

Interessengemeinschaft
Kleine Heime &
Jugendhilfeprojekte
Schleswig-Holstein



INFO 15
Oktober 2000

BERICHTE
ERFAHRUNGEN
DARSTELLUNGEN

Geschäftsstelle: Hauptstraße 3 • 24893 Taarstedt
Telefon: 0 46 22 / 28 92 • Telefax: 0 46 22 / 28 83
eMail: info@ikh-sh.de • Internet: <http://www.ikh-sh.de>

IMPRESSUM

- Herausgeber: Interessengemeinschaft Kleine Heime & Jugendhilfeprojekte Schleswig-Holstein e.V.
- Redaktion: Johannes Brummack • Jons-Michael Jach
Martin Krieg • Ute Koch
- Zeichnungen: Das Logo der IKH lernt laufen:
Astrid Dürkopp – Studentin der Sozialpädagogik –
zeichnete/dokumentierte symbolisch die vielseitigen
Bewegungen unseres Alltags
- Umschlagentwurf: Studio Basiar, Ülsbyholz
- Satz: Logos Computer, Osterby
- Druck: hansadruck Kiel
- Auflage: 700

Inhalt

- Vorwort
Martin Krieg4

Die Thematik: Qualitätsmanagement

Aus der Praxis entwickelt:

- Qualitätsmanagement in der Interessengemeinschaft
Das Konzept und die Umsetzungsprozesse6

Aus der Praxis von QM-Prozessen

- Qualitätssicherung und -entwicklung in kleinen Jugendhilfeeinrichtungen
Dr. Andreas Wilm21
- Das Zweizeiler-ABC im QM-Alltag
Martin Krieg26, 33, 37
- MitarbeiterInnen übernehmen Verantwortung
durch Delegation von Aufgabenbereichen
Ute Risch27
- Qualitätsuntersuchungen in den Kleinen Heimen der IKH
Karin Paul34

Aus unseren Mitgliedeinrichtungen

- Anregungen aus einer Evaluation der Uni Kiel zum Thema Hausaufgaben
Manfred Binka38
- Der 11. Deutsche Jugendhilfetag
Christoph Hammer/Raimund Stamm40

Die IKH

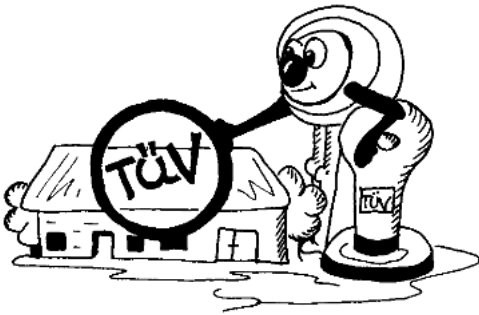
- Ziele und Aufgaben42
- Adressenübersicht der Mitgliedeinrichtungen44
- Standortübersicht der Mitgliedeinrichtungen46

Vorwort

Wir bringen unser Auto durch den TÜV oder Vertrauen schaffen durch Einblick

Die TÜV Abnahme ist uns schon lange im technischen Bereich vertraut. Autofahrer unter uns kennen das beschleichende Gefühl, wenn das geliebte Stück mit einer Mängelliste versehen wird, verbunden mit der Aufforderung diese zu beseitigen.

Technischer Überwachungs-Verein – Was hat dies mit uns im Bereich der Hilfen zur Erziehung zu tun?



Der Management-Service des TÜV Süddeutschland hilft, dies verstehen zu lernen:

Qualität im Sozialen Bereich ist,

- wenn eine gute Versorgung, die nachvollziehbar/transparent vorliegt
- oder wir
- unserem Leitbild treu bleiben,
- über das notwendige Einfühlungsvermögen für unsere Kinder/Jugendlichen und deren Sorgeberechtigten verfügen,
- eine verständliche Sprache im Alltag sprechen,
- ethnische und kulturelle Werte berücksichtigen,
- Versprechen einlösen,

- ehrlich, aufrichtig, kompetent und engagiert uns verhalten,
 - unseren Mitarbeitern und Kollegen, sowie unseren Partnern ausreichend Vertrauen entgegen bringen,
 - bei der Definition und der Erbringung von Dienstleistungen, den Bedürfnissen der Kinder/Jugendlichen allerhöchste Priorität amessen,
 - uns professionalisieren / weiterbilden / austauschen / mitteilen und evaluieren,
 - weiter unsere Grenzen/Kompetenzen und unsere Verantwortungen definieren und kennen und auch begrenzen,
- sowie
- jeden Menschen möglichst gleich „behandeln“.

Die Mitglieder der IKH haben sich seit der Diskussion um die Gestaltung der Qualitätsdimensionen/-ebenen diesem Prozess gestellt und es fanden Veränderungen innerhalb der Mitgliedereinrichtungen und innerhalb der IKH Strukturen statt.

Qualität kostet ihren Preis und dies haben wir nicht nur als eine verbale Aussage erlebt, sondern die Veränderungsprozesse haben uns und unsere Einrichtungen in Bewegung gebracht. Auf den unterschiedlichsten Ebenen wurde sehr intensiv an der neuen Aufgabe gearbeitet, wobei wie bei jeder Erneuerung Fürsprecher und Verneiner heftig miteinander stritten.

Die ganze Qualitätsdiskussion mit ihren Auswirkungen kostet Opfer, erklärte

kürzlich ein Vertreter aus dem Bereich Hilfen zur Erziehung. Er meinte damit zunächst Einrichtungen und gleichzeitig auch Mitarbeiter von Berufsgruppen, die den Ansprüchen auf der einen Seite und den Verpflichtungen auf der anderen Seite nicht mehr gerecht werden können.

Die Qualitätsdiskussion kostet aber auch innerhalb von Jugendhilfeeinrichtungen und auf Verbandsebene seine Opfer, wenn neben dem hohen Alltagsdruck auch noch langwierige, zeitraubende und kraftzehrende Prozesse durchge-
standen werden müssen.

Wir danken an dieser Stelle unserem Geschäftsführer Hans Wüllner ganz besonders für seine kraftraubende Entwicklungsarbeit. Hans Wüllner hat u.a. mit einem Arbeitskreis Qualitätsmanagement in der IKH das in dem Heft beschriebene QM-Verfahren wesentlich gestaltet. Er brachte uns auf den Weg – ihn beschreiben müssen wir nunmehr selbst. Wir lernen das Gehen.

Wie dies geschehen kann, beschreibt Frau Ute Risch in ihrem Beitrag: *MitarbeiterInnen übernehmen Verantwortung durch Delegation von Aufgabenbereichen*. Frau Risch ist als Supervisorin in einer IKH-Mitgliedseinrichtung tätig.

Dr. Wilm begleitet die IKH seit 1996 und er entwickelte zu diesem Zeitpunkt den Leitspruch: Engagement zeigen und Vertrauen schaffen.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe QM IKH nahmen dieses Leitmotiv auf und benannten es um: *Vertrauen schaffen durch Einblick*.

Solche Einblicke erhielt Dr. Wilm durch seine beratende Tätigkeit in mehreren

Mitgliedseinrichtungen der IKH und er beschreibt unter anderem das Wechselspiel von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in IKH-Einrichtungen und verweist gleichzeitig auf die Chancen eines IKH spezifischen Qualitäts-Management-Systems.

Gleichzeitig mit dem QM-Prozess in der IKH verlief ein Forschungsprojekt der Universität Kiel seit 1998. Frau Paul – Evaluatorin und Versuchsleiterin – beschreibt in einem Ausklang die Chancen: *Das Unsichtbare Sichtbar und das Unbewusste Bewusst machen zu können*, wenn die Gedeihfaktoren (KOLB) Anwendung finden.

Die theoretischen Erkenntnisse werden in diesem Heft durch praktische Beiträge aus Mitgliedseinrichtungen belebt. So geschehen in dem Zweizeiler-ABC des QM-Alltags von Martin Krieg und von Manfred Binka, der hier Umsetzungen aus Erkenntnissen des Forschungsprojektes beschreibt.

Die Präsenz der IKH auf dem Jugendhilfetag in Nürnberg bewerten Christoph Hammer und Raimund Stamm in ihrem Beitrag.

Die zukünftige Präsenz der IKH – sehr verehrte Leser – gestalten neben den Trägern der Mitgliedseinrichtungen der Vorstand und die Geschäftsstelle der IKH sowie die Partner im Lande.

Wir bringen unser Auto zum TÜV.

Martin Krieg
Sozialpädagoge
QM Beauftragter der IKH



Qualitätsmanagement in der Interessengemeinschaft

Das Konzept und die Umsetzungsprozesse

Vor dem Hintergrund der seit dem 1.1.1999 gültigen Regelungen des § 78 b SGB VIII und der darauf basierenden Regelungen im § 6 des Landesrahmenvertrages nach § 78 f SGB VIII haben die Mitgliederversammlungen der IKH am 28.4.1999 und am 29.9.1999 den Kern eines Qualitätsmanagement(QM)-Verfahrens für ihre Mitgliedseinrichtungen verabschiedet. Mit diesem Beschluss der MV vom 5.4.00 liegt ein gemeinsames, für alle Mitgliedseinrichtungen verbindliches Verfahren vor, das mit einem durch die IKH vergebenen Zertifikat abschließt, den Einrichtungen aber eigene Qualitätsentwicklungswege offen lässt.

1. Qualitätsmanagement im sozialen Bereich

Wer sich im sozialen Bereich mit der Frage des QM auseinandersetzt, sieht sich mit einer Vielzahl von QM-Ansätzen und QM-Systemen konfrontiert, die alle in ähnlicher Weise den Anspruch erheben, dass mit ihnen der Zugang zur schönen neuen Welt einer besseren pädagogischen Praxis gesichert sei. Nahezu ehrfürchtigen Aufhorchens kann sich in pädagogischen Diskussionsrunden derjenige sicher sein, der die Zauberformeln der Zukunft ohne den Redefluss stocken zu lassen präsentieren kann, was natürlich die bange Frage aufwirft, ob das, was wir in der Vergangenheit getan haben, von nun an nicht mehr als qualitativ gehaltvoll betrachtet werden kann. Da ist die Rede von DIN EN ISO 9001 bis 9005, die ja äußerst geringe Halbwertzeiten haben, da sie bereits überholt sind von der DIN EN ISO 9000:2000, da hören wir von verschiedenen

TQM Systemen, einer großen Bandbreite von Benchmarking-Ansätzen und stellen fest, dass das EFQM-Modell nun doch sehr stark in den Vordergrund drängt. Die dann folgende Frage, ob denn diese in der Industrie und anderen Sektoren entwickelten Modelle überhaupt auf den sozialen Bereich übertragbar sind, nimmt uns ein wenig die Verunsicherung und lässt uns in Diskussionsroutine übergehen.

2. Ausgangspunkt: Selbstverständnis der IKH

Der zweifellos ernst zu nehmenden und wichtigen Frage danach, ob denn Strukturen, Abläufe und Beziehungen in dem eigenen pädagogischen Alltag das widerspiegeln, was pädagogische Standards, Fachlichkeit und Professionalität fordern, ist die IKH auf andere Weise nachgegangen; und das bereits längst, bevor die aktuelle Qualitätsdiskussion die Jugendhilfe erreichte. Einer der bedeutsamen Gedanken, der bei der Gründung der IKH

im Jahre 1983 Pate stand, war, die relative Isolation der kleinen Einrichtungen zu durchbrechen und sich nach dem Modell der traditionellen Handwerksinnungen zusammenschließen. Aufgabe der IKH sollte es sein, ihren Mitgliedereinrichtungen Beratung, Förderung und Unterstützung zuteil werden zu lassen, aber – und das ist ein untrennbarer Teil des Innungsgedankens – auch Kontrolle in den Mitgliedseinrichtungen zugunsten derer auszuüben, die Kindheit und Jugend oder Teile davon darin verbringen.

Es ging und geht der IKH mit diesem Gründungsgedanken der kollegialen Selbstkontrolle zum einen darum, den schwer zu täuschenden Blick des Insiders, der nicht nur zu einem definierten Zeitpunkt hinguckt, sondern der darüber hinaus die konkreten Rahmenbedingungen der betreffenden Einrichtung zum Teil über viele Jahre kennt, in einem Gesamtprozess kollegialer Kooperation wirksam werden zu lassen. Das bedeutet auch, das Aufzeigen konkreter machbarer Wege zur Überwindung von Schwierigkeiten und Mängeln bis hin zur persönlichen Unterstützung im Einzelfall zusammenzubinden.

Gleichzeitig wird mit diesem Zusammenschluss von „Markt-Konkurrenten“ signalisiert, dass sich alle anderen Mitglieder bis zu einem gewissen Maße für die Einhaltung von Mindeststandards in den Mitgliedseinrichtungen verbürgen.

Was lag also für die IKH näher, als sich in der neu eröffneten Qualitätsdebatte den eigenen Wurzeln zuzuwenden und zu überlegen, wie dieser Grundgedanke

in ein organisatorisches Konzept gegossen werden kann, das

- den Anforderungen des § 78 SGB VIII und des Landesrahmenvertrages,
 - den Lebens- und Entwicklungsbedürfnissen der Kinder und Jugendlichen, aber auch
 - den fachlichen Kooperationsbedürfnissen und Notwendigkeiten der entsendenden Jugendämter
- entspricht.

3. Welche Anforderungen soll das QM der IKH erfüllen?

Ein QM-System kann nicht verhindern, dass Fehler gemacht werden, es kann nicht verhindern, dass es – unter Umständen auch je nach Standpunkt – bessere und schlechtere Einrichtungen gibt und es kann auch keinen Missbrauch verhindern. Es soll in erster Linie gewährleisten, zum Schutz und zur optimalen Förderung von Kindern und Jugendlichen in den Einrichtungen sozusagen unter die Oberfläche der sozialen Wirklichkeit in der betreffenden Einrichtung gucken zu können. Es geht um den bedeutsamen Unterschied, der in der empirischen Soziologie mit dem qualitativen Abstand zwischen einer „standardisierten schriftlichen Einzelbefragung“ und der „teilnehmenden Beobachtung“ angesprochen ist. Es geht letztlich um die Frage, welche Methoden zur Erfassung sozialer Wirklichkeit mehr oder weniger angemessen und geeignet sind. Die Shell-Studie „Jugend '97“ zeigt z.B. sehr deutlich, auf welche Weise ein anspruchsvoller Versuch, unter die Oberfläche der Wirklichkeit von Kindern und Jugendli-

chen zu gucken, unternommen werden kann.

