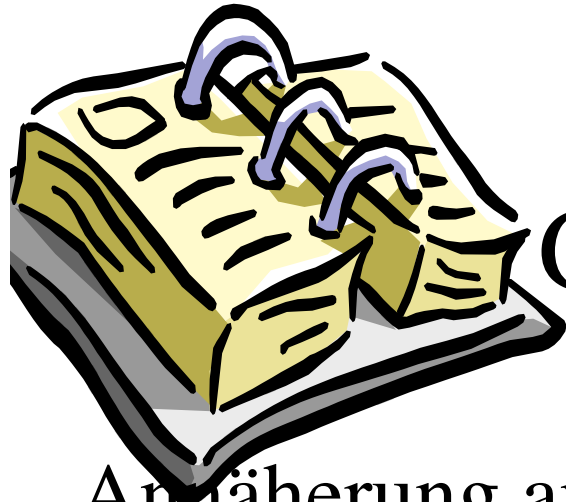


Qualität in der Fremdunterbringung

**Merkmale eines umfassenden
Qualitätsentwicklungskonzeptes für
die Jugendhilfe**



Gliederung des Vortrags

Annäherung an den Qualitätsbegriff

Definition und Prinzipien ‚umfassender
Qualitätsentwicklung‘

Überblick über konzeptionelle Merkmale

Vorstellung einzelner Merkmale und der damit
verbundenen Maßnahmen der Qualitätsentwicklung

Zusammenfassung und Ausblick

Was ist Qualität ???

keine eindeutige Definition *'qualitas' (lat.) = Beschaffenheit!*

objektive oder subjektive Größe???

Eindeutige Beschaffenheit

oder subjektive Wertung???

Zeitgeist

konkrete Zweckeignung = erwartbare Merkmale



Was ist Qualität in der Jugendhilfe ???

Konstrukt *unmöglich zu objektivieren*
schwierig zu definieren, operationalisieren
messen
messen

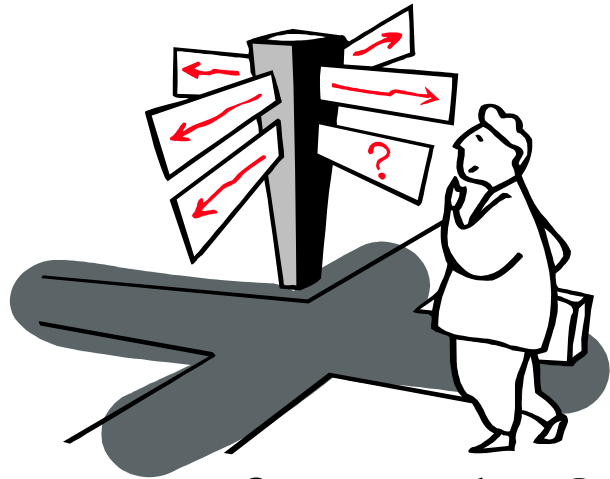


keine absolute, sondern relative Grösse
Wert-, Ziel-, Erwartungs-
abhängig *Aushandlungsprozess*
Aushandlungsprozess



Was ist Qualität in der Jugendhilfe???

Mit ‚Qualität‘ in der Jugendhilfe verhält es sich wie mit einem schönen Sommer: Was letztendlich darunter verstanden wird, variiert aus der Sicht eines Urlaubers und aus der Sicht eines Bauern sehr stark.



Was ist ‚umfassende Qualitätsentwicklung‘?

