

## **Kleine Heime und Kleinstheime: Geschichte –Entwicklungen – Trend –Selbstverständnisse**

### Die IKH – Ein besonderes Angebot für die Jugendhilfe

Die Interessengemeinschaft Kleine Heime & Jugendhilfeprojekte Schleswig-Holstein e.V. (IKH) ist ein Jugendhilfeverband, in dem sich kleine Kinderheime und Jugendhilfeprojekte mit Sitz in Schleswig-Holstein zusammengeschlossen haben. Die Mitgliedseinrichtungen existieren seit vielen Jahren und ihre Arbeit wird immer wieder bestätigt durch die positive Entwicklung der von ihnen betreuten Kinder und Jugendlichen, auch in vielen Fällen, bei denen andersartige Jugendhilfemaßnahmen nicht gegriffen haben.

Seit 1983 gibt es die Interessengemeinschaft Kleine Heime. Der Zusammenschluss erfolgte, um den pädagogischen Grundpositionen der Trägerinnen und Träger Ausdruck und Gewicht zu verleihen – damals wie heute waren kleine Heime ein besonderes und ungewöhnliches Angebot für die Jugendhilfe. Die Grundpositionen bleiben weiterhin aktuell: Auch heute steht die IKH für die Aufgabe, kleine Heime und Jugendhilfeprojekte als sozialpädagogisches, therapeutisches und heilpädagogisches Angebot im Rahmen der Jugend- und Sozialhilfe zu fördern und zu stärken; auch heute entwerfen wir neue pädagogische Konzepte als Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen.

### *Über 20 Jahre IKH*

1983	Gründung der IKH
1990	Beitritt zum Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV)
1993	Einrichtung einer hauptamtlich besetzten Geschäftsstelle
1996	Ausrichtung der Fachtagung »Kinder-Los – Die Zukunft der Erziehung«
1997	Initiierung und Vereinsgründung der LAG-pJ, Übernahme der Geschäftsführung
1997	Mitarbeit an der Ausarbeitung des Jugendhilfe-Rahmenvertrags nach § 78 ff SGB VIII für das Land Schleswig-Holstein
2000	Entwicklung und Einführung eines verbandsinternen Verfahrens zur Qualitätsentwicklung (QE)
2001	Unterzeichnung des Jugendhilfe- Rahmenvertrags für Schleswig- Holstein
2001	Beginn der Mitarbeit in der Jugendhilfekommission des Landes Schleswig-Holstein
2001/2002	Auditierung aller Mitgliedseinrichtungen nach dem QE-Verfahren
2002	Beitritt zum AFET und zur IGFH
2002	Umzug der Geschäftsstelle nach Schleswig
2002	Einführung eines Benchmarkings zum verbandsinternen Vergleich der Mitgliedseinrichtungen
2003	20-jähriges Jubiläum
2003/2004	Weiterentwicklung des verbandsinternen QE-Verfahrens; Beginn des Auditierungszyklus nach überarbeitetem QE-Verfahren
2005/06	Implementierung der angepassten schottischen

	»National Care Standards« (2001) in das verbandsinterne QE-Verfahren
2006	Umzug der Geschäftsstelle innerhalb Schleswigs
2008	25-jähriges Jubiläum der IKH

## Geschichte der IKH

Die Geschichte der kleinen Heime in Schleswig-Holstein und der IKH nimmt ihren Anfang in den 1970ern. Die Gründung vieler Kleinsteinrichtungen lässt sich in diese Zeit zurückverfolgen.

Die 1960er und frühen 70er Jahre waren geprägt von gesellschaftlichen und politischen Änderungen und Umwälzungen. Etabliertes wurde hinterfragt, neue Strömungen und Konzepte fanden ihren Einfluss – auch in der Pädagogik.