Es gilt also, zumindest zeitweilig oder partiell einzutauchen in diese Wirklichkeit, die zu erfassen wir mit unserer Unternehmung beabsichtigen. Zur Verdeutlichung dessen soll ein Beispiel dienen:

Der Blick mit der Kamera auf eine Wasseroberfläche verhindert durch Spiegelungen den Blick auf das, was darunter stattfindet. Wir sehen auf der spiegelnden Oberfläche im wesentlichen das, was sich außerhalb des Wassers befindet; also im wesentlichen das, was wir ohnehin sehen, es sei denn, es tritt ein bedeutendes Ereignis ein, das die Wasseroberfläche durch innere oder äußere Einwirkungen aufwühlt. Wenn die Kamera aber in das Wasser eintaucht, sich von dieser Wirklichkeit umschließen lässt, wird eine ganz andere Welt sichtbar, in der ein anderer Aggregatzustand, eine andere Dynamik, andere Temperaturen und auch andere Lichtverhältnisse herrschen.

Die prinzipielle Möglichkeit des zeitweiligen oder partiellen „Eintauchens“ in die Welt der Einrichtungen für Kinder und Jugendliche ist also eine notwendige, wenngleich auch nicht hinreichende Voraussetzung. Ergänzt werden muss diese

durch ein System der Reflexion, das Informationen gewichtet und in Beziehung setzt zu weiteren Informationen, mit denen wir dann in einer angemessenen Gesamtwürdigung der abgebildeten Realität möglichst nahe kommen können.

4. QM in der IKH

Systematischer Anknüpfungspunkt für alle Überlegungen zu einem QM-System für die IKH ist das im August 1998 in der IKH verabschiedete Leitbild (siehe Sonderheft unserer INFO-Reihe), in dem ausgehend von ethischen Leitprinzipien wie z.B. „Haltung“, „Beziehung“, Klarheit“, „Dialog“ auch die Sanktionen bis hin zur Meldung bei den Aufsichtsbehörden beschrieben werden, die in Fällen fragwürdiger Fachlichkeit in der betreffenden Einrichtung das Handeln der IKH bestimmen. Ein zweiter Leitgedanke war, ein Verfahren zu entwickeln, das den einzelnen Trägern ein möglichst hohes Maß an Wahlfreiheit hinsichtlich ihres einrichtungsinternen QE- und Qdok-Verfahrens sicherstellt.

Vor dem Hintergrund des bisher gesagten entwickelte und verabschiedete die IKH das im Folgenden als Strukturschema dargestellte QM-Verfahren.

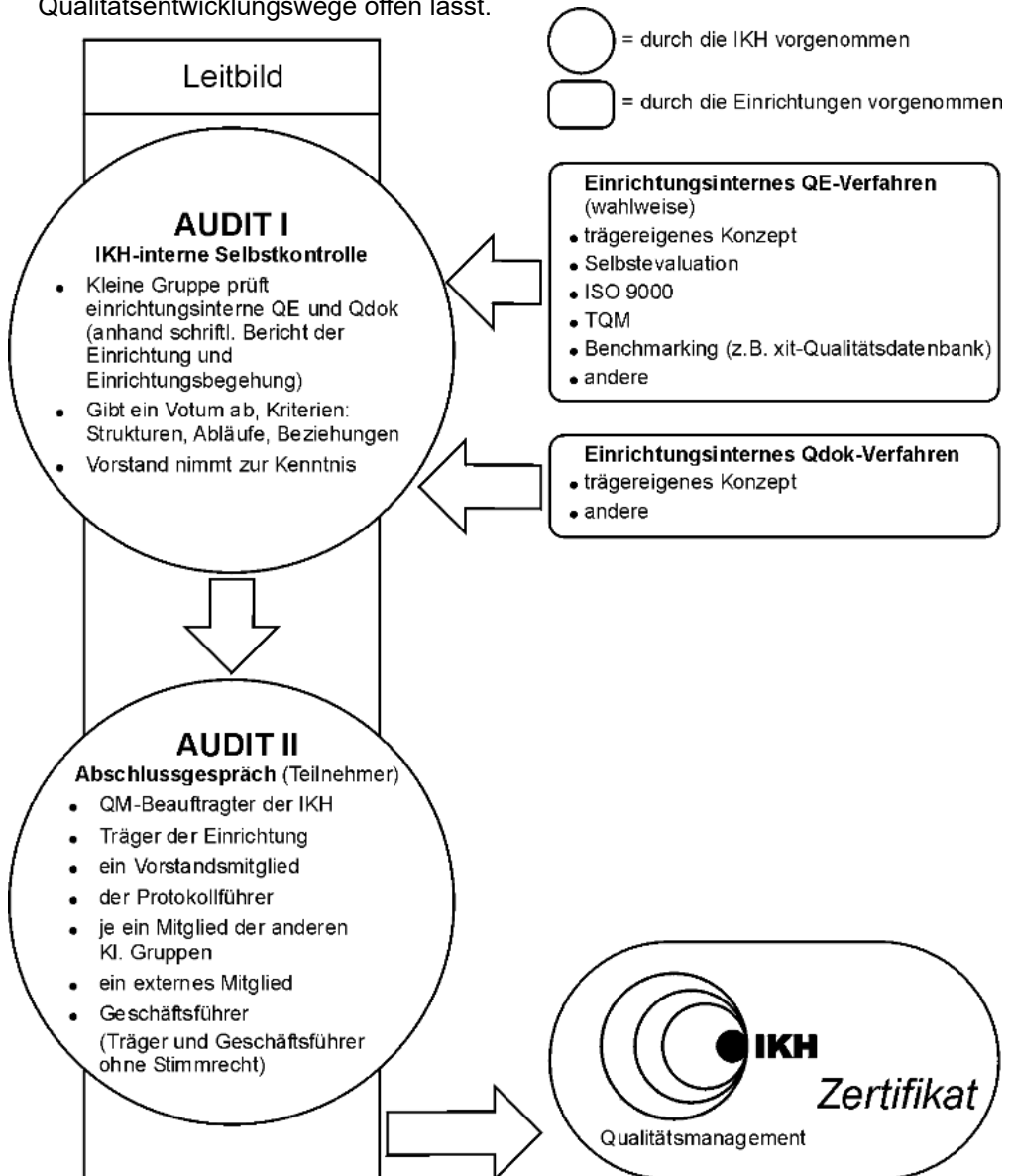
Die Qualität ist die Erfüllung von konkreten Kundenerwartungen

TÜV Süddeutschland

5. Strukturschema

Ziel:

Erstellung eines gemeinsamen, für alle Mitgliedseinrichtungen verbindlichen Verfahrens, das mit einem Zertifikat abschließt, aber den Einrichtungen eigene Qualitätsentwicklungswege offen lässt.



5.1 Erläuterungen zum Strukturschema

Dem Gesamtprozess des QM in der IKH liegt das Leitbild der IKH zugrunde.

Die IKH zertifiziert ihre Einrichtungen in einem Rhythmus von 5 Jahren. Bei derzeit 29 Mitgliedseinrichtungen bedeutet dies, dass pro Jahr im Regelfall das Zertifikat an 6 Einrichtungen vergeben wird. Beim ersten Durchlauf könnte sich dieser Rhythmus unter Umständen verschieben.

Durch die Tatsache, dass die das Audit I durchführende Kleine Gruppe auch zwischen den Zertifizierungszeitpunkten in einem kontinuierlichen Austauschprozess steht, wird das auf einen Prüfungszeitpunkt bezogene Verfahren zu einem kontinuierlichen Prozess.

Das Verfahren beginnt damit, dass sich die Einrichtungen für ein bestimmtes System der QE und Qdok entscheiden. Die damit getroffene Entscheidung gilt für das nächste anstehende Zertifizierungsverfahren. Eine Umorientierung auf ein anderes Modell ist jeweils zwischen zwei Prüfungszeitpunkten möglich.

Für das IKH-Verfahren haben trägereigene QE und Qdok-Konzepte das gleiche Gewicht wie marktübliche Verfahren (ISO 9000, EFQM, Benchmarking-Modelle etc.). In der Anlage I wird beispielhaft gezeigt, auf welche Weise solche trägereigenen Modelle aufgebaut sein können, und welche Aspekte des Einrichtungsalltags hierin Berücksichtigung finden können.

Audit I:

Die erste Stufe der Qualitätskontrolle der IKH wird durch die „Kleine Gruppe“

(z.Zt. zwischen 8 und 11 Mitglieder) wahrgenommen („Interne Selbstkontrolle“, Audit I). Die Gruppenmitglieder, die in regelmäßigen Qualitätszirkeln (fünf- bis sechsmal im Jahr) reihum in den Einrichtungen mit Einrichtungsbegehung und einleitendem Situationsbericht des Trägers tagen, geben vor dem Hintergrund des vorgelegten schriftlichen Trägerberichtes und einer Einrichtungsbegehung ihr Votum zur Frage der Zertifizierung der Einrichtung ab.

Teilnehmer:

- Träger der Einrichtung
- QM-Beauftragter
- Protokollführer des Audit I
- Mitglieder der Kleinen Gruppe
- Geschäftsführer der IKH
- Mitarbeiter der Einrichtung

Audit II:

Die zweite Stufe der Qualitätskontrolle der IKH („Abschlussgespräch“, Audit II) wird durch ein Gremium wahrgenommen, das aufgrund seiner Zusammensetzung sowohl einen gewissen Mindeststandard der internen Vergleichbarkeit, als auch durch die Hinzuziehung externen Sachverständigen eine Öffnung an die Fachwelt sicherstellt.

Teilnehmer:

- Träger der Einrichtung (ohne Stimmrecht)
- QM-Beauftragter
- Protokollführer des Audit I
- je ein Mitglied der anderen Kleinen Gruppen der IKH
- ein Vorstandsmitglied
- ein externes Mitglied (z.Zt. Dr. Klaus Wolf, FHS-Neubrandenburg)

- Geschäftsführer der IKH (ohne Stimmrecht)

Nachdem eine Mitgliedseinrichtung dieses Verfahren mit einem positiven Ergebnis durchlaufen hat, erfolgt die Zertifikatsvergabe.

5.2 Erläuterungen zu den trägereigenen Konzepten in den einrichtungsinternen QE- und Qdok-Verfahren

1. Lt. § 78 b (1) SBG VIII und der bisher vorliegenden Kommentierung von MÜNCHER u.a., (Frankfurter LPK-KJHG 1998) sind als Voraussetzungen für eine Erfüllung des Anspruches nach Qualitätsentwicklung (QE) und Qualitätsdokumentation (Qdok) folgende Kriterien zu beachten: Beratung, Anleitung, Fortbildung, Supervision, Dokumentation.
2. Der Landesrahmenvertrag Schleswig-Holstein nach §§ 77/78 SGB VIII konkretisiert dies im § 6 (4), in dem die Träger verpflichtet werden, „*systematische Verfahren zur Qualitätsentwicklung festzulegen und durchzuführen*“.
3. Damit ist dem Träger die Entscheidung über sein QE und Qdok-Verfahren im Rahmen der o.g. Vorgaben überlassen. Im Folgenden wird beispielhaft benannt, an welchen Gedanken und Aspekten sich ein Konzept orientieren könnte, das den Mitgliedseinrichtungen, die kein marktübliches QM-System übernehmen wollen, als Leitfaden für die Entwicklung eines QE und Qdok-Verfahrens dienen kann.

Alle Erziehung, ja alle geistige Beeinflussung beruht vornehmlich auf Bestärken und Schwächen.

Mann kann niemanden zu etwas bringen, der nicht schon dunkel auf dem Wege dahin ist, und niemanden von etwas abbringen, der nicht schon geneigt ist, sich ihm zu entfremden.

Christian Morgenstern

Qualitätsentwicklung (QE)

Mit dem Begriff der Qualitätsentwicklung ist die Ausgestaltung von Strukturen, Abläufen und Beziehungen erfasst, in denen sich pädagogische Arbeit alltäglich darstellt. Teilweise „quer“ zu diesen Kategorien sind die Begriffe der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zu denken, die für die theoretische Systematisierung hilfreich, für die Beschreibung von Alltagsabläufen nur bedingt geeignet sind.

Die Aufzählungen unter den einzelnen Punkten haben nur beispielhaften Charakter.

1. Ausgestaltung von Strukturen
 - Bedeutung von Teambesprechungen und -entscheidungen
 - Qualitätsentwicklung/-beteiligung der Mitarbeiter
 - Fortbildung
 - Supervision
 - Teilnahme an Qualitätszirkeln (Kleine Gruppen und Arbeitsgruppen der IKH, MAT)
 - Evaluation/Selbstevaluation
 - Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle der IKH
2. Ausgestaltung von Abläufen
 - Hilfeplanung nach § 36 (Vorbereitung/Umsetzung)
 - Kontinuität und soziale Überschaubarkeit (Privatheit des Trägers und Einrichtungsgröße/-struktur)
 - Individualität und Intimität
 - Fachkräfte
 - Überschaubare Organisations- und Entscheidungsstrukturen
3. Ausgestaltung von Beziehungen
 - Aufnahmeverfahren
 - Entlassungsverfahren
 - Elternarbeit
 - Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
 - Einbindung der Kinder in das soziale Umfeld des Trägers

Qualitätsdokumentation (Qdok)

Mit dem Begriff der Qualitätsdokumentation sind die Unterlagen zusammengefasst, anhand derer sich die mit der pädagogischen Arbeit zusammenhängenden Vorgänge nachvollziehen lassen.

1. Personal
 - Personalschlüssel/Qualifikationen
 - Bezahlungsmodalitäten/Tarif (welcher)
 - Dienstplan
2. Pädagogische Organisation
 - Teamsitzungen
 - Schulkontakte
 - Elternkontakte
 - Übergabebuch/Tagesakten/„Logbuch“
 - Telefonliste/Telefonkontaktbuch
 - Wochenübersicht: Aktivitäten der Kinder
 - „Pflasterbuch“
3. Erziehungs- und Hilfeplanungen
 - Vorbereitungsgespräche intern
 - Vorbereitungsgespräche extern
 - Fortschreibungstermine kontrollieren
4. Einrichtung und Ausstattung
 - Lage und Größe der Einrichtung
 - Anzahl der Kinder und Jugendlichen
 - Gebäude
 - Möblierung
 - Pädagogische Hilfen und Geräte
 - Therapeutische Hilfen und Geräte
 - Freizeitausstattung
 - Fahrzeuge
 - Werkstätten/Hobbyräume

5.3 Verfahrensbeteiligte und ihre Aufgaben

1. IKH-Beauftragter für QM

Verantwortlich für die Durchführung des QM-Verfahrens in der IKH ist ein Qualitätsbeauftragter und ein Stellvertreter, die dem Vorstand beigeordnet sind und von der Mitgliederversammlung für einen Zeitraum von 5 Jahren gewählt werden. Die QM-Beauftragten sind nicht weisungsgebunden und nur der Mitgliederversammlung verantwortlich.

