Ihnen  
das erspart Ihnen  
das ermöglicht Ihnen

## Spezifischer Nutzen für den Kunden/die Kundin

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Merkmale der Mitarbeiter/innen

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

„**Übersetzungsformel**“  
das bedeutet für Sie  
das bringt Ihnen  
das garantiert Ihnen  
das erspart Ihnen  
das ermöglicht Ihnen

## Spezifischer Nutzen für den Kunden/die Kundin

.....  
.....  
.....  
.....  
.....





## Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter

### QB 5 Qualitätswerkzeug: Zieldimensionen von Kooperationsvereinbarungen

KQS / Januar 2017

Verbindliche Kooperationsvereinbarungen schaffen Klarheit und Orientierung über die Sinn und Zweck der Kooperation und vermitteln damit Handlungssicherheit für alle Beteiligten. Das ist insbesondere bei der komplexen Leistungserbringung sozialer Dienstleistungsorganisationen unverzichtbar, um auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses der Kooperation zielorientiert und rollensicher handeln zu können.

Da Kooperationsverhältnisse – wie Organisationen allgemein auch – im Wesentlichen über *Ziele* gesteuert werden, werden hier die unterschiedlichen Zieldimensionen aufgeführt, die für eine aussagefähige Kooperationsvereinbarung wesentlich sind:

- *Strukturziele*: Wie ist die Kooperation aufgebaut, welches Rollenmodell und welche Arbeitsbedingungen soll es geben, und wer hat dabei welche Rechte und Pflichten?
- *Leistungsziele*: Was soll durch die Kooperation insgesamt erreicht werden, und wer übernimmt dabei welche Aufgaben?
- *Prozessziele*: Wie, auf welche Art und Weise, mit welchen Vorgehensweisen sollen die Leistungen erbracht werden?
- *Qualitätsziele*: Welche Anforderungen werden an die Leistungsergebnisse gestellt, und anhand welcher Indikatoren kann die Qualität gemessen werden?
- *Entwicklungsziele*: Welche bisher ungenutzten Chancen, Entwicklungspotenziale etc. stecken noch in der Kooperation, und wie können sie realisiert werden? Aber auch: Welche Defizite, Konfliktpotenziale etc. sind im Kooperationsverhältnis zu beobachten, und wie sollen sie überwunden werden?

Diese Ziele können unterschieden werden in *Muss-Ziele* und *Kann-Ziele*, also in Ziele, von denen der Erfolg der Kooperation zwingend abhängt, und in solche, die zwar wünschenswert wären, auf die aber im Zweifel verzichtet werden kann, wenn Zeit, Kraft und Ressourcen nicht mehr ausreichen.





Hilfreich für das Zielmanagement kann das folgende Zielportfolio sein:

	<b>Muss-Ziele</b>	<b>Kann-Ziele</b>
Strukturziele		
Leistungsziele		
Prozessziele		
Qualitätsziele		
Entwicklungsziele		

Für die Erarbeitung von Kooperationsvereinbarungen auf der Basis von Zielformulierungen ist es wichtig, dass die Ziele der Kooperation auf den dargestellten Ebenen geklärt und unter allen Beteiligten abgestimmt sind. Dazu kann es sinnvoll sein, diese Ziele zunächst als Vorschlag und Diskussionsgrundlage zu formulieren und in einen partnerschaftlichen Abstimmungsprozess zu treten. Ist das gemeinsame Fundament in Form transparenter und verbindlicher Kooperationsziele geschaffen, dann haben beide Parteien in der künftigen Zusammenarbeit die Möglichkeit, sich auf die Vereinbarungen zu beziehen und deren Einhaltung in Erinnerung zu rufen (oder – falls sich wesentliche Bedingungen geändert haben – deren Überarbeitung anzuregen).



## Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter

### QB 6 Qualitätswerkzeug Evaluationsmethoden

KQS / März 2017

Evaluation von sozialen Dienstleistungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Dienstleistungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Maßstab bildend zur Bewertung sind die Qualität der erzielten fachlichen Ergebnisse, Zufriedenheit der unterschiedlichen Kunden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Arbeit der Fachkräfte ist Teil der Evaluation.

Eine Evaluation bedient sich dabei *quantitativer und qualitativer Methoden*. Instrumente der quantitativen Evaluation sind z.B. Fragebögen mit geschlossenen Fragen zum Ankreuzen. Zu den qualitativen Methoden zählen offene persönliche und telefonische Interviews und direkte mündliche Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden z.B. durch eine »Blitzlichtrunde«. Letztere sind im Sinne eines systematischen Verfahrens aber nur gültig, wenn die Ergebnisse der mündlichen Rückmeldungen protokolliert und ausgewertet werden.

Für die *begleitende (formative) Evaluation* einer sozialen Dienstleistung lassen sich viele phantasievolle Mittel einsetzen, angefangen vom Blitzlicht über sogenannte Thermometer-Abfragen, dem Malen von Bildern, bis hin zu lebenden Standbildern oder Aufstellungen. Diese Methoden können zum Reflektieren und zum Gespräch über das Geschehen bzw. die individuellen Reflexions- und Lernprozesse anregen und geben den fallführenden Kräften ein unmittelbares Feedback über die Stimmung. Auf diese Weise kann man im Verlauf der Maßnahme steuernd eingreifen.

Ein Problem solcher Methoden ist die unzureichende Dokumentations- und Vergleichsmöglichkeit. Dies ist jedoch für Evaluationen im Rahmen eines systematischen Qualitätsmanagements unverzichtbar. Denn nur so können begründete und nachvollziehbare Konsequenzen für eventuell erforderliche Entwicklungsmaßnahmen gezogen werden. Für die sozialen Dienstleistungsorganisationen ist die Zufriedenheits- und Gelingensbewertung ein wichtiger Indikator, ob die Bedürfnisse der Adressat/innen erfüllt wurden. Hierfür ist die *abschließende (summative) Evaluation* zum Ende einer Maßnahme unerlässlich.