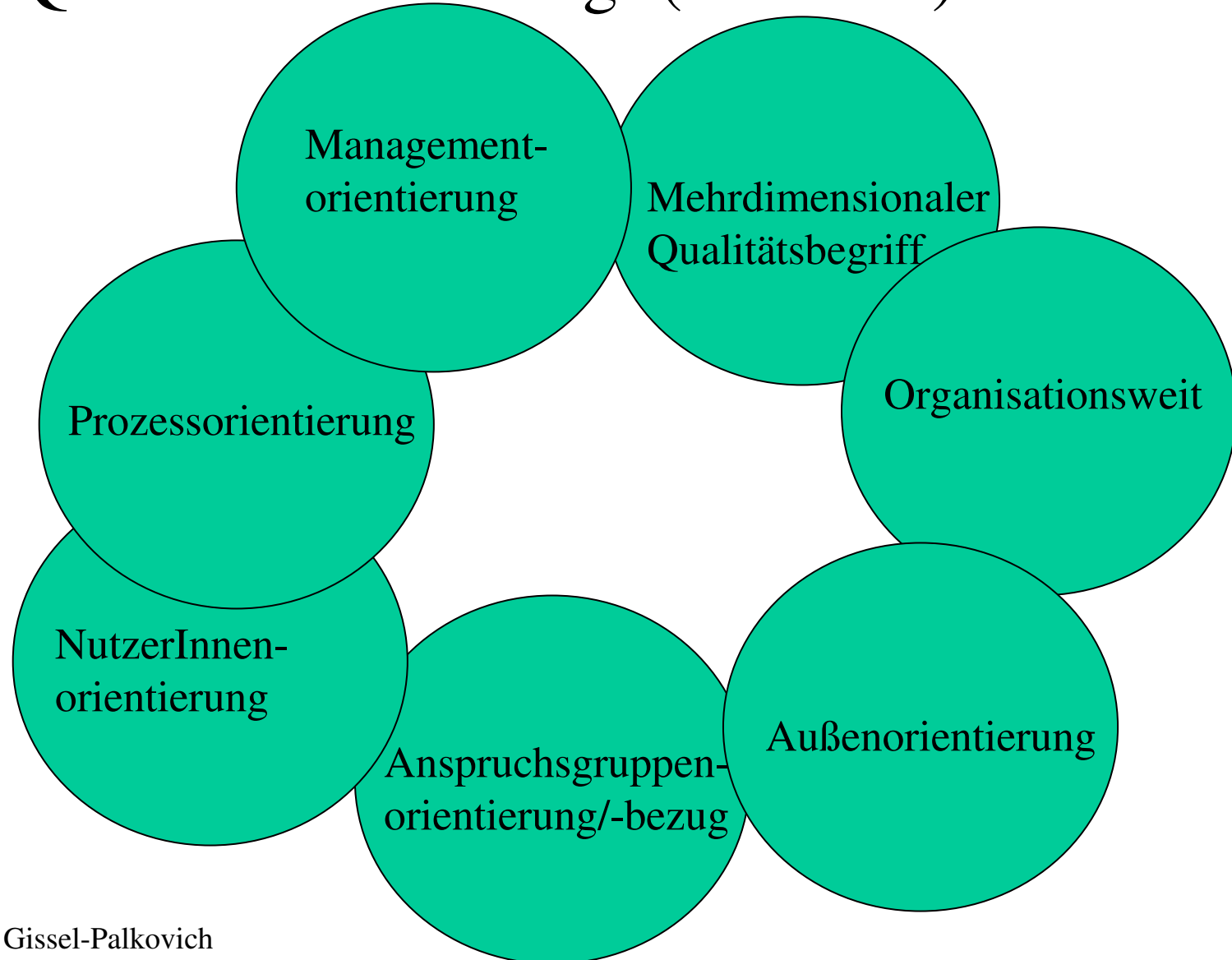
‚Umfassende Qualitätsentwicklung‘ ist ein strategischer Prozess der Planung, Steuerung, Gewährleistung und kontinuierlichen Weiterentwicklung von Qualität in sozialen Organisationen. Sie erfolgt auf der Basis eines Gesamtkonzeptes, das in das Organisationsführungs-konzept der Gesamtorganisation integriert sein muss.