Die QM-Beauftragten haben das gesamte QM-Verfahren zu begleiten. Ihre Aufgabe ist es, hierbei mit dem Vorstand, der Geschäftsstelle, den Kleinen Gruppen der IKH, den betroffenen Mitgliedseinrichtungen sowie allen weiteren Personen, die an dem QM-Verfahren beteiligt sind, zusammenzuarbeiten.

Die QM-Beauftragten haben darauf zu achten, dass das in dem QM-Konzept der IKH festgelegte Verfahren zur Organisation und Durchführung des QM in der IKH eingehalten wird. Sie sind für die ordnungsgemäße Vorbereitung und Durchführung der Audit I- und Audit II-Sitzungen verantwortlich und führen dort den Vorsitz. Die QM-Beauftragten können sich gegenseitig vertreten.

2. Kleine Gruppen

Die Kleinen Gruppen sind, als mit der betreffenden Einrichtung kontinuierlich zusammenarbeitendes Gremium, mit der Abgabe eines Votums beauftragt und somit die entscheidende Instanz im Audit I, der Prüfung vor Ort. Die kleine Gruppe wählt aus ihrer Mitte den Protokollführer. Hier wird von Mitgliedern der

Kleinen Gruppe auch das Ergebnis von Gesprächen mit Kindern aus der Einrichtung vorgetragen (Leitgedanken hierzu siehe Anlage).

3. Vorstand

Der Vorstand der IKH wird im Rahmen des Audit II in das QM-Verfahren mit dem Ziel einer umfassenden Information, aber auch zur Gewährleistung Kleine-Gruppen-übergreifender Standards eingebunden.

4. Geschäftsstelle

Aufgabe der Geschäftsstelle durch Einbindung des Geschäftsführers in das Audit I und II ist es, die QM-Beauftragten bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen.

5. Mitarbeiter der Einrichtung

Spezifische Sichtweisen und ergänzende Informationen werden durch die Mitarbeiter der betreffenden Einrichtung in das Audit I eingebracht.

6. Kinder und Jugendliche

Eine Einbeziehung der Äußerungen von Kindern und Jugendlichen in dieses Verfahren soll dadurch erreicht werden, dass im Anschluss an die turnusmäßigen Sitzungen der Kleinen Gruppen jeweils ein Mitglied der Kleinen Gruppe an dem nachfolgenden Mittagessen der einladenden Einrichtung teilnimmt. Auf diese Weise entsteht durch die Äußerungen der Kinder ein Eindruck über ihr Empfinden bezüglich des Lebens in der betreffenden Einrichtung, der dann durch die Mitglieder der Kleinen Gruppe in das

Audit I-Gespräch interpretierend eingebracht wird (Gesprächs Anregungen siehe Anhang).

7. Entsendende Jugendämter

Anlässlich der Hilfeplangespräche (§36 SGB VIII) werden die Mitarbeiter in den Jugendämtern in regelmäßigen Abständen gebeten, einen kleinen Fragebogen zur Kooperation mit der betreffenden Einrichtung auszufüllen (siehe Anlage). Die so erhobenen Informationen gehen in die Audit I- und II- Gespräche ein.

8. Externer Sachverstand

Um der Gefahr des „Kochens im eigenen Saft“ zu entgehen, ist im Audit II mit einem externen Fachwissenschaftler (z.Zt. Dr. Klaus Wolf, FHS-Neubrandenburg) eine Person eingebunden, die vor

dem Hintergrund intimer Praxiskenntnisse und fachlich beachteter theoretischer Reflexionen in Form von einschlägigen Aufsätzen, Vorträgen und Büchern von einer unabhängigen Position aus ihre Sichtweise der Dinge in das QM-Verfahren einbringt.

9. Protokollführer

Der Protokollführer wird im Audit I von den Anwesenden der Kleinen Gruppe gewählt. Während des Audit I erstellt er ein stichwortartiges Protokoll. Am Ende des Audit I gibt er eine kurze mündliche Zusammenfassung. Der Protokollführer fertigt eine schriftliche Darlegung des Votums an den Vorstand an.

Er nimmt am Audit II-Gespräch teil.

Zwischen Entweder und Oder führt noch manches Sträßlein

Josef Victor von Scheffel

Organisation und Durchführung des QM-Verfahrens in der IKH

• Terminsetzungen Audit I und II:

Es werden die Audit-Termine für das Geschäftsjahr von der Geschäftsstelle jeweils in der Jahresterminplanung der IKH festgelegt (Audit I: vier bis sechs Termine, Audit II: zwei Termine) .

• Meldung zum QM-Verfahren:

Der Träger einer Einrichtung teilt nach Absprache in der Kleinen Gruppe der Geschäftsstelle mit, wann in der Einrichtung das QM-Verfahren durchgeführt werden soll.

• Bestätigung von Meldung und Termin:

Die Geschäftsstelle bestätigt dem Träger schriftlich die Meldung zur Teilnahme an dem QM-Verfahren und unterrichtet alle Beteiligten über die Termine der Durchführung des Audit I und II

• Vorbereitung des Audit I:

Drei Wochen vor dem betreffenden Audit-I-Termin erhält die Geschäftsstelle von dem Träger der Einrichtung alle in den Audits vorzulegenden Dokumente:

- Leistungsvereinbarung der Einrichtung
- Entgeltvereinbarung der Einrichtung
- Qualitätsentwicklungsvereinbarung der Einrichtung
- Trägerbericht der Einrichtung (Gliederung des Trägerberichtes siehe weitere Anlage)

Der Trägerbericht der Einrichtung ist im Rahmen des QM-Verfahrens jährlich zum Stichtag 31.12. zu erstellen und der Geschäftsstelle bis zum 31.03. des nächsten Jahres vorzulegen. Die Geschäftsstelle informiert die QM-Beauftragten jährlich über den ordnungsgemäßen Eingang der Trägerberichte.

14 Tage vor dem betreffenden Audit-I-Termin gehen den QM-Beauftragten, den Mitgliedern der betreffenden Kleinen Gruppe, sowie den Mitarbeitern der betreffenden Einrichtung die oben genannten, vom Träger vorgelegten Unterlagen zu.

• Durchführung des Audit I:

Die Audit I-Sitzungen finden unter der Leitung des QM-Beauftragten statt. Zu diesem Gespräch müssen mindestens die Hälfte der Mitglieder der betreffenden Kleinen Gruppe anwesend sein. Ist dies nicht der Fall, muss ein neuer Termin anberaumt werden. Zu Beginn einer Sitzung wird von der Kleinen Gruppe ein Protokollführer gewählt. Der in schriftlicher Form vorliegende Trägerbericht ist der wichtigste Gegenstand in den Erörterungen des Audit I. In diesem Bericht müssen von dem Träger zu allen Gliederungspunkten Aussagen gemacht werden.

Zum Teil von dem Trägerbericht ausgehend, zum Teil darüber hinausgehend könnte das Gespräch durch folgende Gesichtspunkte strukturiert sein:

- **Einblick in die Personalsituation**
 - Personalschlüssel
 - Qualifikation der Mitarbeiter
 - Vergütung
 - Personalkontinuität
 - Personalplanung
 - aktueller Dienstplan
- **Einblick in die Belegungssituation**
 - Plätze lt. Betriebserlaubnis
 - belegte Plätze und belegende Jugendämter
- **Einblick in die betriebswirtschaftlichen Grunddaten**
- **Einblick in die pädagogische Situation**
 - Gruppenstruktur
 - Arbeitsschwerpunkte
 - besondere Kooperationen/Vernetzung von Hilfen
 - fachspezifische Zusatzleistungen
- **Einblick in besondere Rahmenbedingungen**
 - Beratung/Supervision/Fortbildung
 - Größe/Lage der Einrichtung/Integration
- **Begehung der Einrichtung**
- **Persönliche Stellungnahme des Trägers zum Leitbild seiner Einrichtung und zum Leitbild der IKH**
 - Haltung (Authentizität, Kompetenzen, Validität)
 - Beziehung (Intensität, Attraktivität, Ressourcen)
 - Klarheit (Transparenz)
 - Qualitätsentwicklung
 - Dialog (Lebenswelt, Zeit u. Raum)
- **Persönliche Stellungnahme des Trägers zur spezifischen Ausformung der Privatheit des Trägers in der Einrichtung**
- **Persönliche Stellungnahme des Trägers zu seiner Einbindung in die Arbeitsstrukturen der IKH**
- **Beteiligung von Mitarbeitern**
- **Beteiligung von Kooperationspartnern**
- **Meinungsbild/Bewertung durch die Mitglieder der Kleinen Gruppe**
 - Gespräche mit Kindern und Jugendlichen der Einrichtung im Vorwege
 - Die Mitarbeiter in der Einrichtung
 - Ergebnisse der Befragungen der Mitarbeiter der entsendenden Jugendämter
- **Zusammenfassung durch den Protokollführer**
- **Gemeinsame Festlegung der inhaltlichen Gesichtspunkte, die dem Votum der Kleinen Gruppe zugrundegelegt werden sollen, Erstellung des Votums durch den Protokollanten.**
- **Durchführung des Audit II:**

Die Audit II finden zweimal jährlich im Rahmen der IKH-Terminplanung in der Geschäftsstelle statt und werden von den QM-Beauftragten geleitet. In jeweils ganztägigen Sitzungen sollen die Audit I-Beratungen von 4 bis 5 Einrichtungen abschließend erörtert werden. Die Teilnehmer des Audit II-Gespräches erhalten drei Wochen vor dem Audit II-Termin die Berichte der Träger der betreffenden Einrichtungen (siehe oben unter „Vorbereitung Audit I“), sowie die diese Einrichtungen betreffenden Voten der Kleinen Gruppen. Im Falle einer positiven Bewertung erfolgt nach Durchführung des Audit II die Vergabe des Zertifikates an die betreffende Einrichtung.

Gliederung des Trägerberichtes

1. Selbstverständnis/Leitbild

- Erziehungsstil, Erziehungsziele
- Grundwerte

2. Äußere Darstellung

- Lageplan im Ort, des Geländes, Außenanlagen
- Hausgrundriss, Auflistung Räume und Geräte
- Verkehrsanbindung, eigene Mobilität (Fahrzeuge)

3. Personal

- Anzahl und Aufgabenbereiche der Mitarbeiter (fest und Honorarkräfte)
- Aufgabenbereiche und Stellenbeschreibungen
- Gestaltung Arbeitsverträge
- Qualifikation und Vergütung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Dienstpläne, Dienstzeiten, Beschäftigungszeiten
- Schulung, Fortbildung, Supervision
- Fachzeitschriften, Literatur
- IKH-Anbindung

4. Finanzen

- Entgelt, Tagessatz, Fachleistungsstunde
- Selbstkostenblatt letztes Jahr
- Auslastung Plätze

- Struktur der Ausgaben (prozentual pro Kind)
- GuV-Rechnung

5. Klientel

- Rechtsgrundlagen der Unterbringung
- Betriebserlaubnis
- Aufnahmegrundlagen
- Unterbringungsformen
- Entsendestellen und Einzugsgebiet
- Anzahl Kinder, Jugendliche, junge Volljährige, Alter, Geschlecht
- Gruppenstruktur
- Verweildauer, Fluktuation im Berichtszeitraum
- Klientelbeteiligung
- Schulen, berufliche Bildung
- Therapeutische Maßnahmen
- Integration in öffentliche Angebote (Vereine, Gemeinde etc.)

6. Pädagogischer Prozess

- Aufnahme- und Entlassungsverfahren
- Förderdiagnostik, Förderpläne
- Heilpädagogisches Arbeiten
- Unterstützung im schulischen- und Ausbildungsbereich
- Einüben von sozialem Verhalten
- Förderung durch pädagogisch-therapeutische Maßnahmen
- Krisenprävention, -intervention

7. Sicherung, Dokumentation und Entwicklung des pädagogischen Prozesses

- Tagebücher, Übergabebücher, Telefonbücher etc.
- Wochenplan, Monatsplan, Jahresplan
- Teamsitzungen, Mitarbeiterbesprechungen, Organisationssupervision
- Fallbesprechungen
- Hilfeplangespräche, Entwicklungsberichte

8. Elternarbeit

- Allgemeine Elternbeteiligung
- Formen der Elternarbeit (Information, Beratung, Unterstützung, Therapie etc.)
- Häufigkeit und Qualität der Elternkontakte

9. Spezifika der Einrichtung

- Schwerpunkte der Arbeit des Hauses
- Arbeitsformen, Rahmenbedingungen
- Öffentlichkeitsarbeit

10. Privatheit des Trägers

- Wohnliche Gegebenheiten, berufliche Tätigkeit
- Vergleich Einrichtung/Privatbereich
- Leben und Arbeiten in der Einrichtung, durchgehende Präsenz
- Einbindung der Kinder und Jugendlichen in das Leben des Trägers
- Kontakte der Kinder und Jugendlichen zu den eigenen Kindern

11. Einbindung des Trägers in die IKH (ggf. per Nachweis)

- Teilnahme an Mitgliederversammlungen
- Mitarbeit in den Kleinen Gruppen, Arbeitsgruppen
- Nutzung von Fortbildungsangeboten
- Beteiligung an Veröffentlichungen (Literatur, Kongresse etc.)

Sensible Datenblätter sollen nicht als Anhang mitgegeben werden, sondern zur Einsicht im Audit I-Verfahren zur Verfügung stehen.

Sämtliche datenschutzrelevanten Gesetze und Vorschriften müssen beachtet werden.

Anhaltspunkte für Gespräche mit Kindern und Jugendlichen

Entsprechend unseres Selbstverständnisses und der gesetzlichen Vorgabe beteiligen wir Kinder und Jugendliche auch am Prozess der Qualitätsentwicklung. Um sicherzustellen, dass die Unterbringungsqualität aus der Sicht der Kinder und Jugendlichen in den Mitgliedseinrichtungen angemessen und bedarfsorientiert ist, führen Audit I-beteiligte Mitglieder der Kleinen Gruppen in vertrauter Umgebung Gespräche mit den Kindern durch.

Kinder und Jugendliche in IKH-Einrichtungen haben Anspruch auf eine verlässliche, an ihren Bedürfnissen orientierten Erziehung in einem Klima der Annahme, das Sicherheit und Geborgenheit vermittelt. Durch das modellhafte Lernen werden Werte und Normen vermittelt, die im alltäglichen Zusammenleben mit den dazugehörigen Rechten, Pflichten und Grenzen das Übungsfeld bietet, das den Kindern eine Integration oder Reintegration ermöglicht. Dabei ist die individuelle Förderung und die Mitbestimmung des Kindes oder Jugendlichen bei den ihn betreffenden Prozessen in der Einrichtung und die Bereitschaft aller an der Erziehung Beteiligten, diesen Prozess aktiv zu gestalten, wichtiger Bestandteil der pädagogischen Arbeit.