Möglichen Abstumpfungstendenzen gegenüber Fragebögen kann durch Kürze, Konzentration auf das Wesentliche und eine übersichtliche Gestaltung entgegengewirkt werden. Wichtig ist auch eine *positive Haltung der evaluierenden Personen* gegenüber der Evaluation, damit sie den Einsatz des Instruments entsprechend



kommentieren. Außerdem sollten nur dort Fragebögen ausgegeben werden, wo die Auswertung sichergestellt ist. Durch einen sinnvollen und begründeten Rhythmus von Evaluationen können in einem überschaubaren Zeitraum nach und nach alle Fachbereiche ohne Überforderung der Beteiligten evaluiert werden.

Einzelne Organisationen heben die Bedeutung der Befragungen hervor, indem sie Evaluationsergebnisse regelmäßig in Kurzform in Leistungsdarstellungen bzw. Angebotsbroschüren oder auf ihrer Website etc. veröffentlichen und zu den Ergebnissen Stellung nehmen. Sie signalisieren dadurch öffentlich, dass ihnen die Meinung ihrer Kundinnen und Kunden wichtig ist.

### **1. Voraussetzung der Evaluation**

Bevor Methoden und Fragen für die Evaluation ausgewählt und die Evaluation durchgeführt werden kann, ist es erforderlich, die Ziele und die Soll-Zustände für die Evaluation zu bestimmen. Ohne eine klare Zielorientierung ist eine Evaluation nutzlos, weil die erhobenen Daten für die Auswertung keine Bezugsgröße haben, auf die hin sie bewertet werden können. Zielgrößen und Soll-Zustände für die Evaluation können z.B. abgeleitet werden aus

- den Ansprüchen des Leitbildes,
- der Definition gelungener Beratung,
- den allgemeinen Organisationszielen,
- den strategischen Entwicklungszielen,
- den Zielen einzelner Maßnahmen,
- Vorgaben von Auftraggebern.

Die Evaluation sollte sich auf diejenigen Aspekte beziehen, auf die gestaltend Einfluss genommen werden kann.

### **2. Entwicklung evaluierbarer Fragestellungen**

Nicht alle im Leitbild oder der Definition gelungener sozialer Dienstleistung enthaltenen Ziele lassen sich unmittelbar in überprüfbare Fragestellungen umwandeln. Es ist meistens zunächst notwendig, konkrete Ziele der Dienstleistung aufzustellen und entsprechende Indikatoren abzuleiten, um feststellen zu können, wann ein Ziel als erreicht gilt.

### **3. Subjektive Einschätzungen und intersubjektive Vergleiche**

Da die Einschätzung, ob ein sozialer Dienstleistungsprozess gelungen ist, in letzter Instanz nur aus der subjektiven Sicht der Hilfesuchenden erfolgen kann, ist kein objektives Urteil in Bezug auf gelungene Dienstleistung möglich. Jeweils subjektive Einschätzungen des Gelingens von Dienstleistungsprozessen können allerdings durch einen intersubjektiven Vergleich objektiviert werden. Es kann interessant sein, zu erfahren, ob Kunden und fallführende Kräfte einen Dienstleistungsprozess gleich oder unterschiedlich bewerten. Wird eine solche Evaluation mit einem Fragebogen durchgeführt, können die Bögen für Kunden und fallführende Kräfte wechselseitig Bezug aufeinander nehmen. Dadurch erfolgen die Bewertungen aus verschiedenen Blickwinkeln, die miteinander verglichen werden können.

kommentieren. Außerdem sollten nur dort Fragebögen ausgegeben werden, wo die Auswertung sichergestellt ist. Durch einen sinnvollen und begründeten Rhythmus von Evaluationen können in einem überschaubaren Zeitraum nach und nach alle Fachbereiche ohne Überforderung der Beteiligten evaluiert werden.

Einzelne Organisationen heben die Bedeutung der Befragungen hervor, indem sie Evaluationsergebnisse regelmäßig in Kurzform in Leistungsdarstellungen bzw. Angebotsbroschüren oder auf ihrer Website etc. veröffentlichen und zu den Ergebnissen Stellung nehmen. Sie signalisieren dadurch öffentlich, dass ihnen die Meinung ihrer Kundinnen und Kunden wichtig ist.

### **1. Voraussetzung der Evaluation**

Bevor Methoden und Fragen für die Evaluation ausgewählt und die Evaluation durchgeführt werden kann, ist es erforderlich, die Ziele und die Soll-Zustände für die Evaluation zu bestimmen. Ohne eine klare Zielorientierung ist eine Evaluation nutzlos, weil die erhobenen Daten für die Auswertung keine Bezugsgröße haben, auf die hin sie bewertet werden können. Zielgrößen und Soll-Zustände für die Evaluation können z.B. abgeleitet werden aus

- den Ansprüchen des Leitbildes,
- der Definition gelungener Beratung,
- den allgemeinen Organisationszielen,
- den strategischen Entwicklungszielen,
- den Zielen einzelner Maßnahmen,
- Vorgaben von Auftraggebern.

Die Evaluation sollte sich auf diejenigen Aspekte beziehen, auf die gestaltend Einfluss genommen werden kann.

