

Modellprojekt

„Qualitätsentwicklung in den stationären Hilfen zur Erziehung“

– Abschlussbericht –

Autoren:

- Remi Stork, Landesjugendamt Westfalen-Lippe (Projektleitung)
- Prof. Dr. Reinhart Wolff, Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin (Fachliche Leitung und wissenschaftliche Begleitung)

| | |
|---|-----------|
| VORWORT | 3 |
| 1. ANLASS UND ZIELE DES MODELLPROJEKTES | 4 |
| 1.1 Ausgangssituation | 4 |
| 1.2 Ziele des Modellprojektes | 5 |
| 1.3 Ergebnisoffenheit als Grundbedingung für Praxisentwicklungen | 6 |
| 1.4 Rahmenbedingungen | 6 |
| 1.5 Fachliche und wissenschaftliche Begleitung | 7 |
| 2. DAS QUALITÄTSENTWICKLUNGSVERSTÄNDNIS DES KRONBERGER KREISES..... | 8 |
| 2.1 Entwicklungslinien der dialogischen Qualitätsentwicklung..... | 8 |
| 2.2 Grundprobleme der Qualitätsentwicklung | 12 |
| 2.3 Schwierigkeiten mit Qualitätsentwicklung - eine Bilanz | 15 |
| 2.4 Positiver Ansatz: Dialogische Qualitätsentwicklung..... | 17 |
| 3. INHALTE UND ARBEITSFORMEN DES MODELLPROJEKTES | 19 |
| 3.1 Die Entwicklung und Durchführung beispielhafter QE-Projekte | 20 |
| 3.2 Ausbildung zum Qualitätsentwickler / zur Qualitätsentwicklerin..... | 27 |
| 3.3 Gemeinsame Erarbeitung eines Qualitätshandbuches..... | 27 |
| 4. VERLAUF UND ERGEBNISSE DES MODELLPROJEKTES..... | 29 |
| 4.1 Kompetenz als Qualitätsentwickler/-in | 30 |
| 4.2 Qualitätsdialoge zwischen Jugendämtern und Einrichtungen..... | 31 |
| 4.3 Transfer der Ergebnisse in die örtliche Praxis der Jugendhilfe in Westfalen- Lippe | 32 |
| 5. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE | 32 |
| ADRESSEN | 33 |

Vorwort

„Zwei Jahre sind eine lange Zeit. Wenn man die Abende und die Wochenenden mitberechnet. Denn ohne solche Zusatzschichten braucht man mit der dialogischen Qualitätsentwicklung gar nicht erst anzufangen ...“

So oder auch ganz anders könnte der nachfolgende Abschlussbericht beginnen. Denn es ist schwierig, „das Wesentliche“ eines solchen Modellprojektes zusammenfassend anzudeuten. Zumal bei diesem Projekt alles ganz anders war und auch sein sollte.

Natürlich wollte man sich der gestellten anspruchsvollen Aufgabe nicht entziehen und Qualitätsdialoge einüben, Qualitätsentwickler/innen ausbilden und ein gemeinsames Qualitätshandbuch über die nach Lage der Dinge beste Praxis der Heimerziehung in Westfalen-Lippe schreiben. Zugleich aber sollte en passant über die zentralen theoretischen Bezugsrahmen aktueller Praxis (soziologische Systemtheorie, psychologische Bindungstheorie, erziehungswissenschaftliche Theorien von Kindheit und Familie, Organisationstheorie ...) informiert und ein anspruchsvolles Praxisforschungskonzept vermittelt werden. Damit die ganze „Chose“ nachhaltig wirkt, sollte aus einer großen Gruppe teils motivierter, teils beauftragter bzw. bloß entsandter Fachkräfte ein eigenmotivierter Zusammenschluss von lernhungrigen und wissensdurstigen Qualitätsentwickler/innen werden, die in der Lage sein könnten, komplexe institutionelle Lernprozesse partnerschaftlich und gemeinsam mit Adressaten, Kollegen und Leitungen zu gestalten.

Nicht eben wenig. Man muss eigentlich daran scheitern. Gescheitert ist das Modellprojekt dann, wenn man alle Ansprüche auf einmal anschaut und vor allem kritisieren mag, dass nach Abschluss der Projektlaufzeit noch immer nicht alle Teilprojekte beendet werden konnten und das Handbuch noch nicht vorliegt. Tatsächlich sieht alles, was wir an Ergebnissen in diesem Bericht vorlegen, viel eher nach einer Baustelle aus, auf der noch immer fleißig gearbeitet werden muss. Zudem ist manches, was im Rahmen des Projektes geschah, nur schwer nach außen vermittelbar.