Bis dahin waren Heime häufig reine Erziehungsanstalten: Kinder und Jugendliche waren in großen Häusern untergebracht und wurden dort mehr kaserniert als erzogen: kennzeichnend waren große Schlafsäle und strikte Regularien - fachlich gut ausgebildetes Personal war selten. Pädagogische und erzieherische Konzepte waren zum großen Teil unbekannt; selbst wenn, hinderten autoritäre Strukturen deren Umsetzung.

„Bambule“ war an der Tagesordnung, die Kinder und Jugendlichen wurden zu Arbeitseinsätzen herangezogen und körperliche Züchtigung war als Bestrafung legitimiert.

Dieses Klima aus Angst, Repression, Unterdrückung und fehlender Förderung führte zu Machtmissbrauch und Misshandlungen – körperlicher und seelischer Art.

Die dramatischen Vorfälle aus dieser Zeit beschäftigen heutzutage nicht nur die Medien, auch die Fachwelt und die Politik – der „Runde Tisch Heimerziehung“ – versuchen sich an der Aufarbeitung dieser unrühmlichen Zeit. Die aktuellen Änderungen des Bundeskinderschutzgesetzes sind durch die Aufarbeitungsprozesse beeinflusst worden, wenn auch nicht alle Forderungen des Runden Tisches berücksichtigt wurden.

ErzieherInnen, PädagogInnen und SozialarbeiterInnen, die die Umstände damals kritisch betrachteten und ein völlig andere Vorstellung von Erziehung hatten; die mit neuen Ansätzen und Methoden arbeiten wollten, fanden kein Gehör und keinen Raum dafür. Nur wenige Einrichtungen arbeiteten damals reformpädagogisch – also zum Beispiel mit kleinen Gruppen und orientiert an den Problemlagen der Kinder und Jugendlichen.

Aus dem Wunsch heraus, pädagogisch nachhaltig und nach fachlichen Standards, an den Bedarfen der Kinder und Jugendlichen orientiert, zu arbeiten und den Heimkindern ein Zuhause zu geben, gründete sich die Idee der „kleinen Heime“.

Betrachtet man die Anfänge vieler Mitgliedseinrichtungen der IKH, war genau diese Gegenbewegung zur Fürsorgeerziehung die Triebfeder ihrer Existenz.

Durch die Gebietsreform in Schleswig-Holstein Anfang 1970 und den damit zusammenhängenden Zusammenschluss vieler Gemeinden, standen viele Schul- oder Verwaltungsgebäude leer und, da sich der landwirtschaftliche Betrieb nicht mehr lohnte oder kein Nachfolger gefunden wurde, befanden sich auch einige Bauernhöfe und landwirtschaftliche Anwesen im Leerstand.

Diese Gebäude nun, wurden von den PädagogInnen, die auf der Suche nach einem Ort für die Umsetzung ihrer Ideen waren, angemietet und „wiederbelebt“ (noch heute findet sich daher im Namen vieler Einrichtungen ein Bezug auf die ursprüngliche Nutzung der Wohngebäude: z.B. „Alte Schule...“ oder „Hof...“).

Daher sind in Schleswig-Holstein traditionell viele Kleinsteinrichtungen ansässig und können auf eine langjährige – im Falle der IKH: 30jährige- Geschichte zurückblicken.

Die PädagogInnen lebten mit den aufgenommenen Kindern zusammen in einem Haushalt. So wurde ein familiäres Umfeld geschaffen, „familienanalog“, mit „innewohnenden“ Fachkräften und die Idee einer „Familie“ konnte von den PädagogInnen gelebt und umgesetzt werden.

Aus diesen Erziehungsfamilien gründeten sich später dann häufig Kleinstheime, die sich dadurch auszeichneten, dass die Gruppengröße zwischen 4 und 6 Kindern und Jugendlichen lag. Auch heute noch ist dies die durchschnittliche Gruppengröße der kleinen Heime.