Prinzipien eines ‚umfassenden Qualitätsentwicklungskonzeptes‘ (Auswahl):

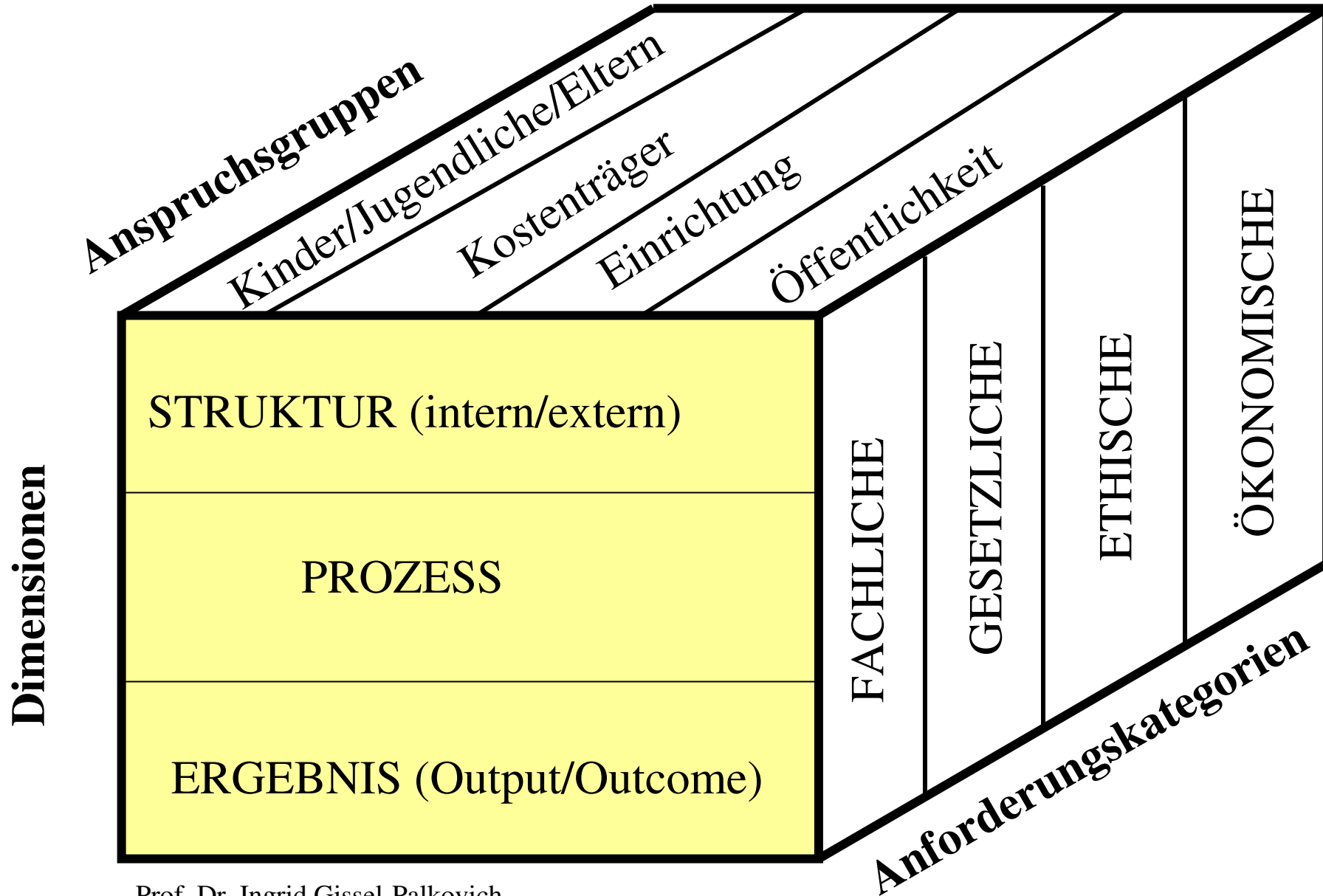
Das Konzept der ‚umfassenden Qualitätsentwicklung‘

- skizziert Orientierungslinien für Qualitätsentwicklungsprozesse in der Jugendhilfe
- hat weniger normative, sondern eher diskursive Bedeutung
- verfolgt das Ziel, Qualität gemäss den Prinzipien, Zielen, Konzepten und Rahmenbedingungen der Jugendhilfe zu entwickeln, zu gewährleisten und weiterzuentwickeln. Dabei integriert es Elemente aus Qualitätsmanagementkonzepten der Industrie und Wirtschaft (TQM).