SGB VIII, § 9: *„Bei der Ausgestaltung der Leistung und der Erfüllung der Auf-*

gaben sind (...) die wachsende Fähigkeit und das wachsende Bedürfnis des Kindes oder des Jugendlichen zu selbständigem, verantwortungsbewussten Handeln sowie die jeweiligen besonderen sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Eigenarten junger Menschen und ihrer Familie zu berücksichtigen.“ Nach Art. 12 UN-Kinderrechtskonvention haben Kinder und Jugendliche das Recht, ihre Sichtweise in alle sie betreffenden Entscheidungen einzubringen. Dem Grundrecht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (Art. 1 Abs. 1 und Art. 2 Abs. 1 Grundgesetz) entspricht der Anspruch auf Erziehung gemäß § 1 SGB VIII. Minderjährige sind Träger von Grundrechten. Sie haben ein Recht auf Entfaltung der Persönlichkeit. Ihre individuellen Bedürfnisse sind mit den gesellschaftlichen Erwartungen derart in Einklang zu bringen, dass der Minderjährige eine handlungsfähige Persönlichkeit wird.

Das Gespräch mit den Kindern sollte die folgenden Bereiche betreffen:

- Partizipation
- Förderung
- Privatsphäre
- Freizeit
- Schule/Beruf
- Integration
- Beziehung
- Abläufe
- ...

Fragebogen für Jugendamtsmitarbeiter

Anlageblatt zum Hilfeplanverfahren

Hilfeplangespräch am
Jugendamt/Mitarbeiter
Name der Einrichtung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wir wollen verstärkt an der Qualität unserer Angebote arbeiten. Qualitativ gute Arbeit muss immer auch die Interessen und Erwartungen der „Kunden“ im Auge haben. Sie sind für uns ein wichtiger Partner unserer Arbeit. Deshalb möchten wir von Ihnen bezogen auf das hier zugrunde liegende Erziehungs- und Betreuungsverhältnis eine Rückmeldung erfahren.

Wir danken Ihnen für Ihre Mitarbeit.

I. Dokumentation:

1. Welche Bewertungen treffen Sie hinsichtlich von Verständlichkeit und Klarheit?

pos 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 neg.
(bitte ankreuzen)

2. Welche Bewertungen treffen Sie hinsichtlich der Fachlichkeit?

pos 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 neg.
(bitte ankreuzen)

3. Welche Wünsche haben Sie bezüglich der vorgelegten Dokumentation?

II. Information:

1. Fühlen Sie sich von der Einrichtung ausreichend informiert?
(ja/nein)

2. Welche Informationen wünschen Sie sich verstärkt von uns ?

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

III. Zusammenarbeit:

1. Wie können wir aus ihrer Sicht unsere Zusammenarbeit verbessern?

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

2. Welche Wünsche und Anregungen haben Sie an uns als Ihren Kooperationspartner ?

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

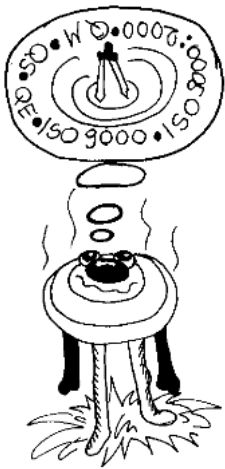


Qualitätssicherung und -entwicklung in kleinen Jugendhilfeeinrichtungen

Vor bald 3 Jahren kam der erste Anruf einer Jugendhilfeeinrichtung – es war eine IKH-Einrichtung. Ich wurde beauftragt, mit dem Team ein stärkeres Bewusstsein für Qualität zu entwickeln. Inzwischen betreue ich neben IKH-Einrichtungen auch Einrichtungen anderer Verbände sowie Einrichtungen ohne Verbandszugehörigkeit.

Gemeinsam ist diesen Einrichtungen, dass sie klein sind. Kleinheit ist an sich noch kein Qualitätsmerkmal, aber

sie ist eine hervorragende Voraussetzung für intensive Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozesse (QS / QE). Es ist möglich, das ganze Team am Prozess zu beteiligen – das ganze Team ist ein *Qualitätszirkel* –, und mit dem Team entwickelt sich die Qualität der Einrichtung weiter.



Welchen Vorteil diese Überschaubarkeit und damit eine ganzheitlich ausgerichtete Teamarbeit zur QS/QE bietet, möchte ich in diesem Beitrag skizzieren. Die Struktur meines Beitrages orientiert sich an dem 1. Element des *Qualitätsmanagementsystems* (QMS) ISO 9000 (die prozessorientierte Version 2000 enthält

dieses Element in erweiterter Form ebenfalls). Da ich weiß, dass diese Norm auf viele LeserInnen aus Jugendhilfeeinrichtungen eher wie ein „rotes Tuch“ wirkt, hier gleich die Entwarnung, dass ich nicht für diese alte Norm werbe. Aber ihre Stärken – die neue Norm ISO 9000:2000 hat gerade diese Stärken weiterentwickelt – sind es wert, in der Jugendhilfeeinrichtung Beachtung zu finden und sie in Teilen für das eigene Qualitätsmanagement (QM) anzuwenden.

Die ISO 9000 umfasst eine Reihe von Elementen, die in brauchbarer „Übersetzung“ für die Jugendhilfevorliegen. Das 1. Element des QMS ISO 9000 – genauso wie in Zukunft ISO 9000:2000 – betrifft die „Verantwortung der Leitung“ und steht damit am Anfang aller QM-Prozesse. In diesem Element geht es um die Verwirklichung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, um die Gestaltung der Organisation und um die Bewertung des QMS. In einer für die Jugendhilfevorliegenden „übersetzten“ Form wird hier von der *Qualitätspolitik* einer Einrichtung gefordert, dass sie

- eine Grundlage für die Ausrichtung der gesamten Einrichtung bildet,
- die speziellen Aspekte der Dienstleistungen im Jugendhilfebereich beinhaltet, wie: Selbstverständnis, Wertorientierung, Motivation für das Handeln, Verantwortung der Mitarbei-

- terInnen für die Verwirklichung der Qualitätspolitik, Orientierung an den Bedürfnissen der jungen Menschen, sowie an den Anforderungen der Sorgeberechtigten und der Jugendämter,
- auf allen Ebenen bekannt sein und reflektiert werden muss, damit ein einheitliches Qualitätsverständnis entsteht,
 - im Einklang mit den Qualitätszielen steht; diese müssen für die Umsetzung erreichbar, anspruchsvoll, eindeutig und bewertbar formuliert werden.

In der Praxis betreffen diese grundsätzlichen, „hehren“ Ansprüche zunächst die Leitung – das ist bei den kleinen Einrichtungen vorteilhafterweise meist in Personal- oder Partnerunion der/die TrägerIn. Die Leitung ist gefordert, sich über das eigene Selbstverständnis klar zu werden und es zu formulieren. Zu diesem Selbstverständnis gehört auch die Akzeptanz der eigenen Leitungsfunktion – eine mitunter nicht ganz leicht zu erfüllende Anforderung – und die Verpflichtung, die Qualitätsziele zu bestimmen und auf ihre Umsetzung konsequent hinzuarbeiten.

**Das eigene Selbstwertgefühl
wächst mit der Qualität,
die man in seiner Arbeit erkennen,
benennen und weiterentwickeln
kann.**

In der Teamarbeit einer kleinen Einrichtung kann dann die Qualitätspolitik konkrete Gestalt annehmen, sie kann mit Leben erfüllt werden, das aus der Arbeit in der Einrichtung heraus entsteht und fruchtbar auf die Einrichtung zurückwirkt. Diese Teamentwicklung ist den von mir betreuten Einrichtungen gemeinsam. Anfängliche Skepsis – „*wir haben doch*

schon immer gute Arbeit geleistet“, „*Pädagogik lässt sich nicht in festgeschriebene Regeln fassen*“ usw. – weicht einem sich Einlassen auf einen Reflektions- und Handlungsprozess, der alle MitarbeiterInnen fordert, für einige MitarbeiterInnen schmerzhaft sein kann, für die Mehrheit der MitarbeiterInnen aber motivierend wirkt: Das eigene Selbstwertgefühl wächst mit der Qualität, die man in seiner Arbeit erkennen, benennen und weiterentwickeln kann.

Der Prozess des Erkennens und Benennens ist Teil der *Qualitätssicherung* und steht am Anfang des QM-Prozesses. Ich unterscheide bewusst zwischen QS und QE: *Qualitätsentwicklung* setzt Qualitätssicherung voraus, mit der QE entwickelt sich auch die QS.

Es ist ähnlich wie beim Bergsteigen: Der gute Bergsteiger wird mit wachsender Herausforderung der Bergtouren - wachsender Qualität – nicht auf seine Sicherungen verzichten, im Gegenteil, er wird z.B. mit wachsender Gipfelhöhe neue Sicherungssysteme einführen, etwa speziellen Wärmeschutz und Sauerstoffversorgung, die erst die neue Qualität ermöglichen. (Oder er sichert sich durch viel Erfahrung und Training ab, wenn er bewusst auf diese Sicherungen verzichten will.) Eine Einrichtung, die ein spezielles Trainingsprogramm zur Verselbstständigung einführt, nachdem die Jugendlichen zuvor „ganz normal“ betreut worden sind, entwickelt ihre Qualität weiter, muss aber auch dafür Sorge tragen, dass das Programm tatsächlich greift. Dafür entwirft sie z.B. eine Reihe von Szenarien, die die Jugendlichen durchlaufen sollen, und führt Instrumente ein,

mit denen die Entwicklung der Jugendlichen in kritischen Verhaltensbereichen erfasst werden kann – als Feedbackinstrument für die Jugendlichen ebenso wie als Kontrollinstrument. Zugleich sichert das Team sein Handeln durch eine neue Form von Supervision ab, in dem zielgerichtetes Rollenspiel im Vordergrund steht, um das eigene Handlungs- und Kommunikationsspektrum zu erweitern, den neuen Aufgaben anzupassen und um sich die eigene (Un-)Selbstständigkeit im Handeln bewusst zu machen.

**Mit der Zeit entsteht in mancher
Einrichtung ein richtiges
Wechselspiel
zwischen QS und QE**

Mit der Zeit entsteht in mancher Einrichtung ein richtiges Wechselspiel zwischen QS und QE. Beispiel Hilfeplanung: Am Anfang geht es in allen Einrichtungen darum, den Hilfeplanprozess – so wie man ihn eigentlich schon immer durchlaufen hat – zu beschreiben, zeitlich zu strukturieren und die damit verbundenen Aufgaben in die Organisation einzubetten – wie viel Zeit steht zur Verfügung, welche Informationen liegen vor, wer schreibt den Bericht, wie wird mit den Eltern über den Bericht gesprochen, wie werden die Ziele anschließend in die Arbeit umgesetzt. Hier einen Weg mit begleitenden Bedingungen aufzuschreiben und ihn zu befolgen, heißt, eine *Prozedur*, ein *systematisiertes Verfahren* einzuführen, das der QS dient. Intern und extern wird somit die Hilfeplanung der Einrichtung transparent gemacht und der damit realisierte Standard aufgezeigt.

Während dieser Arbeit des Erkennens und Benennens wird zugleich der Ist-Zustand reflektiert. Und schon beginnt die Arbeit der QE. Beispielsweise wird erkannt, dass die zeitliche Planung chaotisch ist, dass es an intensiven Fallgesprächen zur Vorbereitung der Berichterstellung fehlt, dass die Informationen – wichtige Beobachtungen etwa – nicht hilfreich dokumentiert werden, dass die Gesprächsprotokolle mit Eltern und Lehrern mühselig aus den Tagebüchern rekonstruiert werden müssen, dass der Bericht viel zu umfangreich ist und daher zu viel Arbeit kostet, dass der Bericht in Bereichen wertend ist, wo er es nicht sein sollte, dass der Bericht kaum etwas über die Arbeit der Einrichtung aussagt – hätte sich das Kind/der Jugendliche ohne die Einrichtung möglicherweise genauso entwickelt? –, dass die Zielsetzungen zu allgemein und daher nicht hilfreich sind, dass die Zielsetzungen nicht in konkrete Planungen und Maßnahmen umgesetzt werden, weil dafür die Instrumente fehlen, dass über die Wirksamkeit der Maßnahmen keine Aussagen gemacht werden kann, weil dafür Evaluationsinstrumente fehlen usw. usw.

Mit neuen Ansprüchen an qualitativ höherwertige Betreuungs- und Beziehungsarbeit entstehen auch neue Instrumente der QS. So können z. B. klare Raster für die Berichte entworfen werden, eine Checkliste hilft, die Berichte auf Mängel „abzuklopfen“. Entscheidender in diesem Beispiel ist aber, dass in diesem Prozess das Bewusstsein für die Berichtsqualität wächst, woraus sich eine ganze Reihe von Maßnahmen zur QS und zur weiteren QE auch außerhalb des Berichtswesens ergeben kann. Bei-

spielsweise kann sich ergeben, dass einige MitarbeiterInnen eine Beobachtungsschulung mitmachen wollen, weil aus der Reflektion der Fallgespräche deutlich wird, wie wenig sie tatsächlich beobachten und wie viel sie stattdessen mutmaßen.

Damit landet man in der Arbeit schnell bei der Erfüllung eines weiteren Teilpunktes des 1. Elementes „Verantwortung der Leitung“ im QMS ISO 9000. Hier wird von der *Organisation* einer Einrichtung u. a. gefordert, dass

- die Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse der Handelnden als Grundlage für die Zusammenarbeit festgelegt sind,
- die MitarbeiterInnen über die erforderliche Qualifikation verfügen müssen; ihre fachliche, methodische und persönliche Kompetenz gefördert werden sollte, damit sie Verbesserungspotentiale erkennen und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen anregen und unterstützen können,
- die Nutzung der Verbesserungspotentiale gefördert werden soll.

Die Leitung der Einrichtung ist idealerweise der/die *Qualitätsbeauftragte* und erwirbt sich im Laufe des Prozesses die erforderlichen Kompetenzen, um über die Leistungsfähigkeit des QMS berichten und es gemäß den eigenen und den Erfordernissen von außen weiterentwickeln zu können.

Ein weiterer Teilpunkt des 1. Elementes ist derjenige, der in der Diskussion um die Einführung eines QMS meist Unbehagen hervorruft: die *QM-Bewertung*. Hier wird u. a. gefordert, dass

- die Bewertung des QMS regelmäßig erfolgt,
- die Leitung den Grad der Zielerreichung feststellt,
- eine Zielfortschreibung erforderlich ist, um die Eignung und Wirksamkeit des QMS zu erhalten und zu verbessern,
- hierfür geeignete Maßnahmen/ Projekte veranlasst, ihre Durchführung unterstützt und die Wirksamkeit festgestellt werden müssen.