### **2. Entwicklung evaluierbarer Fragestellungen**

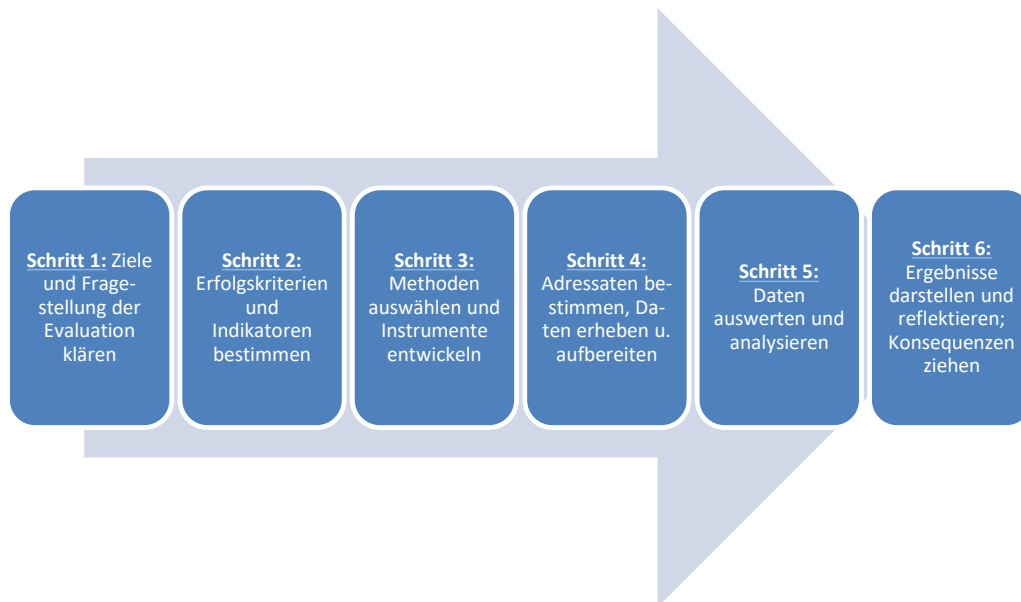
Nicht alle im Leitbild oder der Definition gelungener sozialer Dienstleistung enthaltenen Ziele lassen sich unmittelbar in überprüfbare Fragestellungen umwandeln. Es ist meistens zunächst notwendig, konkrete Ziele der Dienstleistung aufzustellen und entsprechende Indikatoren abzuleiten, um feststellen zu können, wann ein Ziel als erreicht gilt.

### **3. Subjektive Einschätzungen und intersubjektive Vergleiche**

Da die Einschätzung, ob ein sozialer Dienstleistungsprozess gelungen ist, in letzter Instanz nur aus der subjektiven Sicht der Hilfesuchenden erfolgen kann, ist kein objektives Urteil in Bezug auf gelungene Dienstleistung möglich. Jeweils subjektive Einschätzungen des Gelingens von Dienstleistungsprozessen können allerdings durch einen intersubjektiven Vergleich objektiviert werden. Es kann interessant sein, zu erfahren, ob Kunden und fallführende Kräfte einen Dienstleistungsprozess gleich oder unterschiedlich bewerten. Wird eine solche Evaluation mit einem Fragebogen durchgeführt, können die Bögen für Kunden und fallführende Kräfte wechselseitig Bezug aufeinander nehmen. Dadurch erfolgen die Bewertungen aus verschiedenen Blickwinkeln, die miteinander verglichen werden können.

#### 4. Planung und Durchführung von Evaluationen

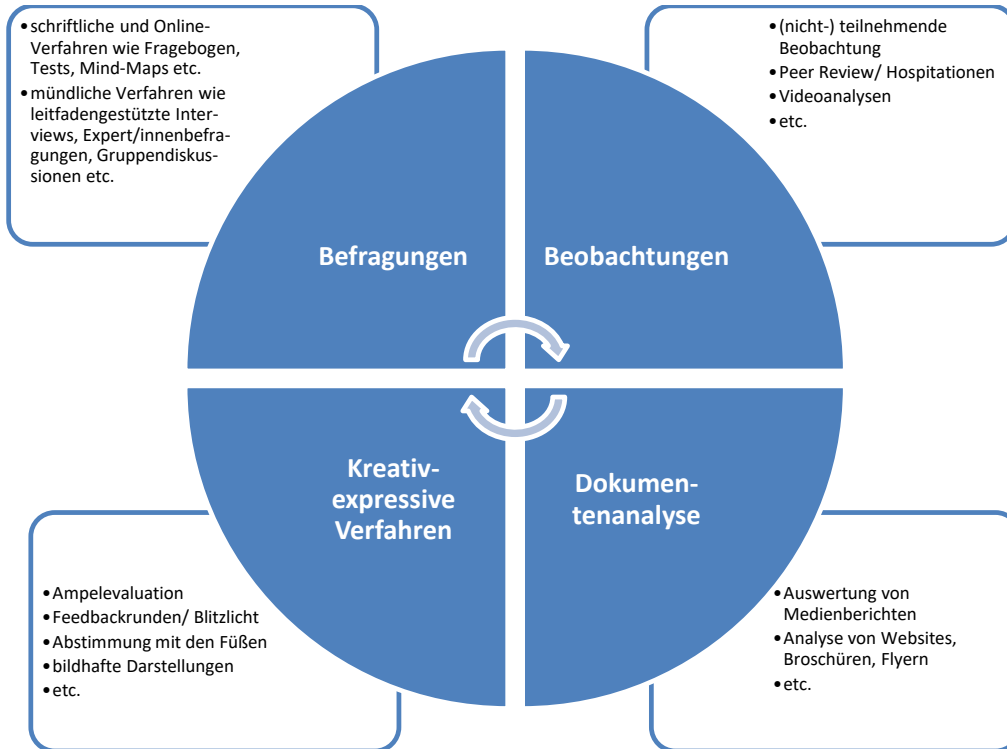
Ein Evaluationsprozess besteht sinnvollerweise aus den folgenden Schritten:



#### 5. Evaluationsmethoden

Jede Methode zur Datenerhebung kann nur einen Teil der Wirklichkeit erfassen. Unterschiedliche Methoden bringen daher unterschiedliche Perspektiven ans Tageslicht. Infrage kommen für Evaluationen je nach Fragestellung und definierten Indikatoren neben standardisierten schriftlichen Befragungen auch leitfadengestützte Interviews, Beobachtungsverfahren, Dokumentenanalysen (also die Auswertung vorhandener Dokumente wie z.B. von Presseberichten nach vorgegebenen Kriterien) und kreativ-expressive Methoden wie die bereits erwähnten Blitzlicht- oder Thermometerevaluationen.

Einen Überblick über mögliche Evaluationsmethoden liefert die folgende Grafik:



## 6. Hinweise zu Fragebogenerhebungen

Bevorzugte Evaluationsmethode sind wegen ihrer leichten Durchführbarkeit und guten Vergleichbarkeit in vielen Fällen quantitative schriftliche Befragungen mit Fragebögen.

### Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der quantitativen schriftlichen Befragung (schriftlich, ggf. auch mit einem Onlinetool)
- ist geeignet, wenn Aussagen in zählbarer Form gebraucht werden
- erhebt Aussagen in standardisierter Form und ermöglicht damit die Quantifizierbarkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse
- kann Aussagen vieler Personen in kurzer Zeit erfassen
- das Instrument kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mehrmals eingesetzt werden (z.B. formative Evaluation von Prozessen und Verläufen)
- ermöglicht eine schnelle und unkomplizierte Datenerhebung, allerdings kann der Aufwand zur Erstellung und Auswertung der Fragebögen hoch sein



Generell haben sich die folgenden Schritte bei der Erstellung von Fragebögen als hilfreich erwiesen:

### 1. Zielbestimmung

- Bestimmung des Zieles, das mit dem Fragebogen verfolgt wird.
- Bestimmung der Inhalte bzw. Evaluationsgegenstände, über die der Fragebogen später Auskunft geben soll. Es sollten präzise Fragen gestellt werden.
- Ggf. Entwicklung eines einheitlichen Fragebogens für alle sozialen Dienstleistungsangebote zum Zwecke der Vergleichbarkeit.
- Formulierung eines ehrgeizigen, aber realistischen Zieles der Angebote und Maßnahmen, das als Maßstab bei der Evaluation dient.

### 2. Design

- Soll es ein verbindlich auszufüllendes Namensfeld geben oder wird die Befragung anonym durchgeführt?
- Welche möglichen Antworten soll es geben (stimmt voll und ganz, stimmt weitgehend, stimmt eher nicht, stimmt gar nicht)? Zu bedenken ist, dass es eine Tendenz bei Befragungen gibt, Mittelwerte (z.B. „teils/teils“) anzukreuzen. Beim Fehlen solcher mittleren Aussagen wird eine eindeutige Stellungnahme erzielt.
- Ggf. Platz für schriftliche Kommentare und Vorschläge vorsehen.

### 3. Verpflichtung der beteiligten Mitarbeitenden

- Mitarbeitende werden dazu verpflichtet, Zeit zum Ausfüllen der Fragebögen einzuplanen sowie möglichst 100% der Fragebögen wieder einzusammeln.

### 4. Auswertung und Bewertung

- Informationen in einer Datenbank erfassen (z.B. Excel).
- Fragebögen nach Merkmalen auswerten, die Informationen liefern z.B. zu den Fragen: Was hat in der sozialen Dienstleistung funktioniert/was nicht? Welche Wirkungen hat die Maßnahme erzielt/welche nicht? Welche Verbesserungsvorschläge wurden von den Kunden eingereicht?
- Vergleich des Fragebogenergebnisses mit den unter „Zielbestimmung“ aufgestellten Zielen.
- Nachbesprechung der Fragebögen mit den fallführenden Kräften, ggf. auch mit Kunden.

### 5. Schlussfolgerungen und Konsequenzen

- Bei Auffälligkeiten (z.B. gehäuften Unzufriedenheiten) mögliche Ursachen bestimmen.
- Dienstleistungsangebot oder -verlauf ggf. neu am Hilfesuchenden orientieren.

## 7. Hinweise zu leitfadengestützten Interviews

### Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der qualitativen mündlichen Befragung
- ist geeignet, wenn in die Tiefe gehende Aussagen und Beschreibungen gebraucht werden
- macht individuelle Handlungs- und Deutungsmuster sichtbar
- beginnt mit einer offenen Eingangsfrage, die sich auf die Lebensgeschichte bzw. einen Lebensbereich der befragten Person bezieht
- ist nach Themenfeldern strukturiert, die allerdings im Gesprächsverlauf nicht chronologisch abgearbeitet werden müssen, sondern an passender Stelle im möglichst natürlichen Gesprächsverlauf eingeflochten werden können
- weitere, vorab nicht erfasste Fragen können sich aus dem Gesprächsverlauf entwickeln