(Konzeptionelle) Merkmale ‚Umfassender Qualitätsentwicklung‘ (Auswahl)



Was ist Qualität: Konstrukt eines mehrdimensionalen Qualitätsbegriffs



Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität

Strukturqualität = Bedingungsebene = auf Dauer angelegte organisationsinterne und –externe Rahmenbedingungen

Prozessqualität = Handlungsebene = Art und Weise der Leistungserbringung

Ergebnisqualität = Zielebene = angestrebtes Ergebnis (Output/Outcome)



Merkmale ,Organisationsweit‘

Umfassende Qualitätsentwicklung ist nicht auf einzelne Leistungen und Prozesse zu begrenzen, sondern hat das Ziel, die gesamte Organisation, d.h. die Strukturen, die Prozesse, die Menschen, die Organisationskultur, die Konzepte in den Qualitätsentwicklungsprozess einzubeziehen.



Qualitätsentwicklung ist Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung =

- strategisch angelegter Veränderungsprozess
- bezieht sich auf die gesamte Organisation, z.B. auf Organisationsstrukturen und -kultur, Leitbilder, Konzepte und die Akteure
- folgt dem Konzept einer lernenden Organisation, d.h. kollektive, organisationale Lernprozesse finden regelmäßig statt, sind auf Dauer angelegt und institutionell verankert.



Merkmale ‚Außenorientierung‘

Das Merkmal ‚Außenorientierung‘ bezieht sich auf organisationsübergreifende Aktivitäten einer Organisation/Einrichtung, da Qualität in der Jugendhilfe nicht alleine durch eine innerorganisationelle Optimierung gewährleistet werden kann, sondern außerhalb der Organisation liegende Faktoren einbeziehen muss.



Merkmale ‚Außenorientierung‘

Organisationsübergreifende Aktivitäten können sein:

- Aktivitäten zur Herstellung sozialräumlicher, lebensweltlicher Bezüge (z.B. der Stadtteilgestaltung)
- Vernetzungsmanagement mit anderen Einrichtungen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Einmischung in sozialpolitische Diskussionen



Merkmale ‚Anspruchsgruppenorientierung/-bezug‘ (1)

‚Anspruchsgruppenorientierung/-bezug‘ meint die direkte Beteiligung der Anspruchsgruppen (Kunden) an der Qualitätsentwicklung als grundsätzliches Prinzip.



Merkmale: Anspruchsgruppen-orientierung/-bezug (2)

Anspruchsgruppen sind ‚Kunden‘. ‚Kunde‘ ist jeder, der von der Leistung (z.B. Fremdunterbringung) betroffen ist bzw. Interesse an ihr hat.

Organisations-/einrichtungsinterne ‚Kunden‘ einer stationären Jugendhilfeeinrichtung: Kinder/Jugendliche, sozialpädagogische Fachkräfte, sonstige Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte

Organisations-/einrichtungsexterne ‚Kunden‘: z.B. Eltern, Kostenträger, Politikvertreter/-innen, Vertreter/-innen anderer kooperierender Institutionen und Einrichtungen (Lehrer/-innen, Vertreter/-innen der Jugendämter etc.)

Alle die damit verbundenen Beziehungen und Aktivitäten, werden unabhängig von dem eigentlichen Leistungsprozess als ‚Kundenverhältnisse‘ verstanden.

Anspruchsgruppenorientiert bzw. –bezogen (3)?