Durch diesen Schritt wurden die PädagogInnen TrägerInnen und LeiterInnen einer Heimeinrichtung. Dies führte zu Veränderungen, die nicht nur die pädagogische Professionalisierung betrafen. Personal musste angestellt und organisiert, Investitionen an Haus und Grund getätigt, um Heimvorschriften gerecht zu werden. Konzepte wurden erarbeitet- und in diesem Prozess entstanden in der Kooperation mit anderen Trägern kleiner Einrichtungen, erste „Leitlinien“ aus denen sich später das „Leitbild der IKH“ entwickeln sollte.

Neben der pädagogischen Dimension wurde recht schnell klar, dass Kooperationen auch bei verwaltungsrechtlichen Fragen oder politischen Entscheidungen sinnhaft sind. „Gemeinsam ist man stärker als alleine“ – durch die verschiedenen Reformen (z.B. JWG-KJHG) und den, je nach Regierung, unterschiedlichen politischen Strömungen, sollte auch hier eine Zusammenarbeit gegründet werden, die die Interessen der kleinen Heime auch auf dieser Ebene vertritt.

Im Jahr **1983** gründete sich schließlich die **Interessengemeinschaft Kleine Heime Schleswig-Holstein e.V. (IKH)**. Von Anfang an lassen sich die Mitgliedseinrichtungen der IKH durch einige konzeptionelle Merkmale charakterisieren:

- die Mitglieder der IKH sind kleine, in der Regel eingruppige Einrichtungen (später: und Jugendhilfeprojekte) in privater Trägerschaft,
- sie handeln wirtschaftlich eigenverantwortlich,
- die Einrichtungen bieten Kindern und Jugendlichen mit Auffälligkeiten des Verhaltens und Störungen der Entwicklung ein überschaubares und verlässliches soziales Umfeld,
- die Trägerinnen und Träger zeigen in der pädagogischen Arbeit großes persönliches Engagement und stellen sich der kollegialen Selbstkontrolle in der IKH,
- die Einrichtungen verwirklichen einen hohen Qualitätsanspruch.

Vor allem die Bedeutung der Qualität zeichnet die Mitgliedseinrichtungen der IKH aus. Zu Beginn der Gründung des Verbandes war die bereits ein zentrales Thema, das sich zunächst durch die Verständigung auf ein „Leitbild“ der Mitgliedseinrichtung wiederfand, welches im Laufe der Jahre immer weiter ausgearbeitet und schließlich in das QM-Verfahren der IKH einfluss.

Für die Mitglieder der IKH ist das Leitbild verpflichtend: Alle Mitglieder der IKH müssen – im Rahmen kollegialer Beratung und Kontrolle – verdeutlichen können, dass sie den im Leitbild formulierten ethisch-fachlichen Standards folgen. Das Leitbild hat somit eine besondere Bedeutung für die Qualitätssicherung und-entwicklung der pädagogischen Arbeit innerhalb der IKH.

Zum einen hat es die Funktion eines Leit-fadens, an dem sich der pädagogische Alltag zu orientieren hat – zum Wohl der anvertrauten Kinder und Jugendlichen.

Zum anderen stellt es einen Rahmen dar für kollegiale Selbstkontrolle und -verpflichtung der IKH-Mitglieder untereinander.

Mit dem Leitbild hat sich die IKH auf ein gemeinsames Ideal verständigt. Mit ihm wird die Interessengemeinschaft zu einer zukunftsgerechten Güte-Gemeinschaft, die unseren Partnern höchst verlässliche Strukturen bietet.

#### Die fünf Grundsätze des IKH - Leitbilds

##### 1. Haltung

Das Verhalten der Erzieherin und des Erziehers ist Abbild ihrer/ seiner momentanen Haltung. Die für den Erziehungsprozess verantwortlichen Personen erhalten sich Offenheit in der Auseinandersetzung und Begegnung mit sich selbst und der Umwelt. Sie sind sich dabei der Grenzen der Wahrnehmung und ihres Verstehens bewusst und bemühen sich, um einen Prozess zunehmenden Verstehens und wachsender Fähigkeit zur Einnahme anderer Perspektiven.