### Hinweise zur Entwicklung eines Gesprächsleitfadens:

- Überlegen Sie, welche Lebensbereiche von Ihrem Thema / Ihrer Fragestellung angesprochen werden (z. B. Familie, nachbarschaftliche Netzwerke etc.).
- Formulieren Sie eine offene Eingangsfrage. Die Eingangsfrage zielt auf den identifizierten Lebensbereich und sollte – als Gesprächsöffner – nicht auf Problematisches fokussieren, sondern positiv oder wenigstens neutral sein. Wenn der familiäre Lebensbereich im Mittelpunkt steht, könnte eine narrative Eingangsfrage zum Beispiel lauten: „Wenn Sie an Ihr Familienleben denken, was ist in Ihren Augen besonders schön? Was funktioniert gut bei Ihnen, woran haben Sie Freude?“ Falls Ihr/e Gesprächspartner/in aus gegebenem Anlass sehr problemfixiert ist, können Sie den positiven Fokus auch auf die Vergangenheit richten: „Wenn Sie an Ihr Familienleben zurückdenken, was war in Ihren Augen besonders schön? Was hat gut bei Ihnen funktioniert, woran hatten Sie Freude?“
- Überlegen Sie, was Sie von der Gesprächspartnerin / dem Gesprächspartner erfahren wollen, um Informationen zu Ihrer Fragestellung zu erhalten. Welche Cluster können Sie als übergeordnete Struktur Ihrer einzelnen Fragen bilden?
- Formulieren Sie Ihre Fragen so offen (ggf. nur in Stichworten), dass Sie sie situativ einflechten können, ohne dass eine abfragende Interviewsituation entsteht.

## 8. Hinweise zu Beobachtungen mit Kategorienschema

### Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der (meist qualitativen) teilnehmenden Beobachtung
- ist geeignet, wenn Rückschlüsse auf der Handlungsebene gezogen werden soll
- macht Kommunikations-, Interaktions- und Konfliktverhalten in Gruppen sichtbar
- beleuchtet die Umsetzung von Zielvorstellungen auf der Verhaltensebene
- das Kategorienschema segmentiert den Ereignis- und Verhaltensstrom in überschaubare Beobachtungseinheiten
- Beobachter/-in erfasst für Gesamtgruppen oder einzelne Personen das Auftreten definierter Kategorien





- Ergebnisse sind auch nutzbar für Feedback an soziale Systeme (Familien, Gruppen, etc.)
- bekanntes historisches Beispiel ist die Interaktions-Prozess-Analyse (IPA, R.F. Bales 1950)

Hinweise zur Entwicklung eines Kategorienschemas:

- Welche Beobachtungskategorien sind für Ihre Fragestellung bzw. für Ihren Einsatzzweck relevant? Einigen Sie sich auf einige Bereiche wie z.B. Transparenz, Wertschätzung, Konfliktfähigkeit (z.B. für die Beobachtung von Interaktionen der Beteiligten). Es hat sich bewährt, die gewählten Kategorien in Form von Aussagesätzen zu formulieren (z.B. Konfliktfähigkeit: „Die Beteiligten zeigen in schwierigen Situationen und bei kontroversen Meinungen Konfliktfähigkeit.“) Je nach Art und Abstraktionsgrad der Beobachtungskategorie kann es sinnvoll sein, diese mit mehreren Aussagen zu unterlegen.
- Wie können die formulierten Aussagen operationalisiert werden? An welchem beobachtbaren Verhalten wäre z.B. die Konfliktfähigkeit der Beteiligten? Um die Aussagekraft des Beobachtungsschemas zu erhöhen, ist es sinnvoll, für jede Beobachtungskategorie mehrere Indikatoren zu bilden.
- Trennen Sie die Ebenen Beobachtung und Bewertung strikt und eindeutig. Wenn Sie das für sinnvoll halten, können Sie eine solche Unterscheidung auch im Kategorienschema anlegen (z.B. durch separate Spalten für „Welches Verhalten beobachte ich konkret?“ und „Was leite ich als Beobachter/-in daraus ab?“).

Beispiel für ein Kategorienschema für die Beobachtung von Interaktionen:

(mit Fokus auf die Beobachtungskategorie Konfliktfähigkeit)

<b>Beobachtungs-kategorie</b>	<b>Aussage/n</b>	<b>Indikatoren/ Konkret beobachtbares Verhalten</b>
Konfliktfähigkeit	Die Beteiligten zeigen in schwierigen Situationen und bei kontroversen Meinungen Konfliktfähigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beteiligten lassen sich ausreden.</li> <li>• Die Beteiligten hören einander zu und nehmen Bezug auf das Gehörte.</li> <li>• Die Beteiligten kennzeichnen ihre Aussagen als ihre eigene Meinung bzw. Wahrnehmung.</li> </ul>
	Die Beteiligten zeigen Interesse an der Klärung schwieriger Themen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beteiligten benennen Themen, zu denen sie unterschiedlicher Meinung sind.</li> <li>• Die Beteiligten greifen Lösungsvorschläge anderer auf.</li> <li>• Die Beteiligten äußern eigene Vorschläge zur Lösung.</li> </ul>



## Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter

### QB 8 Qualitätswerkzeug Führungsevaluation

KQS / Mai 2017

In die erste Zeile des Bogens tragen Sie den Namen der Führungskraft ein, der Sie ein schriftliches Feedback (im Sinne einer Evaluation) bezogen auf ihre Arbeit als Führungskraft geben möchten.

Bitte markieren Sie für jede Aussage das Feld, das Ihrer Ansicht Ihre derzeitige Einschätzung am besten wiedergibt.

Die Durchschnittsbewertung am Ende des Bogens berechnen Sie, indem Sie alle Wertung addieren und durch die Anzahl der Aussagen teilen.

Denken Sie daran, am Ende des Bogens auch das Datum einzutragen.