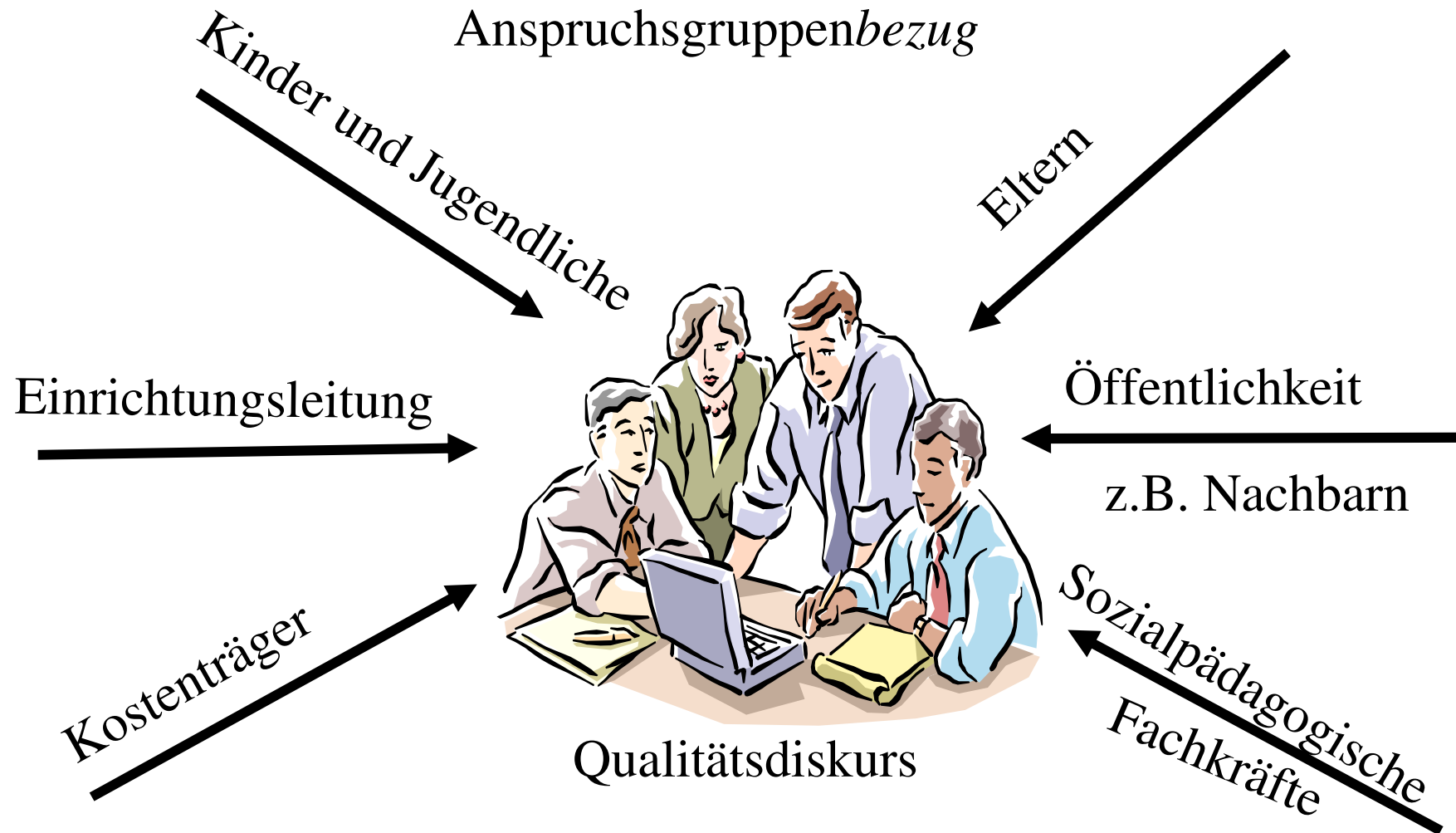
Anspruchsgruppenorientierung



Anspruchsgruppen → Experten/Expertinnen → Qualitätsdiskurs
der Jugendhilfe

Qualitätsentwicklung erfolgt unter Orientierung an den Interessen der Anspruchsgruppen, jedoch ohne deren direkte Beteiligung. Die Qualitätsvorstellungen der Anspruchsgruppen werden quasi stellvertretend von den Experten bzw. Expertinnen in den Qualitätsdiskurs einbezogen.

Anspruchsgruppenorientiert bzw. –bezogen? (4)



Qualitätsentwicklung verfolgt das Ziel der direkten Beteiligung der Anspruchsgruppen.