##### 2. Beziehung

Die Beziehung im erzieherischen Handeln ist eine Wechselbeziehung, in der die besondere Verantwortung der Erzieherinnen und Erzieher darin liegt, dass Elemente wie »Rolle, Auftrag, Gestaltung« ständig reflektiert werden sollten.

##### 3. Klarheit und Transparenz

Jeder professionelle Kontakt, ob einmalig oder fortlaufend, wird von Beginn an klar und transparent gestaltet (z. B. Hilfeplanung). Heimerziehung erfolgt in öffentlichem Auftrag und muss daher transparent sowie legitimierbar handeln. Die Mitglieder der IKH müssen verdeutlichen können, dass sie bestimmten ethisch- fachlichen Standards im Rahmen einer verbindlichen Berufsethik folgen.

##### 4. Qualitätsentwicklung

Für die Qualität der erbrachten Hilfeleistungen ist jede Mitgliedseinrichtung selbst verantwortlich. Die Organisationsstruktur der IKH verbindet die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen mit der Verbandsarbeit, es existiert eine wechselseitige Beeinflussung von Einrichtung und Verband. Maßnahmen zur Qualifizierung der Arbeit der IKH haben Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit in den Mitgliedseinrichtungen und umgekehrt.

##### 5. Dialog der Lebenswelten und Kulturen

Ethische Normen und Werte wachsen aus dem Zusammenleben von Menschen und werden in einem Aushandlungsprozess ständig geprüft. In verschiedenen Lebenswelten gibt es verschiedene ethische Systeme. Bei Konflikten zwischen diesen Systemen ist ein Dialog herzustellen. Jede Einrichtung hat die Aufgabe, Raum für diesen Dialog zu bieten

*Das IKH-Leitbild wurde 1998 beschlossen und ist angelehnt an die ethischen Grundsätze der International Federation of Social Workers (IFSW), verabschiedet 1994 auf dem Weltdelegierten-treffen des IFSW in Colombo, Sri Lanka.*

Im Jahr 2005 wurde das verbandseigene QM-Verfahren durch die Implementierung der angepassten schottischen »National Care Standards« (2001) erweitert.

Alle IKH – Einrichtungen „leben“ nach diesen Standards, die in einem länderübergreifenden Projekt von Kinder und Jugendlichen aus Heimeinrichtungen, Pädagoginnen, BetreuerInnen, RechtsanwältInnen, usw. entwickelt wurden und vom Paritätischen Wohlfahrtsverband im Jahr 2003 übersetzt wurden.

Diese Standards wurden von der IKH um ein Kapitel erweitert, in die Rechte und die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen, sowie die Umsetzung in der Einrichtung beschrieben wird.

Im IKH-Audit –Verfahren sind diese „IKH-Standards“ Grundlage für den Hauptbestandteil, das Gespräch mit den Mitarbeitern der Einrichtung.

## Qualität braucht Kooperation

Um die Position der IKH und der TrägerInnen kleiner privater Einrichtung weiter zu stärken, wurde 1997 eine verbandsübergreifende Kooperation initiiert, die Landesarbeitsgemeinschaft privater Jugendhilfeträger (Lag-pJ) wurde gegründet (Mitglieder: IKH, VPE; Erste.Trärgesellschaft, AKSH) und noch im gleichen Jahr wirkte die IKH gemeinsam mit den anderen Verbänden Mitarbeit an der Ausarbeitung des Jugendhilfe-Rahmenvertrags nach § 78 ff SGB VIII für das Land Schleswig-Holstein mit.

Die IKH ist seitdem fester **Bestandteil der Jugendhilfe-Rahmenvertragskommission** in Schleswig-Holstein und vertritt hier die Interessen ihrer Mitglieder – aber auch der untergebrachten Kinder und Jugendlichen, die am Ende aller Verhandlungen und Vereinbarungen doch die Betroffenen der getroffenen Entscheidungen sind.