**Die Führungskraft.....**

hat auch im Alltag das Interesse der gesamten Organisation im Blick.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

strebt gezielt den Organisationserfolg an.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

kommuniziert wertschätzend mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

beteiligt die Mitarbeitenden, wo es geht, an Entscheidungen.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

kommuniziert wertschätzend mit unseren Kundinnen und Kunden.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

setzt sich persönlich für Bekanntheit, Ansehen und Nutzung unserer Angebote und Dienstleistungen ein.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht



sorgt für Transparenz und Informiertheit in der Organisation.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

vereinbart Arbeits- und Leistungsziele mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

setzt sich persönlich für Qualitätsentwicklung und kontinuierliche Verbesserungen ein.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

fördert Innovationen und Erneuerungen in der Organisation.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

kommuniziert Visionen und Strategien für die Zukunft unserer Organisation.

stimmt voll und ganz  1  2  3  4  5  6 stimmt überhaupt nicht

Durchschnittsbewertung:

Datum:



Kundenorientierte Qualitätstestierung  
für Soziale Dienstleistungsanbieter

**QB 9 Qualitätswerkzeug  
Instrument zur Ermittlung von neuen Kompetenzanforderungen**

KQS / Januar 2017

**Erläuterungen zur Anwendung**

Neue Kompetenzanforderungen in Organisationen ergeben sich letztendlich immer aus neuen Wünschen, Bedürfnissen und Vorgaben der Abnehmer/innen, Kund/innen, Auftraggeber/innen, Partner/innen etc., d.h. aus den verschiedenen relevanten Umwelten der Organisation.

Die Quellen, aus denen eine Organisation und ihre Mitarbeitenden neue Trends, neue Umweltentwicklungen, neue Zukunftsaufgaben etc. entnehmen können, sind vielfältig und lassen sich nicht immer systematisieren. Dennoch gilt es, die Informationen festzuhalten und systematisch auszuwerten, um die eigene Organisation zukunftsfähig zu halten.

Die folgenden Tabellen helfen, die Erkenntnisse über neue Anforderungen zu dokumentieren und Schlussfolgerungen für die Organisations- und Personalentwicklung daraus zu ziehen.

**Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen, die sich aus QB 2 Bedarfserschließung/ Informationsbeschaffung ergeben:**

Neue Unterstützungsbedarfe/ -aufgaben und gesell. Entwicklungen ...	...erfordern folgende neue Kompetenzen:	Können intern abgedeckt werden durch...	Müssen extern zugekauft oder intern entwickelt werden durch...



**Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen, die sich aus QB 6 Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse ergeben:**

<b>Neue Entwicklungsbedarfe/ -aufgaben</b>	<b>...erfordern folgende neue Kompetenzen.</b>	<b>Können intern abgedeckt werden durch...</b>	<b>Müssen extern zugekauft oder intern entwickelt werden durch...</b>

**Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen, die sich aus QB 10 Controlling ergeben:**

<b>Neue Ziele, neue Kundengruppen, neue Leistungen...</b>	<b>...erfordern folgende neue Kompetenzen.</b>	<b>Können intern abgedeckt werden durch...</b>	<b>Müssen extern zugekauft oder intern entwickelt werden durch...</b>



**Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen, die sich aus QB 12 strategische Entwicklungsziele ergeben:**

<b>Neue Umweltanforderungen, neue Visionen...</b>	<b>...erfordern folgende neue Kompetenzen.</b>	<b>Können intern abgedeckt werden durch...</b>	<b>Müssen extern zugekauft oder intern entwickelt werden durch...</b>



**Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen, die sich sonst noch ergeben:**

<b>Sonstige neue Herausforderungen...</b>	<b>...erfordern folgende neue Kompetenzen.</b>	<b>Können intern abgedeckt werden durch...</b>	<b>Müssen extern zugekauft oder intern entwickelt werden durch...</b>





Kundenorientierte Qualitätstestierung  
für Soziale Dienstleistungsanbieter

## QB 10 Qualitätswerkzeug

KQS / Oktober 2017

### Interne Überprüfung zur Funktionsweise der Organisation

#### 1. Was ist hierunter zu verstehen?

KQS verlangt im Qualitätsbereich 10: „Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.“ Gemeint ist damit eine – im Regelfall – jährliche Gesamtprüfung aller wichtigen Ablaufprozesse der Organisation.

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung wurden Schlüsselprozesse definiert, Qualitätskriterien für die Arbeitsübergabe an Schnittstellen aufgestellt, Vereinbarungen getroffen, Verfahrensweisen festgelegt etc. und dokumentiert. Mindestens einmal im Jahr sollte daher geprüft werden, ob noch nach diesen internen Absprachen gehandelt wird bzw. ob die festgelegten Handlungsrichtlinien noch greifen. Der von uns empfohlene jährliche Rhythmus entspricht den geltenden Normen, ist aber auch von der Sache her sinnvoll, damit die Kontinuität der Qualitätsentwicklung sichergestellt wird. Dies erspart erfahrungsgemäß viel Arbeit bei der Retestierung.

Es geht bei der Funktionsprüfung nicht darum, Abweichungen detektivisch gegenüber den Beschäftigten aufzuspüren und negativ zu sanktionieren. Vielmehr ist der Sinn einer solchen Überprüfung festzustellen, ob die Festlegungen noch greifen oder ggf. einer verbesserten Handlungspraxis gegenüber angepasst werden müssen. Wie generell bei einer Qualitätsentwicklung nach KQS sollen die Ergebnisse der internen Prüfung zur Reflexion darüber verwendet werden, welche Anpassungen der Vorschriften an gelungene Praxis (und nicht der Praxis an abstrakte Vorschriften) möglicherweise die Arbeit der Organisation weiterhin verbessern könnten. Auch hier gilt also der bekannte KQS-Dreischritt: Prüfung – Reflexion – Konsequenzen.