Diese Forderungen beinhalten ständige Arbeit am QMS und bedeuten, dass ein QMS – also z.B. auch die ISO 9000 und zukünftig in strengerem Sinne die ISO 9000:2000 – ein dynamisches System ist, das die eigene Verbesserung und Entwicklung selbstbezüglich vorschreibt. Unbehagen löst dieser Punkt dadurch aus, dass durch ihn die Arbeit am QMS zur „normalen Arbeit“ einer Einrichtung permanent hinzukommt und nicht nach einer gewissen Zeit abgeschlossen ist. Außerdem kostet die Bewertung Geld, wenn eine externe Auditierungsgesellschaft beauftragt wird.

Das von der IKH konzipierte Auditing durch einrichtungsexterne Kollegen ist eine ideale Möglichkeit, die Bewertung des einrichtungsinternen QMS vorzunehmen und die gegebenenfalls notwendigen Maßnahmen zur Fortschreibung anzuregen und einzufordern

Hier wird der große Vorteil deutlich, den sich die IKH-Einrichtungen mit ihrer Selbstverpflichtung zur kollegialen Selbstkontrolle geschaffen haben. Das von der IKH konzipierte Auditing durch

einrichtungsexterne Kollegen ist eine ideale Möglichkeit, die Bewertung des einrichtungsinternen QMS vorzunehmen und die gegebenenfalls notwendigen Maßnahmen zur Fortschreibung anzuregen und einzufordern. Diese Selbstkontrolle hat aber noch einen weiteren wichtigen Effekt: Sie gibt Standards vor, die die Qualitätspolitik jeder Einrichtung betreffen. Eine Einrichtung, die an dem Auditing teilnimmt, verpflichtet sich zur Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards. Konsequenterweise sollten diese daher im einrichtungsinternen QMS enthalten sein.

Die Frage, welches QMS eine IKH-Einrichtung für sich wählt, ist mit der kollegialen Selbstkontrolle allerdings nicht beantwortet. Einerseits bedeutet dieser Punkt Freiheit für die Einrichtungen, andererseits in der Praxis eine zusätzliche Belastung, da die Einrichtung sich selbst mit dem Thema QMS grundlegend befassen muss. Aus meiner Sicht wäre es daher in einem weiteren Schritt sinnvoll und für die IKH-Einrichtungen hilfreich, zumindest einen Rahmen für ein QMS auf IKH-Ebene einzuführen, der auch die vereinbarten Qualitätsstandards enthält.

Interessant erscheint mir in dieser Hinsicht der Ansatz, den die IKH bereits als Leitfaden für ein trägereigenes QMS entwickelt hat und der in der Schrift „QM in der IKH“ IKH-intern verbindlich anerkannt worden ist. Dieser Leitfaden enthält eine Struktur und lässt zugleich genügend Freiheiten in der zusätzlichen Wahl von Elementen, die sich u.a. an der individuellen Ausrichtung einer Einrichtung orientieren muss - eine heilpädagogisch-therapeutische Einrichtung akzentuiert anders als eine Einrichtung, in der ein kli-

entelspezifisches Jugendhilfeprojekt realisiert wird. Es bleibt nach dem aktuellen Stand des Konzepts „QM in der IKH“ jeder Einrichtung freigestellt, ein QMS nach vorgegebener Norm, also z. B. ISO 9000:2000, einzuführen; aus meiner Sicht interessanter erscheint mir jedoch die Idee, ob dieser Leitfaden nicht zu einem spezifischen QMS der Jugendhilfe entwickelt werden könnte und dann insbesondere für die Mitgliedseinrichtungen verbindlich würde. Aus dem bisherigen Auditing-Konzept „QM in der IKH“ könnte so ein IKH-QMS werden, das allen Mitgliedseinrichtungen erhebliche Vorteile brächte.

Zu klären bliebe allerdings für einen solchen Schritt, ob das IKH-QMS in seiner Struktur und in seinen Vorgaben den Anforderungen der Außenwelt – hier sind in erster Linie die Jugendämter gemeint – genügen würde. Im Vergleich zu einem Normsystem fehlt bislang im Leitfaden die klare Verbindlichkeit der Elemente und es fehlt vor allem eine Verbindlichkeit, wie diese Elemente zu verstehen sind. Noch besteht allerdings die Möglichkeit, hier prägend zu wirken und Maßstäbe zu setzen, bevor aus anderer - politischer, wirtschaftlicher - Richtung möglicherweise Vorgaben gemacht werden für Systeme, die in der Jugendhilfe nicht angemessen sind. Beispielsweise ist immer wieder als QMS die hier mehrfach zitierte Norm ISO 9000 – zukünftig ISO 9000:2000 – im Gespräch; es gibt auch schon Einrichtungen, die sich nach ihr zertifiziert haben. Es besteht die Gefahr, dass hier die „normative Kraft des Faktischen“ wirken könnte, sofern nicht weitere Fakten geschaffen werden, die den tatsächlichen Gegebenheiten besser entsprechen.

Ich arbeite in den Einrichtungen nicht nach der ISO 9000, sondern orientiere mich in den von mir betreuten IKH-Einrichtungen im Sinne eines *Total Quality Management* (TQM) an dem Leit-

faden der IKH. Das in diesem Beitrag ausführlich zitierte 1. Element der ISO 9000 halte ich aber für so bedeutsam, dass es Teil jedes QMS werden sollte, also auch des IKH-QMS.

Dr. Andreas Wilm

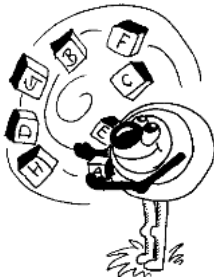
Diplom-Psychologe (BDP),

Diplom-Mathematiker,

PR-Berater (DAPR)

Erprobungsphase des Audit I des IKH-QMS

ab September 2000 bis voraussichtlich Sommer 2001



Das Zweizeiler-ABC im QM-Alltag

oder

„Qualität bedeutet im wesentlichen
jedem Detail Aufmerksamkeit zu schenken“

- A Alltag gestalten und bewältigen, allgegenwärtig sein, Ämterpläne aktualisieren, Apotheke auffüllen, Achten der Andersheit, Abholen aus der Schule.
- B Beachten von Kleinigkeiten, Beharren auf die Durchführung, Betreuungsplanung, begrüßen, betroffen sein, bergen, Beziehung eingehen, Betreuung, beobachten
- C Computer „füttern“, Chaos vermeiden, Charakter zeigen, Cleverness, Courtage aushandeln, Chancen erkennen, Cornflakes auffüllen.
- D Dokumentieren, Dateien anlegen, Draufgänger beruhigen, Danke sagen, Demokratie wagen, Diagnose stellen, Durchblick haben, Dienstpläne erstellen, delegieren
- E Elternbesuch, Energien einteilen, Einblick nehmen in den Seelenzustand eines Kindes, Eindrücke versachlichen, Erziehungsplanung, einbeziehen, Entgelte.
- F Feinmotorik fördern, Fehler wahrnehmen und korrigieren, Feingefühl zeigen, Finanzen regeln, Fahrtenbuch führen, Fachlichkeit, Fähigkeiten nutzen, funktionieren
- G Geborgenheit vermitteln, Gruppenbesprechung leiten, Geburtstag feiern, Gäste einladen, Grenzen setzen, Güte zeigen, Geheimnis wahren, Gelder verwalten
- H Humor pflegen, Hände waschen, Handlungen nachvollziehen, Hysterie vermeiden, Hausaufgaben begleiten, hospitieren, Hygieneverordnung beachten

Martin Krieg

I-P: S. 33 >>

MitarbeiterInnen übernehmen Verantwortung durch Delegation von Aufgabenbereichen

Qualitätssicherung durch das Modell der Delegation

Die IKH hat sich für ein Verfahren, Evaluation durch wiederkehrende Teilnahme an Zertifizierungsprozessen, Teilnahme an Verfahrensprozessen anderer Mitgliedseinrichtungen entschieden. Mit der Teilnahme lässt sich durch das wiederkehrende Einsetzen des Instrumentes ein kontinuierliches Einrichtungsprofil mit Stärken und Schwächen herausarbeiten. Hieraus wird dann eine Strategie für die Gestaltung weiterer Schritte entwickelt. Qualitätssicherung in Heimen beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit können wir die gesteckten Ziele der Einrichtung erreichen und wie können wir uns im Sinne einer „lernenden Organisation“ kontinuierlich verbessern?

Die zentrale Botschaft der Qualitätssicherung lautet: Wir sind auf der systematischen Suche nach Schwachstellen und Mängeln und wie können wir für unsere Klientel noch besser werden. Qualitätssicherung findet dann durch selbstinitiierte Lernprozesse statt.

Bei der Überprüfung des sozialen Systems im Qualitätsmanagement wird die Aufmerksamkeit in erheblichem Maße auf die Qualität der MitarbeiterInnen gericht-

et, denn Qualität muss als Einstellung im Kopf und im Herzen von MitarbeiterInnen getragen werden. Es ist daher für die Heime eine wichtige, zukünftige Aufgabe, das Engagement der MitarbeiterInnen zu gewinnen und zu sichern. Alle MitarbeiterInnen sollen die Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit übernehmen und ständig verbessern. Das erfordert Eigeninitiative, Selbständigkeit und die

Übernahme von Verantwortung. Entlehnt aus dem Total Quality Management (TQM) ist deshalb ein wesentliches Motiv der Qualitätssicherung die MitarbeiterInnen durch Delegation von Verantwortung mit einzubeziehen.

Das bedeutet ein Arbeitsumfeld zu schaffen in dem MitarbeiterInnen in der Lage sind, ihre Fähigkeiten und ihr Potential zu entwickeln. Ein Überdenken der Gestaltung von Führungsstil, Kooperation, Information, Klima und Motivation wird notwendig, um die MitarbeiterInnen zu unterstützen.

Natürlich gibt es gerade im sozialen Bereich zweifellos viele engagierte MitarbeiterInnen, die gerne und schon immer Verantwortung übernehmen. Sie fühlen sich verantwortlich für ihr Werk, die Erfüllung einer Aufgabe und das Lösen eines Problems. Wenn das nicht so wäre,



würden manche Einrichtungen nicht mehr existieren. Das Modell der Delegation hat für beide, für MitarbeiterInnen und Führungskräfte, viel zu bieten. Es schafft nicht nur grundlegende Strukturen, um mit Arbeitsbedingungen besser zurecht zu kommen, sondern ist eines der wichtigen Prinzipien der Qualitätssicherung.

Was ist Delegation?

Delegation ist die Übergabe einer Aufgabe oder Aufgabenbereichen an MitarbeiterInnen. Mit der Delegation erhalten die MitarbeiterInnen einen Rahmen, in dem sie mehr Verantwortung und Kompetenzen haben.

Dabei ist Delegation nicht die einfache Verteilung von Aufgaben, zu denen Vorgesetzte keine Zeit oder Lust haben, oder eine gleichmäßigere Verteilung von Arbeitspaketen auf die einzelnen Teammitglieder.

Vielmehr liegt das Ziel darin, den MitarbeiterInnen ein Höchstmaß an Verantwortung für das eigene Arbeitshandeln und dessen Resultate zu übertragen. Der entscheidende Impuls entspringt dabei aus dem erweiterten Handlungsspielraum. Planung, Steuerung, Kontrolle und Durchführung der Aufgaben liegen in den Händen der MitarbeiterInnen.



Bei der konkreten Arbeit kann dieses Prinzip von der Verwaltung des Medizin-schrankes im Heim bis zur differenzier-ten pädagogischen Förderung seine Wir-kung entfalten. Führungskräfte gewinnen gleichzeitig mehr Zeit für die tatsächlichen Führungsaufgaben, wie z.B. das Koor-dinieren und Moderieren, Teamentwick-lung, den vorausschauenden Blick auf zukünftige Entwicklungen, die strategi-sche Ausrichtung auf die kommenden Aufgaben, Beratung uvm.

Was lässt sich mit Delegation erreichen?

Eine Reihe positiver Effekte lässt sich verzeichnen: Die Delegation wirkt motiva-tionsfördernd, weil das Bedürfnis der Mit-arbeiterInnen nach Selbstverwirklichung angesprochen wird. Das eigenverant-wortliche Handeln bringt eine höhere Ar-beitszufriedenheit und mehr Spaß an der Arbeit mit sich. Die so eingesetzten Kenntnisse und Fähigkeiten steigern das Selbstbewusstsein und die Verantwor-tung. Ebenfalls erhöht sich gleichzeitig die Akzeptanz gegenüber der Aufgabe. Da MitarbeiterInnen über alle Informationen, die zum Erfolg führen, verfügen müssen, wird umfangreiches Wissen fruchtbar ge-macht. Das Denken in Zusammenhängen wird umfassender und mit der Zeit wer-den die MitarbeiterInnen durch Erfahrun-gen und ständiges Lernen ein höheres Niveau der Aufgabenbewältigung errei-chen. Auf der anderen Seite werden die Führungskräfte im operativen Bereich entlastet und es bleibt mehr Zeit für die wesentlichen Führungsaufgaben. Nicht zuletzt entsteht durch das Strukturieren von Aufgabenbereichen eine größere Überschaubarkeit.

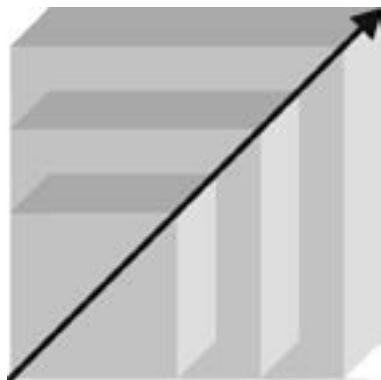
Zwar steigt zunächst das Risiko, dass die Aufgaben nicht immer so gut oder so schnell erledigt werden, dennoch werden die MitarbeiterInnen schnell das nächste Plateau ihres Könnens erreichen. Fähigkeiten, die bislang dem Vorgesetzten vorbehalten waren, dürfen nicht überschätzt und die der MitarbeiterInnen nicht unterschätzt werden. Durch Delegation ergeben sich bessere und vielfältigere Lösungsansätze und insgesamt erhöhen sich die Chancen, dass die Einrichtung die gesetzten Ziele erreicht und die Qualität gesichert wird.

Welche Strukturen müssen bei der Delegation beachtet werden?

Auf der strukturellen Ebene müssen die fachlichen und die persönlichen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen, die übertragenen Kompetenzen, also die Befugnisse, die Aufgabe substanziell zum Erfolg zu führen, mit der Rolle der MitarbeiterInnen und den daraus erwachsenden Aufgaben übereinstimmen.