Der IKH und deren Mitgliedern ist es ein wichtiges Anliegen, auch in schwierigen Fragen und Entscheidungen als verbindlicher und zuverlässiger Kooperationspartner gesehen zu werden. Insbesondere ist eine intensive Zusammenarbeit mit den Jugendämtern und Landesjugendämtern gewünscht.

Das SGB VIII sieht in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Hilfeträgern ein wichtiges Prinzip. In der Umsetzung und Ausgestaltung dieses Prinzips sehen wir einen nutzbringenden Effekt für alle Beteiligten - alle Partner sind daher zu einer Teilnahme an unserem Audit-Verfahren eingeladen und nutzen dies regelmäßig.

## Entwicklungen –Trends - Selbstverständnis

### Die IKH als »lernende Organisation«

Wie oben schon beschrieben, ist zentrales Kennzeichen unseres Verbands der besondere Anspruch an die Qualität der pädagogischen Arbeit.

Um diesen Anspruch auch in gelebte Qualität umzusetzen, verhilft die IKH mit ihrer Struktur zu einem gemeinsamen Qualitätsverständnis und zu Wegen, wie Qualität gemeinsam entwickelt werden kann. Wir verwirklichen diese – für die soziale Arbeit richtungsweisende – Idee, indem wir die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen mit der Verbandsarbeit koppeln.

Einrichtung und Verband beeinflussen sich hierbei wechselseitig; es kommt zu einem fortwährenden Lernprozess sowohl in den Einrichtungen als auch im Verband und in seinen Gremien. Zugleich sind in dieses Wechselspiel externe Partner eingebunden.

Wir unterscheiden drei Arbeits- und Wirkungsebenen, auf denen Verfahren, Maßnahmen und Instrumente der Qualitätsentwicklung zum Einsatz kommen.

Besonderes Augenmerk kommt der dritten Ebene zu, mit der ein **verbandsinternes Benchmark** und eine Evaluation der einrichtungsinternen Qualitätsentwicklung verbunden sind.

Insbesondere auf dieser Ebene machen wir unsere Qualität und ihre Entwicklung transparent – für unsere Mitglieder ebenso wie für unsere externen Partner.

### Das verbandsinterne Verfahren zur Qualitätsentwicklung

- beruht auf dem Leitbild der IKH
- verlangt von den Einrichtungen aktuelle Trägerberichte; hierzu gehört auch die regelmäßige Vorlage
  - > der Vereinbarungen gemäß §§ 78 ff SGB VIII
  - > einer strukturellen und konzeptionellen Darstellung der Einrichtung
  - > weiterer Angaben, z. B. zu Aktivitäten der Trägerinnen und Träger in der IKH, zu Kooperationen mit Fachdiensten, zur Vernetzung der Einrichtung mit anderen Institutionen oder zur geleisteten Öffentlichkeitsarbeit
- erfasst regelmäßig quantitative Daten aus den Einrichtungen zum Zweck eines innerverbandlichen Vergleichs (»Benchmarking«);  
u. a. zu den Bereichen
  - > Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - > Finanzen
  - > Klientel
  - > pädagogische Prozesse
  - > Elternarbeit
  - > Dokumentation und Verfahren zur einrichtungsinternen Qualitätsentwicklung
- erfasst in Audits regelmäßig qualitative Daten aus den Einrichtungen; hierbei
  - > besichtigen zwei Auditoren die Einrichtung
  - > führen sie in den Einrichtungen Gruppen-Interviews mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
  - > prüfen sie die Umsetzung des IKH-Leitbilds
  - > bewerten sie die Qualität der pädagogischen Arbeit hinsichtlich der vier Dimensionen Struktur, Prozess, Ergebnis und Konzept
- dient einem fortwährenden Lernprozess in den Einrichtungen und auf Verbandsebene mittels
  - > intensiver Vor- und Nachbereitung der Audits in den Einrichtungen
  - > Reflexions- und Feedback-Phasen während und nach den Audits
  - > Rückmeldung der Ergebnisse von Benchmarking und Audits an alle Einrichtungen
  - > Aufarbeitung der Ergebnisse in den »Kleinen Gruppen«
- kann Kooperationspartner (u. a. Jugendamt, Schule, Kliniken, Therapeuten, Fachkollegen) einbinden und sie an der Kontrolle von Qualität teilhaben lassen durch
  - > Informierung über Ergebnisse des Benchmarkings
  - > Einladung zur Teilnahme an den Audits
  - > Beteiligung an den Audits