Als Prüfgrundlage bieten sich bei dieser internen Prüfung die Anforderungen der Qualitätsbereiche von KQS an. In diesem Qualitätswerkzeug sind zur Arbeitserleichterung entsprechende Fragen in Form einer Checkliste zusammengestellt. Die untere Liste enthält Prüffragen auf der Basis der (Mindest-)Anforderungen von KQS und ist durch weitere Fragen, z.B. zur Nachweisdokumentation (Qualitätshandbuch), ergänzt. Die Liste kann nach eigenem Ermessen durch weitere selbstgewählte Qualitätskriterien ergänzt werden.



## 2. Wie kann man vorgehen?

Die Prüfung der Funktionsweise der Organisation, die in der vierten Anforderung des Qualitätsbereichs 10 gefordert ist, kann an Hand der folgenden Checkliste vorgenommen werden. Die Ergebnisse dieser regelmäßigen Funktionsüberprüfung können auch zum Gegenstand des im Qualitätsbereich 12 geforderten regelmäßigen Evaluations-/Entwicklungsworkshop gemacht werden. Auf der Basis der Prüfergebnisse muss auf jeden Fall reflektiert werden, ob und ggf. welche Verbesserungen vorzunehmen sind.

Die internen Funktionsüberprüfungen müssen eine bestimmte Unabhängigkeit sicherstellen. Die Leitung der Organisation sollte daher Qualitätsprüfer/innen aus dem Kreise der Beschäftigten benennen, die jeweils die Bereiche in ihrer Funktionsweise prüfen, in denen sie selbst nicht tätig sind. Eine andere Möglichkeit besteht in der Beauftragung einer Kollegin/eines Kollegen aus einer kooperierenden Organisation, also in einem so genannten Peer Review.

Als Nachweis für die interne Funktionsprüfung muss Folgendes dokumentiert sein: 1. die Prüfergebnisse, 2. das Datum der Überprüfung, 3. wer für die Prüfung verantwortlich war, 4. die Reflexion der Prüfergebnisse und die ggf. beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen inklusive der entsprechenden Verantwortlichkeiten und des Erledigungsdatums (vgl. Kap. 4).

<b>Die Funktionsüberprüfung erfolgte durch:</b>	<b>am:</b>

### 3. Checkliste zur internen Prüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation

QB 1 Leitbild					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
1.1	Wird die Aktualität des Leitbildes regelmäßig überprüft und das Leitbild ggf. verändert?				
1.2	Ist das Leitbild allen Beschäftigten – auch den freiberuflichen – bekannt?				
1.3	Leitet das Leitbild tatsächlich die alltäglichen Arbeitsprozesse der Beschäftigten?				
1.4	Ist das Leitbild den Kunden bekannt?				
1.5	Ist das Leitbild den Auftraggebern bekannt?				

<b>QB 2 Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung</b>					
<b>Lfd. Nr.</b>	<b>Prüffragen</b>	<b>erfüllt</b>	<b>nach-bessern</b>	<b>nicht erfüllt</b>	<b>Bemerkung</b>
2.1	Sind die Prozesse und Verfahren der Bedarfserschließung definiert und wird danach gehandelt?				
2.2	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen aussagefähige Informationen über die Bedürfnisse der individuellen Kunden?				
2.3	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen Informationen über die Bedürfnisse der Nicht-Kunden?				
2.4	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen aussagefähige Informationen über die Bedarfe der Auftraggeber?				
2.5	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen Informationen über die Bedarfe potenzieller Auftraggeber?				
2.6	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends?				



QB 3 Schlüsselprozesse					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
3.1	Sind die organisationsspezifischen Schlüsselprozesse definiert und wird danach gehandelt?				
3.2	Ist die Art der Dokumentation der Prozesse praxistauglich?				
3.3	Sind die Qualitätskriterien (für die Arbeitsübergabe) an den Schnittstellen festgelegt?				
3.4	Ist die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen und Informationen sichergestellt?				
3.5	Ist die Verantwortung für die Prozesse festgelegt?				

<b>QB 4 Sozialer Dienstleistungsprozess</b>					
<b>Lfd. Nr.</b>	<b>Prüffragen</b>	<b>erfüllt</b>	<b>nach-bessern</b>	<b>nicht erfüllt</b>	<b>Bemerkung</b>
4.1	Ist das Verständnis von sozialer Dienstleistung der Organisation beschrieben und auf dem aktuellen Stand?				
4.2	Sind die Angebote und Dienstleistungen beschrieben und auf dem aktuellen Stand?				
4.3	Werden die Kunden über Angebote und Dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über Qualifikationen und Kompetenzen der Fachkräfte informiert?				
4.4	Wird an Hand der beschriebenen Indikatoren regelmäßig festgestellt, ob die soziale Dienstleistung gelungen ist?				



QB 5 Externe Dienstleister und Kooperationen					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
5.1	Hat die Organisation beschrieben, mit welchen relevanten anderen Organisationen und Personen wie und warum zusammengearbeitet wird?				
5.2	Sind die Anforderungen an die externen Dienstleister definiert und kommuniziert?				
5.3	Ist die Erfüllung der Anforderungen durch die externen Dienstleister beschrieben und wird diese regelmäßig überprüft?				
5.4	Sind Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern definiert und kommuniziert?				
5.5	Wird die Einhaltung der Kriterien der Zusammenarbeit regelmäßig überprüft?				