Verantwortung

Zeit



Fachliche und
persönliche Fähigkeiten

Kompetenzen/
Befugnisse

Anhand der Matrix wird deutlich, dass Verantwortung und Kompetenz unmittelbar von einander abhängen und nur in einem ausgewogenen Verhältnis Sinn machen. Eine Aufgabe, in der viel Verantwortung mit wenig Befugnissen/Kompetenzen verteilt wird, hindert die MitarbeiterInnen, die Aufgabe zum Erfolg zu führen. Umgekehrt, eine Aufgabe mit wenig Verantwortung und viel Kompetenzen/Befugnissen lässt einen Leerlauf und Unterezständigkeit erkennen. Beides macht wenig Sinn.

Eine Aufgabe lässt sich dann am besten zum Erfolg führen, wenn beide Werte, Verantwortung und Kompetenzen, aufeinander abgestimmt sind. Soll die Übernahme der Verantwortung erhöht werden, müssen Kompetenzen und Befugnisse, die für die Aufgabe nötig sind, mitwachsen. Mit der Bewältigung immer neuer Aufgaben erhöhen sich auf der Zeitschiene die Verantwortung und die Kompetenzen der MitarbeiterInnen und die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten, die daraus erwachsen.

Delegation am Beispiel Hausaufgabenbetreuung im Kinderheim

Der Aufgabenbereich der MitarbeiterInnen bestimmt sich durch die Frage: Welche Aufgaben fallen in diesen Aufgabenbereich? Eine vorausgehende vollständige Beschreibung, z.B. Unterrichtung der Kinder in verschiedenen Fächern, Unterstützung der Kinder bei besonderen Problemsituationen, Betreuung von 13.00 - 17.00 Uhr, Zusammenarbeit mit der Schule und den Lehrern, wenn nötig Anleiten und Führen von MitarbeiterInnen empfiehlt sich.

Die Kompetenzen und Befugnisse sind der Aufgabe anzupassen und auf Vollständigkeit zu prüfen. Haben die MitarbeiterInnen tatsächlich alle nötigen Befugnisse, um die Aufgabe zum Erfolg zu führen: Auswahl ausreichenden Lernmaterials, Kontakt zur Schule, wenn nötig Kontakt zu den Eltern, Befugnisse der eigenständigen Regelung von Ersatzpersonen oder anderer zusätzlicher Kräfte bei Bedarf u.s.w.? Im Delegationsmodell liegen all diese Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen. Vor der Übernahme der Aufgabe sind sie gemeinsam mit der Führung und dem Team auf Kompatibilität zu prüfen. Einschränkung der Kompetenzen und Befugnisse behindert die MitarbeiterInnen bei der Wahrnehmung der Rolle/Aufgabe. Hemmnisse der Arbeit sind vorprogrammiert, wenn z.B. der Kontakt zur Schule anderen MitarbeiterInnen obliegt, jede Anschaffung von Lernmaterial geklärt werden muss oder die Regelung von Ersatzkräften nicht so ausgeführt werden kann, wie es für das Konzept der federführenden MitarbeiterInnen sinnvoll ist. Hier ist der Einzelfall genau zu prüfen.

Fachliche und persönliche Fähigkeiten, die MitarbeiterInnen mitbringen, müssen, um der Aufgabe und den Kompetenzen gerecht zu werden, überprüft werden. Dazu gehören fachliche Fähigkeiten wie Unterrichtsstoff didaktisch aufzubereiten, Wissen in einzelnen Unterrichtsfächern sowie persönliche Fähigkeiten wie pädagogisches Geschick, Einfühlungsvermögen oder persönliche Souveränität, um mit auftretenden Schwierigkeiten fertig zu werden.

Da die Hausaufgabenbetreuung ein wichtiger Bereich für Heime ist, werden genaue Informationen, Einschätzungen und Erwartungen über Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Fähigkeiten in einem gemeinsamen Gespräch erarbeitet. Die MitarbeiterInnen äußern ihre Vorstellungen und Ideen über Vorgehensweisen, Steuerung und Kontrolle und Durchführung. Sollte sich die federführende MitarbeiterIn dazu entschließen, andere MitarbeiterInnen mit dazu zu nehmen, weil deren Wissen und Erfahrungen für die Aufgabe wichtig sind, so sind auch sie zur Besprechung miteingeladen. Die MitarbeiterInnen werden in ihre Kompetenzen und Aufgaben eingeführt. Sind erweiterte fachliche oder persönliche Anforderungen nötig, so sind diese über Fortbildungen herzustellen. Die Führungskraft selbst lässt die Arbeit möglichst ohne Einmischung bei den MitarbeiterInnen, lässt sich jedoch über die Fortschritte und Entwicklungen auf dem laufenden halten. Sie lädt auch zu informellen Gesprächen ein, um über den Fortgang informiert zu werden.



Führung: „So nicht, mein Freund!“

Ablauf einer funktionsfähigen Delegation



Hemmnisse auf dem Weg zu erfolgreicher Delegation

Führungsziel: Selbstverantwortung Was kann Führung tun, um Selbstverantwortung zu fördern?

Die Selbstverantwortung als zentralen Gestaltungswert zu fördern, ist keine leichte Aufgabe.

Sie erfordert Vertrauen in die Entscheidungen der MitarbeiterInnen. Für jede Aufgabe gibt es nicht nur eine Lösung, sondern die MitarbeiterInnen finden ihre eigenen Antworten. Führung ist dann dafür verantwortlich, einen Rahmen zu gestalten, in dem die MitarbeiterInnen ermutigt und befähigt werden, Selbstvertrauen zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Es gilt, das Potential der MitarbeiterInnen zum Wohl des Heimes zur Entfaltung zu bringen. Wo immer es möglich ist, sollen das Wissen, die Kreativität und die Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen genutzt werden. Die Aufgaben der Führungskraft liegen in der Moderation, Koordination, der Integration und der Beratung von MitarbeiterInnen. Führen heißt dann: Raum geben, sich als Gesprächspartner gegenüberstellen, den MitarbeiterInnen zeigen, wie sie die eigene Kraft entfalten, was in ihrer Macht

steht, die Probleme zu lösen, Handlungsalternativen beleuchten und wenn nötig gemeinsam zu erarbeiten.

Wenn die Führungskräfte den MitarbeiterInnen nicht vertrauen, werden die MitarbeiterInnen nicht den Führungskräften vertrauen

Im Delegationsmodell nimmt die Führungskraft die MitarbeiterInnen in einer Subjekt-Subjekt-Beziehung wahr, einem Netz von Beziehungen zwischen Partnern. Die MitarbeiterInnen in die Verantwortung zu bringen, heißt dann, dass eine vitale Beziehung die tragende Voraussetzung für das Handeln der Führungskraft sein muss. Das wiederum bedeutet das Schaffen eines Klimas von Akzeptanz, Aufmerksamkeit und Zuegandtheit, echtem Interesse und teilnehmendem Bezug zum anderen. Die ideale Führungskraft wird von den MitarbeiterInnen akzeptiert. Wenn die Führungskräfte den MitarbeiterInnen nicht vertrauen, werden die MitarbeiterInnen nicht den Führungskräften vertrauen, denn Beziehung ist wechselseitig. Die echte Verantwortung ist nicht delegierbar, sie ist eine Einstellung, eine Ermächtigung aus sich selbst heraus. Gerade hier fördert das Delegationsmodell die Eigenverantwortung und das Handeln.

Aus Fehlern lernen

Wenn es „eng“ wird, neigen Führungskräfte dazu, die Verantwortung selbst zu übernehmen. Aber gerade Schwierigkeiten sollten als Herausforderung gesehen werden, die MitarbeiterInnen in der Verantwortung zu lassen und beratend zur Seite zu stehen. Das heißt nicht, die Mitverantwortung zu ignorieren und auf Einfluss zu verzichten. Im Gegenteil gründet es auf der festen Überzeugung, dass die meisten MitarbeiterInnen wissen, was zu tun ist. Oft ist lediglich der Blick verengt und sie sehen nicht die Möglichkeiten. Jetzt kommt es darauf an, den MitarbeiterInnen zu zeigen, über welche helfenden Ressourcen sie selbst verfügen, um das Problem zu lösen.

Ein Fehler ist immer eine Lernchance

Ein Schwerpunkt der Delegation liegt deshalb auf der Fehlervermeidung anstatt auf der Fehlerentdeckung. Schuldzuweisungen sind fehl am Platz! Die meisten Fehler lassen sich auf der strukturellen Ebene beheben. Ein gemeinsames Gespräch/Ursachenanalyse und ein Herausarbeiten, wie das Angebot der Veränderung aussehen kann, sind sinnvoller.

Fragen wie z.B., was können wir aus diesem Fehler lernen?, was können wir tun?, wie können wir vorbeugen?, sind hilfreich. Ein Fehler ist immer eine Lernchance und ohne Fehler ist keine Entwicklung möglich. Überschaubarer Entwicklungszeiträume, so stellt man fest, dass gerade die Fehler sich als wichtige Knotenpunkte herausstellten und entscheidend für den nächsten Entwicklungsschritt waren. Um dieses Potential, das im Umgang mit Fehlern liegt, zu nutzen, sollte auch unter schwierigen Umständen die Delegationsaufgabe nicht auf andere Personen übertragen werden.

Zusammenfassend bedeutet das Ziel der Qualitätssicherung, dass Menschen kontinuierlich lernen, wie sie ihre Fähigkeiten ausweiten können, um die Ergebnisse zu erzielen, die ihnen wirklich wichtig sind. Das geht nicht ohne Einbeziehung von MitarbeiterInnen in die Verantwortung, nicht ohne Verbesserung von Führungsstil, Betriebsklima und der Entwicklung eigener Kultur. Das Delegationsmodell unterstützt diese Bemühungen auf grundlegende Weise.

Ute Risch

Dipl. Soz.päd.

*Supervisorin DGSV**

Unternehmensberaterin

Literatur zum Thema

- | | |
|-----------------------|---|
| Kamiske/Brauer | <i>Qualitätsmanagement von A-Z</i> |
| Attila Oess | <i>Total Quality Management, Die ganzheitliche Qualitätsstrategie</i> |
| Arthur Young | <i>Das Manager-Handbuch</i> |
| Karl Kälin/Peter Müri | <i>Sich und andere führen</i> |
| Reinhard K. Sprenger | <i>Das Prinzip Selbstverantwortung, Wege zur Motivation</i> |

Jürgen Burmeister	<i>Qualitätsmanagement in der Heimerziehung durch den Vergleich mit anderen, Forum Erziehungshilfen 1999, Heft 1</i>
Thomas Jenner	<i>Markenführung als Lernprozess, Harvard Business manager 1999, Heft 5</i>
Johannes Thönessen	<i>Mitarbeiter beurteilen ihre Chefs – das Beispiel Bayer, Harvard Business manager 1999, Heft 5</i>
Peter M. Senge	<i>Die fünfte Disziplin</i>



<< S. 26 A-H



Das Zweizeiler-ABC im QM-Alltag

oder

„Qualität bedeutet im wesentlichen
jedem Detail Aufmerksamkeit zu schenken“

- I Interesse zeigen, Informationen einholen und geben, Ideen umsetzen, Interaktionen fördern, In sich gehen, Identifikation, Individualität, Inobhutnahme vornehmen
- J Jetzt zur Stelle sein, JA-sagen, Jugendhilfeplanung, Jugendkreis leiten, joggen, juxen, Jugendamtbesuch.
- K Kostenaufstellung erarbeiten, Kinderrat einberufen, Kontinuität wahren, Krisengespräch führen, Klinikbesuch, Kleidung zusammenlegen, Kritik aufnehmen
- L Lärmpegel dämpfen, Legasthenieübungen durchführen, Leitungsdienst versehen, Leitidee überprüfen, Los-Lassen, Leistungsbeschreibung, lachen und lustig sein
- M Meinungsbild erstellen, Malen und Musik machen, Mittagessen durchführen, Medien nutzen, Material besorgen, Mut zusprechen, Medikamentation überwachen
- N Nachtbereitschaft, Neubeginn wagen, nett sein, Natur erkunden, Notwendigkeiten besprechen, Notizen anfertigen, Notnagel.
- O Organisationsbesprechen durchführen, orffen, offen sein, Ordnung schaffen, Ordner anlegen.
- P Pläne erstellen, pünktlich sein, putzen, Post durchsehen, pflegen, Partizipation, Peinlichkeiten vermeiden.

Martin Krieg Q-Z: S. 37 >>

Qualitätsuntersuchung in den Kleinen Heimen der IKH

Dieser Bericht gibt eine Übersicht über die vom 1.8.1998 bis 31.7.2000 durchgeführte Qualitätsuntersuchung in den Kinder- und Jugendheimen der IKH.

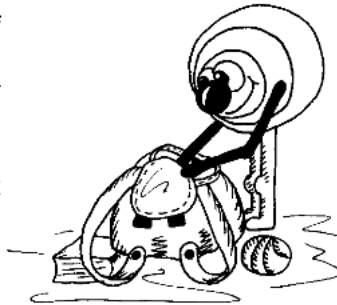
Die Evaluation basiert auf den Angaben von 55 MitarbeiterInnen dieser Heime. Die Daten wurden mit einem 29-seitigen Fragebogen erhoben, der für seine Länge und Komplexität erstaunlich gut akzeptiert wurde. Die Fragebögen wurden ausführlich und verwertbar ausgefüllt. In einigen Heimen wurden sie gleichzeitig als „Checkliste“ genutzt und erkannte Schwächen sofort behoben. Einzelaspekte wurden auf Dienstbesprechungen einiger Heime diskutiert. Für eine optimale Auswertung waren die Fragen und Antwortoptionen standardisiert worden.

Die Auswertung erfolgte unter 218 heimspezifischen Einzelaspekten, für die ausschließlich Tendenzen angegeben werden. Eine eingehende Interpretation und Bewertung haben sich Mitglieder der IKH selbst vorbehalten. Dafür wird das Zahlenmaterial bereitgestellt. Es wurde in sechs thematische Aspekte untergliedert und wird den Heimen zentral in der Geschäftsstelle der IKH für die Selbstevaluation zur Verfügung gestellt werden. Entstanden ist damit ein sechsbändiges

Werk mit Materialien zur Selbstevaluation. In diesem Werk wurde jede einzelne Frage (ausgenommen die offen formulierten Fragen) des Fragebogens zu einem Qualitätsthema umformuliert, so dass aus 218 Fragen des Fragebogens ein umfangreicher Themenkatalog entstanden ist.