In dieser besonderen Form der Qualitätsentwicklung finden sich wesentliche Merkmale der Grundgedanken der IKH wieder. Gleichzeitig ist diese spezielle Positionierung ein Bestandteil unserer zukunftsorientierten Ausrichtung.

Die aktuellen Veränderungen innerhalb des Verbandes können nicht zuletzt durch dieses Verfahren transparent dargestellt werden. Viele der langjährigen Einrichtungen haben sich konzeptionell verändert, haben sich vergrößert und bieten therapeutische Angebote an. Eine wesentliche Veränderung, gerade der letzten Jahre, ist, dass immer mehr TrägerInnen nicht

mehr „innewohnend“ sind – früher ein besonderes Merkmal der „Kleinen Heime“. Im Rahmen des IKH-QM-Verfahrens werden diese Themen aufgedeckt, thematisiert und es wird darauf reagiert.

Der Zusatz „*Jugendhilfeprojekte*“ im Logo der IKH ist zum Beispiel aus einem dieser Prozesse entstanden, damit sich auch Einrichtungen in der IKH wiederfinden, die mit dem ursprünglichen Bild der „Kleinen Heime“ kaum noch etwas zu tun haben.

Und auch in den kommenden Jahren werden inhaltliche und strukturelle Veränderungen, wie fehlendes Fachpersonal oder der Generationenwechsel, die Entwicklung der IKH weiter begleiten und beeinflussen.

Wir glauben, dass perspektivisch ein transparenter und qualitätsorientierter Ansatz in der Jugendhilfe gefordert sein wird. Als Interessenverband kleiner Einrichtungen, der sich gegenüber großen Trägern deutlich abgrenzen möchte, sehen wir dieses Verfahren als etwas Besonderes und in dieser Form in der deutschen Jugendhilfelandchaft einzigartig.

Wie die Forderungen zur Erneuerung des Bundeskinderschutzgesetzes zeigten, werden Standards, Leitbilder und Qualitätssicherungssysteme in der Jugendhilfe gefordert und sind aus unserer Sicht zwingend notwendig.

Wir bedauern, dass man sich nicht auf verbindliche Standards und/oder Qualitätssicherungssysteme einigen konnte, sehen uns, die IKH, mit ihrem verbandseigenen QM-Verfahren und der IKH-Audits als Trendsetter und stehen für alle, die sich dafür interessieren, als Ansprechpartner zur Verfügung.

Schließlich ist es jedoch unsere Vielfalt, die neben den gemeinsamen Werten und Ansprüchen uns und unsere Arbeit verbindet. Im Zusammenschluss zum Verband, zur IKH, bündeln wir die individuellen Stärken und bringen sie zum Nutzen aller Kooperationspartner und zum Wohl der uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen in die Arbeit ein.

Stets finden die Kinder und Jugendlichen, die in unseren Einrichtungen betreut werden, ein Umfeld, in dem sie individuell wahrgenommen und angenommen werden, ein Umfeld, das ihrer jeweils einzigartigen Biografie gerecht wird.

Albert Kedves  
IKH Geschäftsführer

Interessengemeinschaft  
Kleine Heime &  
Jugendhilfeprojekte  
Schleswig-Holstein e.V.