<b>QB 6 Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse</b>					
<b>Lfd. Nr.</b>	<b>Prüffragen</b>	<b>erfüllt</b>	<b>nach-bessern</b>	<b>nicht erfüllt</b>	<b>Bemerkung</b>
6.1	Werden Angebote und Dienstleistungen im festgelegten Umfang und Rhythmus evaluiert?				
6.2	Sind die dabei angewendeten Methoden und Verfahren geeignet (d.h. liefern sie die benötigten Informationen)?				
6.3	Geben die Evaluationsergebnisse Aufschluss über den Dienstleistungserfolg und/oder über gelungene soziale Dienstleistung im Sinne der Kunden?				
6.4	Werden die erhobenen Daten systematisch ausgewertet und werden ggf. Konsequenzen gezogen?				
6.5	Werden die Fachkräfte über die Evaluationsergebnisse informiert?				
6.6	Werden die Auftraggeber über die Evaluationsergebnisse informiert?				



QB 7 Infrastruktur					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nachbessern	nicht erfüllt	Bemerkung
7.1	Wird die Qualität der infrastrukturellen Bedingungen im festgelegten Rhythmus an Hand der festgelegten Kriterien überprüft?				
7.2	Wird die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im festgelegten Rhythmus an Hand der festgelegten Kriterien überprüft?				
7.3	Werden Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit der für die Dienstleistungserbringung erforderlichen Materialien und ggf. Geräte im festgelegten Rhythmus überprüft?				
7.4	Werden die Prüfergebnisse reflektiert und ggf. Verbesserungen vorgenommen?				

QB 8 Führung					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
8.1	Entspricht die Darstellung des Unternehmens (Organigramm) der Realität?				
8.2	Wird nach den festgelegten Führungsgrundsätzen gehandelt?				
8.3	Werden die festgelegten Verfahren der Entscheidungsfindung eingehalten?				
8.4	Funktionieren die festgelegten Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information?				
8.5	Werden die Arbeitsziele regelmäßig vereinbart, dokumentiert und überprüft?				
8.6	Arbeitet das Qualitätsmanagement kontinuierlich? (Verantw. der Leitung, Arbeit der/des Qualitätsbeauftragten, Beteiligung der Mitarbeiter/innen)				



QB 9 Personal					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
9.1	Sind die Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/ Funktionsstellen aktuell?				
9.2	Werden neue Fachkräfte nach definierten Kriterien und Verfahren ausgewählt und eingestellt?				
9.3	Sind die Kompetenzprofile der Beschäftigten aktuell?				
9.4	Werden neue Kompetenzanforderungen für die erwartbaren zukünftigen Herausforderungen systematisch ermittelt?				
9.5	Finden die Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeiter/innen im festgelegten Rhythmus statt und werden sie dokumentiert?				
9.6	Werden aus diesen Gesprächen Maßnahmen der Personalentwicklung abgeleitet und durchgeführt?				
9.7	Wird die Fortbildung für alle Beschäftigtengruppen systematisch geplant, durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet?				

QB 10 Controlling					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
10.1	Sind die begründeten Berichtsspezifikationen geeignet, um die Leistung der Organisation darzustellen?				
10.2	Funktioniert das definierte Berichtswesen, d.h. erhalten die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen?				
10.3	Liefern die Kennziffern/Kennzahlen/Erfolgsindikatoren die richtigen Daten zur Steuerung der Organisation?				
10.4	Lässt sich die Organisation durch die eingesetzten Verfahren wirtschaftlich steuern?				
10.5	Werden Konsequenzen aus den Ergebnissen der internen Prüfung zur Funktionsweise der Organisation gezogen?				



QB 11 Kundenkommunikation					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
11.1	Erhalten die Kunden durch die Kommunikationsverfahren die Informationen, die sie brauchen?				
11.2	Erhält die Organisation durch ihre Kommunikationsverfahren die Informationen von den Kunden, die sie braucht?				
11.3	Sind die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften für die Kunden leicht zugänglich?				
11.4	Werden Anregungen und Beschwerden kontinuierlich erhoben und werden entsprechende Konsequenzen gezogen?				

QB 12 Strategische Entwicklungsziele					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
12.1	Werden Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen systematisch gesammelt, dokumentiert und abgearbeitet?				
12.2	Finden Evaluations-/Entwicklungsworkshops regelmäßig statt und werden die Ergebnisse dokumentiert?				
12.3	Werden die strategischen Ziele verfolgt, d.h. werden entsprechende Maßnahmen durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert?				
12.4	Ist die Angemessenheit der Ziele noch gegeben, d.h. müssen sie aufgrund veränderter Umweltbedingungen modifiziert oder angepasst werden?				



13. Qualitätshandbuch / Nachweisdokumentation					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
13.1	Werden die Dokumente, die im Qualitätsprozess gebraucht werden, an zentraler Stelle für alle zugänglich gesammelt?				
13.2	Sind die Dokumente aktuell?				
13.3	Sind die Dokumente so gekennzeichnet, dass ihre Aktualität zu erkennen ist?				
13.4	Ist sichergestellt, dass alle relevanten Dokumente aktualisiert und die Mitarbeiter/innen darüber informiert werden?				



## 4. Reflexion und Konsequenzen

<b>Die Reflexion der Prüfergebnisse und der Beschluss über Verbesserungsmaßnahmen erfolgte durch:</b>	<b>am:</b>

<b>4.1 Reflexion: Wie werden die Ergebnisse der Funktionsprüfung bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?</b>



<b>4.2 Konsequenzen: Welche Verbesserungsmaßnahmen sollen durchgeführt werden?</b>	<b>bis wann?</b>	<b>Verantw.</b>	<b>erledigt <input type="checkbox"/></b>
Empty space for text entry	Empty space for text entry	Empty space for text entry	Empty space for text entry



A large writing area consisting of two columns of horizontal red lines. Each column contains 20 lines, providing a space for text or calculations.