Merkmale: Anspruchsgruppen-orientierung/-bezug (5)

Anforderungen an Qualitätsentwicklung (Auswahl)

Systematische Ermittlung der Erwartungen und Anforderungen der Anspruchsgruppen

Maßnahmen der systematischen Etablierung von angemessenen Beteiligungsstrukturen (z.B. Qualitätsgruppen)

Entwicklung von Standards der Zusammenarbeit (Kontraktmanagement)

Entwicklung einer Kooperationskultur

Qualifizierung der Akteure

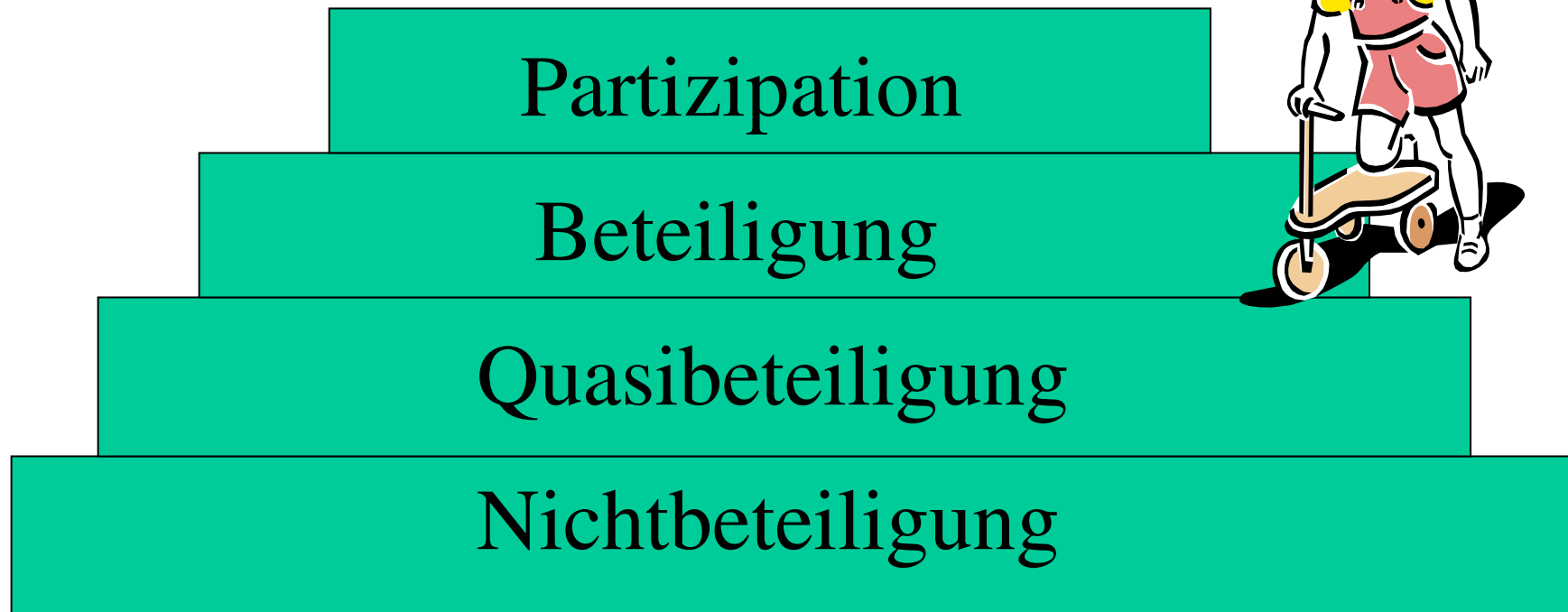


Merkmale ,Nutzer/-innenorientierung‘ (1)

,Nutzer/-innenorientierung‘ bezieht sich auf Aktivitäten der Gewährleistung von Leistungen, gemäss des Bedarfes, sowie den Bedürfnissen und Erwartungen der Kinder, Jugendlichen und deren Eltern. Sie integriert kundenorientierte Merkmale (z.B. die systematische Ermittlung der Wünsche der Kinder/Jugendlichen), mit abgesicherten partizipativen Strukturen und Verfahren.