Jede Einrichtung kann sich zukünftig auf lange Sicht hin mit diesen Themen beschäftigen. Der Themenkatalog bietet die Möglichkeit heimintern „Prüfthemen“ auszuwählen und sie zum Gegenstand von erneuten Mitarbeiter-, Kinder- und kritischen Selbstbefragungen der Heimleitungen zu machen. Auch Dienstbesprechungen und Qualitätsmanagement-Gespräche können mit dem Angebot des Themenkatalogs gestaltet werden. Anhand des enthaltenen Datenmaterials kann künftig

jede Einrichtung auch eine Standortbestimmung vornehmen. Das Material zur Selbstevaluation enthält u.a. Angaben, die den Teams eine Einordnung ihrer Einrichtung unter speziellen Aspekten ermöglicht. Bei erkannten Schwächen kann eine schnelle Nachbesserung vorgenommen werden. Andererseits können auch die eigenen Stärken erkannt und weiterhin gezielt genutzt werden.



Das zur Verfügung stehende Material versetzt die einzelnen Heime in die Lage, in einer Selbstevaluation DAS UNSICHTBARE SICHTBAR – DAS UNBEWUSSTE BEWUSST zu machen.

Da der aktuelle IKH-Heimalltag Gegenstand der Untersuchung war, wurde davon Abstand genommen, „Erfolg“ zu messen, der präzise definiert gesicherter bei Ehemaligen festgestellt werden könnte als bei aktuell in Heimen lebenden Kindern mit unterschiedlichster Verweildauer. Die Untersuchung richtete sich daher auf die Erfassung und Bewertung konstanter heimspezifischer Qualitätsmerkmale und -aspekte, die die Rahmenbedingungen für eine erfolgversprechende Heimpädagogik liefern und als „Gedeihfaktoren“ definiert werden.

Das KOLB-Gedeihfaktorenmodell

Vor folgendem Hintergrund wurde von der Untersucherin das KOLB-Gedeihfaktorenmodell entwickelt, das sich immer wieder neu maßgeschneidert an unterschiedlichste pädagogische – und auch außerpädagogische – Organisationen anpassen lässt. In diesem Modell fließen lern- und motivationspsychologische Erkenntnisse sowie langjährige Arbeit in theoretischen und praktischen Feldern der Pädagogik zusammen. Mit dem KOLB-Gedeihfaktorenmodell lässt sich der wissenschaftliche Zugang zu den hochkomplexen pädagogischen Arbeitsfeldern sinnvoll ordnen.

Der pädagogische Heimalltag besteht aus vielfältig zusammenhängenden Komponenten:

„Beziehungsaufbau“, „Kommunikationsverhalten“, Handlungsbedarf und Handlungsspielraum“, „Schulisches Lernen“, „Lebenspraktisches Lernen“, „Entwicklungspsychologisch intendiertes Lernen“ usw. Es entsteht ein verwirrendes Geflecht aus unüberschaubaren Einzelaspekten pädagogischer Arbeit. Dieses Geflecht lässt sich in allen pädagogischen Bereichen sowohl ordnen als auch gewichten. Es zeichnen sich im Hinblick auf entwicklungspsychologische, lernende und lebenspraktische Weiterentwicklung regelmäßig vier miteinander korrespondierende Grundkategorien in der pädagogischen Arbeit ab.

K - Kommunikationsverhalten

O - Optionalität = Handlungsspielraum

L - Lernen/Qualifizierung

B - Beziehung/Beziehungsaufbau
und -gestaltung

Erst wenn alle vier Aspekte angemessen gefördert werden, kann bei Kindern und Jugendlichen eine Entwicklung stattfinden, die die Basis für ein eigenständiges und gemeinschaftsfähiges Leben bildet. Aber nicht nur die Entwicklung der Kinder wird durch spezifische Gedeihfaktoren (Qualitätsmerkmale) dieser vier Grundkategorien potentiell gefördert, sondern alle am Heimgeschehen Beteiligten werden elementar in ihrem Handeln, Denken und Fühlen durch diese vier Kategorien beeinflusst. Erst wenn das KOLB-Modell alle Personengruppen – Heimleitung, MitarbeiterInnen, Kinder – berücksichtigt, erschließen sich die wechselseitigen Beeinflussungen.

Zur Gewichtung der KOLB-Grundkategorien

In der vorliegenden Untersuchung wurden nur die MitarbeiterInnen befragt, doch viele Fragen beziehen sich KOLB-gerecht auf Heimleitung, Kollegen und Kinder. Dabei steht auch immer wieder die Gewichtung von K, O, L, B im Mittelpunkt. Eine Überbetonung einzelner Grundkategorien kann fatale Folgen haben. In etwas krasser Formulierung zwei Beispiele für Missverhältnisse bei KOLB:

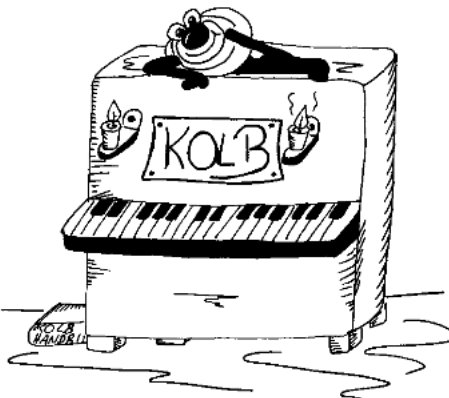
„In den liebevollen Armen der Pädagogen dumm geblieben“, wie es bei einer Überbetonung von ‚B‘ gegenüber ‚L‘ möglich wäre. Im Gegenzug könnte bei einer Überbetonung von ‚L‘ gegenüber ‚B‘ auftreten: *„Viel gelernt, aber emotional ver kümmert“*.

KOLB als Gedeihfaktorenmodell lässt sich in seiner Anwendung ausdehnen. So könnten auch Entwicklungsverläufe in der Verbandsarbeit analysiert und bewertet werden, ebenso die Kooperationsqualität mit allen bei der Heimarbeit erforderlichen Kooperationspartnern (Jugendämter, Schulen, Eltern) und auch die äußerst komplex verlaufene Evaluation von 28 verbandsorganisierten Kleinen Heimen ließe sich mit Hilfe des KOLB-Modells analysieren und in ihren Grundkategorien gewichten und bewerten.

Zurück zur Heimpädagogik: Das vorliegende Material kann in den Einrich-

tungen bei kritischer Selbstbefragung dazu führen, ein angemessenes und förderliches Verhältnis von K, O, L und B zu schaffen bzw. zu halten. Das ist sowohl bei Überbetonung als auch Vernachlässigung einzelner Komponenten nötig. Der nachhaltige Nutzen dieser Untersuchung hängt damit für jedes Heim maßgeblich vom Engagement des pädagogischen Teams ab.

Das Forschungsprojekt wurde maßgeblich von der Universität Kiel (Erziehungswissenschaftliche Fakultät) und dem Arbeitsamt Kiel finanziert. Zusätzliche finanzielle Unterstützung wurde von der IKH bereitgestellt.



Mein besonderer Dank gilt Jürgen Koppstache für den kontinuierlichen und fachlich unterstützenden Informationsaustausch sowie dem Forschungsbeirat der IKH für die inhaltlich beratende Begleitung des Projektes. Ebenso gilt mein besonderer Dank allen MitarbeiterInnen, die

sich aktiv an der Befragung beteiligt haben, sowie den Heimleitungen, die durch ihre Aufgeschlossenheit dem Projektverlauf förderliche Impulse geben konnten.

Karin Paul

(Evaluatorin / Versuchsleiterin)

*Erziehungswissenschaftliche Fakultät
der Christian-Albrechts-Universität
zu Kiel*

>

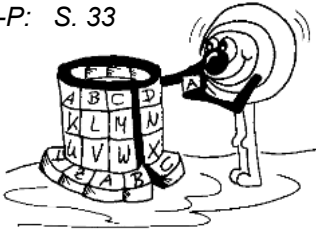
Anmerkung:

KOLB-Modell: Die vier Grundkategorien „Kommunikationsverhalten“, „Optionalität“, „Lernen“, „Beziehung“ sind jeweils Oberbegriffe, aus denen zahlreiche Unterkategorien abgeleitet werden können.

Beispiel: Der Oberbegriff „Kommunikationsverhalten“ gliedert sich in der Untersuchung in die Unterkategorien „Informationsfluss“, „Supervision“, „Verständlichkeit der Sprache“, „Konfliktlösung“ etc.



<< I-P: S. 33



Das Zweizeiler-ABC im QM-Alltag oder „Qualität bedeutet im wesentlichen jedem Detail Aufmerksamkeit zu schenken“

- Q QM-Besprechung, Quittungen sortieren, Quiz ausarbeiten, Quatsch machen, quer denken, Qualifikationsnachweis.
- R Renovieren, Rechte wahrnehmen, Ruhe bewahren, Regeln an- und durchsprechen, Reiten, Ratschläge erteilen, Rezept besorgen, registrieren, Reparaturen durchführen
- S Systematisch arbeiten, Situationen richtig erfassen, Spaß machen, Sport treiben, Schultasche kontrollieren, schützen, Supervision, Sprache pflegen, Schule aufsuchen
- T Tiere versorgen, Tagesbesprechung durchführen, Telephondienst, Terminänderungen, Taschengeld auszahlen, Tages-Übergabebuch führen, Therapietermin
- U Urlaub planen, Umzug regeln, Unfallmeldung ausfüllen, Unterwäsche einkaufen, Unterhaltung steuern, Umstände/Ursachen klären, Unternehmensberatung
- V Versammlung einberufen, Vielfalt wahren, Versorgung sicherstellen, Verfahren durchführen, Vertrauen wahren, vertreten, Verantwortung.
- W Werkzeug sortieren, Wäsche einsammeln, Wünsche beachten, Wichtigkeiten wahrnehmen, Wochenplanung vorbereiten.
- X Xylophon spielen, X-Achse finden.
- Y Yogaübungen
- Z Zimmer aufräumen, Zeitung durchforsten, Zeiten mitgeben, Zeremonie einhalten, Zeugnis besprechen, Zustand verändern.

Martin Krieg

Anregungen aus einer Evaluation der Uni Kiel zum Thema Hausaufgaben

Die Schule und die Aufgaben, die zu Hause zu erledigen sind, Noten, Zeugnisse sind für alle Schüler immer wieder ein Spannungsfeld in ihrem Leben, somit auch für die, die Kinder zu erziehen haben, also auch für die Mitarbeiter in einem Kinderheim.

In einem Forschungsprojekt der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Uni Kiel, vertreten durch Frau Paul, wurde u.a. auch dieses Thema mittels eines Fragebogens an die Mitarbeiter in den Einrichtungen der IKH untersucht und führte m.E. zu einer Bestandsaufnahme und zu Anstößen, darüber nachzudenken, wie diese Thematik für Kinder und deren ErzieherInnen effektiver und spannungsfreier gestaltet werden kann.

Welche Rahmenbedingungen sind für die Kinder bei der Hausaufgabenbetreuung günstig?

Räumlichkeiten

Hat jedes Kind in seinem Zimmer die Möglichkeit, Hausaufgaben ungestört und – bei Bedarf – unter Anleitung zu erledigen? Ist es sinnvoll, einen gemeinsamen Schularbeitenraum mit den nötigen Hilfsmitteln – Nachschlagewerke über alle Fachbereiche, auch zur Vertiefung einzelner spezieller Fragen – zu installieren?

Stehen den Kindern elektronische Medien zur Verfügung?

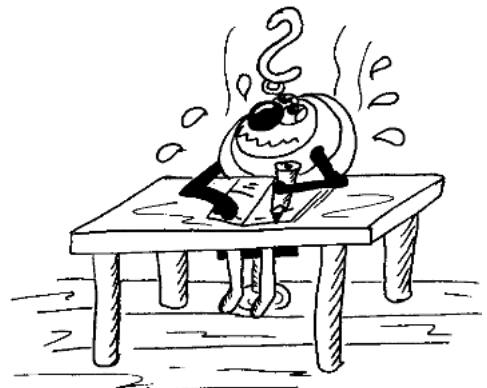
Computer, Videogerät, Kassettenrecorder, Tonband, Mikrofon.

Sind Nachschlagewerke für alle Themenbereiche vorhanden:

Deutsch, Mathematik, Biologie Geschichte, WiPo, Erdkunde, Chemie, Fremdsprachen, Sachkunde, Musik, Sport; auch für Berufsschüler fachspezifische Bücher, z.B. Maler, oder für Fachschüler, Psychologie, Pädagogik Wirtschaft, Recht etc.?

Welche Ausbildung, Qualifikation haben die Hausaufgabenbetreuer?

Ist es günstig stets dieselbe Person – Kontinuität, Verlässlichkeit, Eingespeltesein – für diese Aufgabe bei dem einzelnen Kind einzusetzen, werden Fachkräfte von außerhalb benötigt? Haben die Be-



treuer Vorbildfunktion, z.B. bei der Benutzung von Nachschlagewerken? Nehmen die Betreuer fachspezifische Fortbildungen zu diesem Thema wahr?

Inwieweit kommen Erkenntnisse der Lernpsychologie zur Anwendung?

Zitat nach Frau Paul in „Zum konzeptionellen Parallelansatz Gefühlsmäßige Stabilisierung – Schulische Leistungsförderung“: „Verminderung oder Überwindung von Widerständen wie Lernunlust, Müdigkeit, Konzentrationsunwilligkeit, Auswahl von Anforderungsniveaus, sinnvolles Lern-Feedback, Inszenierung von Erfolgserlebnissen, Nutzung der Vorteile von Partner- oder Teamarbeit, Informationsgewinn durch Informationsaustausch mit anderen, Lernen am Modell, spontanes Eingehen auf kleinste Anzeichen von Neugierde, um bestimmte Neigungen und Stärken zu entdecken und darüber neue Motivationsanreize zu schaffen.“

In allen 3 Phasen der Evaluation – Brainstorming, Fragebogenerhebung, Auswertung – sind alle im Kinderhaus einbezogen gewesen: Kinder, Mitarbeiter, Träger der Einrichtung. Das führte zu einer ganz detaillierten Beschäftigung mit

der Thematik Hausaufgaben, bezogen auf die personelle, räumliche und sachliche Ausstattung unseres Hauses, bezogen auf „unsere“ Kinder/Jugendlichen/Volljährigen und hat viele Anregungen und auch etliche Umsetzungen ergeben. Meist sind es nur kleine Dinge, die aber auch ihre Wirkung haben und für mehr Qualität sorgen. Weitere Dinge werden wir in unserer Arbeit – z.T mitangeregt durch die Evaluationserfahrung – in der nächsten Zeit umsetzen, z.B. den Computereinsatz auch für alle Mitarbeiter. Den Themen Fortbildung, Weiterlernen, Neues wagen, mit der Zeit gehen, wollen wir einen größeren Raum geben.

Die „Gedeihfaktoren der Erziehung“, zusammengefasst im von Frau Paul plastisch beschriebenen „K-0-L-B-Modell“ – Kommunikation, Optionalität/Handlungsspielraum, Lernen /Qualifikation, Beziehung –, sind uns zum Thema Hausaufgaben sehr klar geworden.