Merkmal: Nutzer/-innenorientierung (2)

Stufen der Beteiligung und Partizipation



Merkmale NutzerInnenorientierung (3)

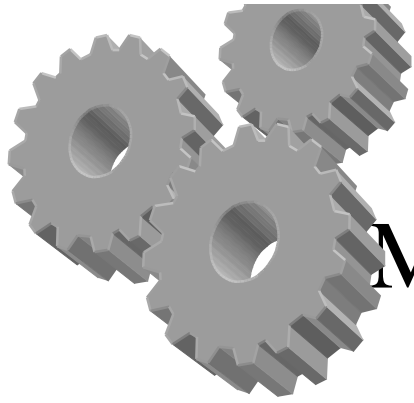
Anforderungen an die Einrichtungen

Systematische Ermittlung der Wünsche, Wahrnehmungen und Erwartungen der Kinder/Jugendlichen und deren Eltern

Entwicklung einer strukturell abgesicherten direkten Beteiligung der Kinder/Jugendlichen und deren Eltern

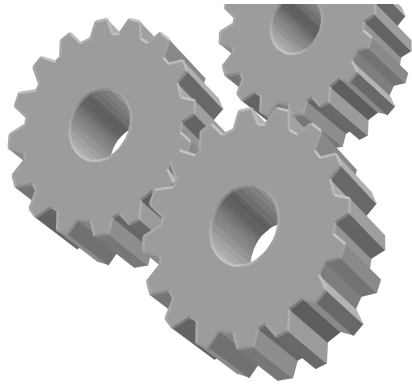
Aktivierung der Kinder/Jugendlichen/Eltern für die Wahrnehmung ihrer Beteiligungsmöglichkeiten und Unterstützung im Rahmen des Partizipationsprozesses.





Merkmale Prozessorientierung (1)

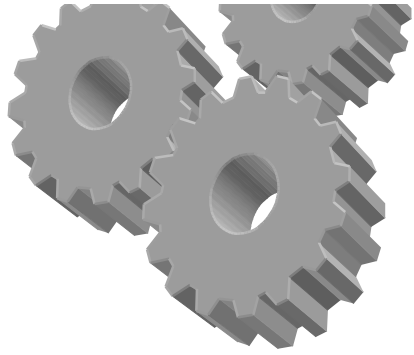
„Prozessorientierung“ bezieht sich auf die Berücksichtigung der Komplexität und Prozessualität von Jugendhilfeleistungen durch die Hervorhebung der Bedeutung der Gestaltung von Hilfeprozessen. In diesem Verständnis erhält die Frage: *„Wie gestaltet sich der Prozess der Hilfeleistung?“* Bedeutung gegenüber der Frage: *„Was kommt dabei heraus?“*.



Merkmale Prozessorientierung (2): Kennzeichen von Komplexität und Prozessualität von Jugendhilfeleistungen

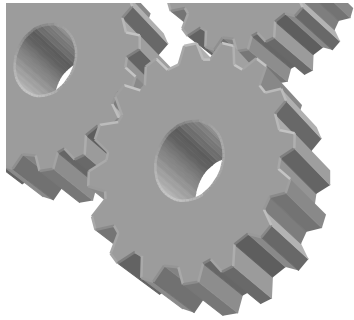
Komplexität = ganzheitliche und generalistische
Aufgabenstellung (Teilleistungsprozesse)

Prozessualität = Intransparenz und Instabilität des
Leistungsprozesses, hoher Grad an Subjektivität,
Interaktivität, Situationsabhängigkeit, begrenzte
Standardisierbarkeit (Unikat)



Merkmale Prozessorientierung (3): Maßnahmen der Qualitätsentwicklung (Auswahl)

- Etablierung von prozessorientierten Aufbau- und Ablaufstrukturen
- Etablierung von prozessorientierten Gewährleistungsverfahren, z.B. Selbstevaluation, Supervision, kollegiale Beratung
- Identifikation von Schlüsselprozessen



Merkmal: Prozessorientierung (4): Strukturen und Arbeitsweisen

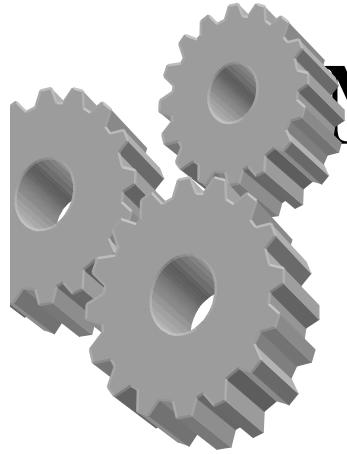
➤ **Innerorganisationell:**

Ausbau der *Primärstruktur*: z.B. durch Teamstrukturen und Teamarbeit

Ausbau der *Sekundärstruktur*: z.B. kollegiale Beratungsgruppen, durch Gruppensupervision, Qualitätsgruppen etc.

➤ **Organisationsübergreifend:**

z.B. Bildung von sozialraumbezogenen Arbeitsgruppen/–teams, Qualifizierung von bestehenden Gremien und Kooperationsstrukturen, z.B. Jugendhilfeausschüsse



Merkmale Prozessorientierung (5): Identifikation von Schlüsselprozessen

Schlüsselprozesse =
Prozesse/Tätigkeiten/pädagogische
Situationen, die als besonders wichtig für
das Erreichen der Qualitätsziele angesehen
werden (z.B. das Aufnahmeverfahren).



Merkmale ,Managementorientierung (1)

„Managementorientierung“ bezieht sich auf die zentrale Bedeutung der Haltung und des Handelns der Führungskräfte, unter Berücksichtigung der Merkmale ,fachorientierter Organisationen“.



Merkmale 'Managementorientierung' (2)

Wesentliche Funktionen der Führungskräfte :

Initiativfunktion = Initiierung von qualitätsfördernden Prozessen und Maßnahmen (z.B. die Festlegung einer organisationsweiten Zielsetzung) sowie deren Gewährleistung

Vorbildfunktion = Vertretung und Symbolisierung der Werte, Regeln und Ziele der Qualitätsentwicklung

Dienstleistungsfunktion = Bereitstellung geeigneter Ressourcen und die fachliche und personale Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit



Merkmale ,Managementorientierung (3): Besonderheit fachorientierter Organisationen

Hoher Anteil an Fachkräften, die

- aufgrund ihrer professionellen Identität eine möglichst große Entscheidungsautonomie fordern
- eine berufsbedingte Skepsis gegenüber Ansätzen haben, die die Möglichkeit beinhalten Entscheidungsfreiheit und Handlungsautonomie einzuschränken
- Führung oftmals eher als notwendiges Übel denn als Element eines professionellen Handlungskontextes ansehen
- und Konzepte favorisieren, die ihre Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Partizipation begünstigen



Merkmale 'Managementorientierung' (4): Anforderungen (Auswahl)

Entwicklung von Verfahren der Qualitätsentwicklung, die den sozialpädagogischen Fachkräften ein hohes Maß an Beteiligungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsräumen ermöglichen (z.B. Gegenstromverfahren)

Übernahme der *zentralen* Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und Definition von Eckpunkten der Qualitätsentwicklung durch die Einrichtungsleitung

Umsetzung von angemessenen Führungskonzepten und Führungsstilen, die dem hohen kommunikativen, diskursiven und partizipativen Anspruch der Qualitätsentwicklung entsprechen (z.B. Führung durch Zielvereinbarungen, kooperativer Führungsstil)

Qualitätsentwicklung in der Fremdunterbringung

Strategischer Prozess

benötigt ein Gesamtkonzept

Organisationsentwicklung

Prozessbetont

mehrdimensionales
Qualitätsverständnis

Partizipation
der NutzerInnen

organisationsübergreifend

Beteiligung
der Anspruchsgruppen

Ausblick



**Wo zum Teufel ist
Qualität???** Ich weiß,
dass es sie gibt, und
weiß, es doch nicht.....



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Ingrid Gissel-Palkovich