Manfred Binka

Psychologe

Leiter „Kinderhaus Sörup“



Heimerziehung ist mehr als nur ein Job

Andreas Mehrieger

Der 11. Deutsche Jugendhilfetag

Der 11. Deutsche Jugendhilfetag vom 25.-27.5.2000 in Nürnberg, die zentrale Veranstaltung der Jugendhilfe in Deutschland, unter dem Motto „Leben gestalten - Innovation wagen - Zukunft fordern“ hatte 20.000 Besucher. Die bundesweite Bedeutung dieser Tagung wurde dadurch unterstrichen, dass die Veranstaltung vom Bundeskanzler eröffnet und von der Bundesjugendministerin Christine Bergmann, der Ressortleiterin des gastgebenden Landes Barbara Stamm und auch der Familienministerin des Landes Schleswig-Holstein Anne Lütke besucht wurde. Neben dem Fachkongress mit 80 Einzelveranstaltungen deutete die große Zahl der Besucher auf den 350 Präsentationsständen der Verbände, Einrichtungen und gewerblichen Anbieter darauf hin, dass diese Form der Darstellung in der Auseinandersetzung und Diskussion über Angebote und Forderungen von Anbietern der Jugendhilfe und deren Nutzern an Bedeutung gewinnt.

Die Interessengemeinschaft Kleine Heime und Jugendhilfeprojekte Schleswig-Holstein stellte ihre Arbeit und die ihrer Mitgliedseinrichtungen auf einem eigenen Stand dar.

Mitarbeiter von Jugendämtern und Sozialbehörden sowie von Jugendhilfeeinrichtungen interessierten sich für Konzeptionen unserer Mitgliedseinrichtungen und Berichte aus der praktischen Ar-

beit, wie sie in unseren Infoheften dargestellt wurden. Die Struktur der IKH und ihrer Arbeit wurde in der dargestellten Webseite auf dem Computer anschaulich erläutert.

Fachschüler nutzten die Gelegenheit, sich über die Praxis der Arbeit in kleinen Heimen und Jugendhilfeeinrichtungen direkt zu informieren. Sie zeigten sich besonders interessiert an den Darstellungen der Konzeptionen unserer Mitgliedseinrichtungen, die auf unserem Stand einzusehen waren.

Prof. Basserack von der Fachhochschule Nürnberg besuchte unseren Stand und dokumentierte sein Interesse an der Arbeit der IKH mit der Überlegung, bestimmte Elemente unserer praktischen Arbeit in der Interessengemeinschaft in Lehrveranstaltungen darzustellen.

Der fachliche Austausch über gemeinsame Erfahrungen und Problemlösungsstrategien mit Kollegen aus anderen Jugendhilfeeinrichtungen wurde von beiden Seiten als Bereicherung empfunden.

Den Jugendämtern, mit denen wir schon längere Zeit vertrauensvoll und effektiv zusammenarbeiten, konnten wir natürlich nicht viel Neues präsentieren, ist doch unsere Kooperation insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass wir unsere Arbeit permanent in ihrem Verlauf möglichst transparent darstellen.



Michael Wagner – 1. Vorsitzender der IKH – mit seiner Frau und Mitträgerin des Therapeutischen Kinder- und Jugendheimes Struxdorf

Andere Jugendämter dagegen interessierten sich für die Einzelheiten der pädagogischen Arbeit unserer Einrichtungen, die in ihrer speziellen Ausprägung, der Kombination von familiären Strukturen und notwendiger Professionalität, nicht in allen Bundesländern in ähnlicher Weise zu finden sind.

Besonders erfreut waren wir über den Besuch der Familienministerin von Schleswig-Holstein, Frau Anne Lütkes, und der Leiterin des Landesjugendamtes, Frau Berger, die uns als einen der Verbände unseres Landes begrüßte, die auf dem Jugendhilfetag vertreten waren. In der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit beschränkte sich der inhaltliche Austausch mit Frau Lütkes allerdings auf die Problematik der Verhandlungen zum Rahmenvertrag auf Landesebene, bei der wir uns als Mitglied der LAGpJ,

der Landesarbeitsgemeinschaft privater Jugendhilfeträger, ebenso an praktikablen Lösungen interessiert gezeigt haben wie die Vertreter der Landesregierung.

Als Fazit erkannten wir: diese Veranstaltung ermöglichte Information durch Begegnung und Erfahrungsaustausch. Wir bewerteten die Möglichkeit, die eigene Arbeit politisch und pädagogisch in einem größeren Kontext sehen zu können als Bereicherung und Ansporn für unsere pädagogische Arbeit in der Praxis.

Christoph Hammer

Dipl.-Päd.

Leiter „Kinderheim Guldeholz“

Raimund Stamm

Dipl. Soz. Päd.

Leiter „Kinderhaus Nieby“



Ziele und Aufgaben

Die IKH

Die Interessengemeinschaft Kleine Heime & Jugendhilfeprojekte Schleswig-Holstein e.V. (IKH) ist ein Jugendhilfeverband, in dem sich Kinderheime und Jugendhilfeprojekte zusammengeschlossen haben. Die Mitgliedseinrichtungen der IKH haben bestimmte, gemeinsame Konzeptionsmerkmale, zu denen auch die Bereitschaft gehört, sich der kollegialen Selbstkontrolle in der IKH zu stellen.

Die Mitglieder

Mitglieder der IKH sind kleine, in der Regel eingruppige, wirtschaftlich eigenverantwortlich handelnde Einrichtungen und Jugendhilfeprojekte in privater Trägerschaft. In diesen Einrichtungen wird Kindern und Jugendlichen mit Auffälligkeiten des Verhaltens und Störungen der Entwicklung ein Rahmen geboten, der ihren Bedürfnissen nach einem überschaubaren und verlässlichen sozialen Umfeld entspricht.

Die IKH, die seit 1983 diesen Grundgedanken folgt, ist offen für neue pädagogische Konzepte als Antwort auf sich wandelnde gesellschaftliche Entwicklungen.

Ziele der Arbeit

Dieses Selbstverständnis der Mitgliedseinrichtungen und diese Strukturen der IKH ermöglichen eine Betreuung, die vorrangig am Bedarf und den Bedürfnissen des einzelnen Kindes oder Jugendlichen orientiert ist. Die kleinen Heime und Kinderhäuser existieren inzwischen seit vielen Jahren. Ihre Arbeit wird bestätigt durch die positive Entwicklung vieler Kinder und Jugendlicher, bei denen oft andersartige Jugendhilfemaßnahmen nicht greifen.

Aufgaben der IKH

In diesem Zusammenhang ist es Aufgabe der IKH, kleine Heime und bestimmte Jugendhilfeprojekte als sozialpädagogisches, therapeutisches und heilpädagogisches Angebot im Rahmen der Jugend- und Sozialhilfe zu fördern und zu stärken. Hierzu dient ebenso eine intensive Zusammenarbeit mit allen in diesem Bereich tätigen Verbänden, Behörden und Einrichtungen wie die gegenseitige Förderung, Kontrolle, Unterstützung und Beratung ihrer Mitgliedseinrichtungen.

Das bedeutet im Alltag

Im Mittelpunkt der Mitgliederversammlungen sowie der offenen und thematischen Arbeitsgemeinschaften stehen:

- Erfahrungsaustausch über die pädagogische Arbeit in der Einrichtung
- Information und Erfahrungsaustausch über alle juristischen, wirtschaftlichen und personellen Fragen
- Kooperation in gemeinsamen Projekten (z.B. berufliche Vorbereitung, Freizeitgestaltung, Ferienmaßnahmen)

- Vertretung der Mitgliedseinrichtungen in den Entscheidungsgremien von Fachverbänden und in den Gremien der politischen Entscheidungsfindung des Landes
- Information der und Auseinandersetzung mit der Fachöffentlichkeit über Fragen des pädagogischen Alltags ebenso wie über Fragen der pädagogischen Forschung durch Herausgabe einer Publikationsreihe.

Unterstützung der Jugendämter bei der Suche nach freien Plätzen:

Michael Wagner
Dorfstraße 13 • 24891 Struxdorf

Tel. 04623 - 18 55 64

Fax 04623 - 18 55 65

eMail: vorstand@ikh-sh.de

Bei allen anderen Fragen wenden Sie sich bitte an die

Geschäftsstelle der IKH
Hauptstraße 3 • 24893 Taarstedt

Tel. 04622 - 28 92

Fax 04622 - 28 83

eMail: info@ikh-sh.de

Internet: <http://www.ikh-sh.de>



Adressenübersicht der Mitgliedseinrichtungen

Stand: Oktober 2000

- **Kinderhaus Norgaardholz**
Helmuth Scharnowski
Norgaardholz 6 • 24972 Steinberg
Tel. 04632-87293 • Fax 04632-87294
eMail: buschschule@t-online.de
- **Kinderheim Guldeholz**
Kerstin und Christoph Hammer
Guldeholz 7 • 24409 Stoltebüll
Tel. 04642-4715 • Fax 04642-4735
eMail: CHammer@t-online.de
- **Alte Schule Bojum**
Dietrich Brummack,
Johannes Brummack
24402 Esgrus-Bojum
Tel. 04637-677 • Fax 04637-1764
eMail: Brummack-Bojum@t-online.de
- **Kinder- und Jugendhaus Haby**
Christa Sauer-Röh
Dorfstr. 3 • 24361 Haby
Tel. 04356-444 • Fax 04356-854
eMail: haby@ikh-sh.de
- **Kinderheim Fasanenhof**
Karl-Heinz Wächter
Süderbraruperstr. 10 • 24888 Steinfeld
Tel. 04641-3501 • Fax 04641-8919
eMail: kinderheim.fasanenhof@t-online.de
- **Alte Schule Sollwitt**
Wiebke Krieg
Schulstr. 2-4 • 25884 Sollwitt
Tel. 04843-1855 • Fax 04843-2433
eMail: sollwitt@ikh-sh.de
- **Therapeutisches Kinder- und Jugendheim Struxdorf**
Elisabeth und Michael Wagner
Friederike Wagner
Dorfstr. 13 • 24891 Struxdorf
Tel. 04623-185566 • Fax 04623-185565
eMail: info@kinderheim-struxdorf.de
- **Michaelshof**
Dr. Jürgen Kopp-Stache
Schulstr. 9 • 24881 Nübel
Tel. 04621-53172 • Fax 04621-53441
eMail: Juergen.Kopp-Stache@t-online.de
- **Kinderhaus Sörup**
Ingrid und Manfred Binka
Seeweg 14 • 24966 Sörup
Tel. 04635-2318 • Fax 04635-1649
eMail: Kinderhaus-Soerup@t-online.de
- **Jugendhof Taarstedt**
Arbeitsgemeinschaft
Heilpädagogische Initiative e.V. /
Ulrike und Armin Eggert
Dörpstraat 1 • 24893 Taarstedt
Tel. 04622-2002 • Fax 04622-2890
eMail: ArminJH@aol.com
- **Kinderhaus Kiesby**
Bauz und Berthold zu Dohna
24392 Kiesby/Schlei
Tel. 04641-535 • Fax 04644-1346
eMail: dohna@t-online.de
- **Kinderhaus Müller**
Eva Müller
Dorfstr. 10 • 24894 Twedt
Tel. 04622-1617 • Fax 04622-2284
- **Therapeutischer Kinderhof Brunsholm**
Reinhold Räßple
Brunsholm 21 • 24402 Esgrus
Tel. 04637-1252 • Fax 04637-963000
eMail: kinderhof.brunsholm@t-online.de
- **Kinderhof Sieverstedt**
Gabriele und Karl-Heinz Weckesser
Sieverstedter Str. 24 • 24885 Sieverstedt
Tel. 04603-880 • Fax 04603-861

- **Heilpädagogisches Kinderheim Widar**
Karin und Jons-Michael Jach
Rendsburger Landstr. 222 • 24113 Kiel
Tel. 0431-642158 • Fax 0431-642158
- **Haus Bremholm**
Meike Kraile
Bremholm 7 • 24996 Sterup
Tel. 04637-1999 • Fax 04637-1868
eMail: meikekraile@t-online.de
- **Haus Hegeholz**
Jutta Schoene
Hegeholz 58 • 24392 Boren
Tel. 04641-8458 • Fax 04641-988252
- **Kinderhaus Husby**
Christine und Reiner Korneffel
Zum Dorfteich 8 • 24975 Husby
Tel. 04634-93340/41 • Fax 04634-93342
eMail: RK-KHS@t-online.de
- **Therapeutische Lebensgemeinschaft Haus Narnia**
Thomas Hölscher
Bordesholmer Weg 7 • 24582 Mühbrook
Tel. 04322-4398 • Fax 04322-5333
eMail: HausNarnia@web.de
- **Wohngruppe für Kinder und Jugendliche**
Ina Baltz
Hauptstr. 34 • 25868 Norderstapel
Tel. 04883-399 • Fax 04883-399
- **Hof Königsberg**
Anke Noltenius
Königsberg 1 • 24799 Königshügel
Tel. 04339-572 • Fax 04339-594
eMail: Lueder.Noltenius@t-online.de
- **Heilpädagogisches Kinderheim Langballig**
Claudia und Jürgen von Ahn
Hauptstr.1 • 24977 Langballig
Tel. 04636-468 • Fax 04636-694
eMail: Kinderheim-v.Ahn@t-online.de
- **Kinderblockhaus Kunterbunt**
Klaudia Kroggel
Ekebergkrug 1 • 24891 Struxdorf
Tel. 04623-187805/06
Fax 04623-187807
eMail: Kinderblockhaus@aol.com
- **Kinderhaus Horstedt**
Iren Krenz-Schmidt
Norderende 7-9 • 25860 Horstedt
Tel. 04846-1614 • Fax 04846-693180
eMail: lkrenzschm@aol.com
- **Haus an der Förde**
Helmuth Scharnowski
Hafendamm 47 • 24937 Flensburg
Tel. 0461-29294 • Fax 0461-29289
eMail: buschschule@t-online.de
- **Kinderhaus Nieby**
Britta Bothe und Raimund Stamm
Westerfeld 4+16 • 24395 Nieby
Tel. 04643-185868 • Fax 04643-1386
- **Familiengruppe Kormoran**
Claudia Kytzia
Am Hünenberg 1 • 24340 Windeby
Tel. 04351-45792 • Fax 04351-45792
- **PRISMA**
Ute Schaper
Dorfstr. 31 • 24791 Alt Duvenstedt
Tel. 04338-288 • Fax 04338-999939
eMail: prisma-jugendhilfe@t-online.de
- **Kinder- und Jugendhof Wiesengrund**
Gabi Baumann
Stilker 18 • 25581 Hennstedt
Tel. 04877-769 • Fax 04877-772
eMail: ulf-baumann@t-online.de



Standortübersicht der Mitgliedseinrichtungen

Stand: Oktober 2000