Insofern kann der nachfolgende Bericht nur eine ungefähre Lage der Dinge beschreiben. Vielleicht kann er neugierig machen auf weitere Eindrücke, die alle Beteiligten gerne schildern. In der Projektevaluation wurde immer wieder deutlich, dass vielen Teilnehmer/innen nicht weniger geschah als unerwartete Bildungserlebnisse, fachliche Entwicklungssprünge und institutionelle Aufbrüche; nicht zuletzt in der Kooperation zwischen Jugendämtern und Einrichtungen. Dass solches Geschehen ohne aktiven Einsatz, kreatives Geschick und reichliche Offenheit sich bei Teilnehmer/innen eines Modellprojektes nicht ereignen kann, ist offensichtlich. Dafür danken wir (Projektleitung und fachlich-wissenschaftliche Begleitung) den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr herzlich.

1. Anlass und Ziele des Modellprojektes

1.1 Ausgangssituation

Mit Wirkung ab dem 1. Januar 1999 wurde das SGB VIII dahingehend novelliert, dass die Einrichtungen und Dienste, die Kindern und Jugendlichen Betreuung und Unterkunft gewähren, Vereinbarungen über die Höhe der Kosten, über Leistungsangebote und über die zu leistende Qualitätsentwicklung mit dem öffentlichen Träger der Jugendhilfe abzuschließen haben (§§ 77, 78 a – g SGB VIII). Der Hintergrund für diese gesetzliche Novellierung war das Bemühen, die Kostenentwicklungen bei den stationären Erziehungshilfen zu begrenzen, die von den Einrichtungen und Diensten zu erbringenden Leistungen genau zu definieren sowie die Qualität dieser Leistungen zu beschreiben und weiterzuentwickeln.

Die letztgenannte Anforderung des Gesetzgebers resultiert aus der seit mehreren Jahren im Bereich der Jugendhilfe geführten Qualitätsdiskussionen. Der Rahmenvertrag I über die Übernahme von Leistungsentgelten in Einrichtungen der Jugendhilfe nach §§ 78 a – g SGB VIII (siehe Anlage), der in NRW von den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege, den kommunalen Spitzenverbänden und den Landschaftsverbänden als Trägern von Einrichtungen abgeschlossen wurde, beinhaltet unter anderem die allgemeine Qualitätsentwicklungsvereinbarung, die Hinweise dafür gibt, wie die Entwicklungsvereinbarung, die Hinweise dafür gibt, wie Qualität in Einrichtungen beschrieben werden sollte und trifft die Feststellung, dass die Verständigung über Qualität im Dialog über Einrichtungsträger und öffentlichem Jugendhilfeträger erfolgen soll.

Die in der Regel aus der Betriebswirtschaft stammenden Qualitätskonzepte (Iso 9000 ff, EFQM, ...) sind auf die pädagogische Arbeit der Jugendhilfe nur bedingt übertragbar. So fällt es den Einrichtungen häufig leicht, ihre Strukturqualität und ihre Verfahren zu beschreiben, aber die Darstellungen von pädagogischen Leistungen, also die Programm- und Prozessqualität sowie die Ergebnisqualität bleiben bisher häufig im Diffusen. Vor allem fehlt es bisher an einem Konsens darüber, was die in dem Bereich Tätigen, die Adressatinnen/Adressaten und die Auftraggeber unter guter Qualität der pädagogischen Prozesse verstehen. Die Autorinnen und Autoren der allgemeinen Qualitätsentwicklungsvereinbarungen im Rahmenvertrag I beziehen sich auf eine Beschreibung von Joachim Merchel, wenn sie Qualität als Aushandlungsprozess definieren: „Die Qualität einer Leistung der Jugendhilfe hängt wesentlich davon ab, die Erwartungen

- junger Menschen und ihrer Familien (Adressaten),
- der Jugendämter als sozialpädagogische Fachbehörde und Kostenträger (gesamtvantwortlicher Gewährleistungsträger),
- auf dem Hintergrund gesetzlicher Aufgaben und Anforderungen,
- sowie der eigenen fachlichen Leitvorstellungen der Einrichtung

sichtbar zu machen und einvernehmlich zusammenzuführen.“ (Joachim Merchel: Qualität in der Jugendhilfe. Münster 1998).

Aufgrund der Einschätzung des Landesjugendamtes, dass solche Qualitätsdialoge zwischen den unterschiedlichen Beteiligten auf der örtlichen und regionalen Ebene in der Regel noch nicht angemessen geführt werden können, sollte das Modellprojekt Material zur Unterstützung dieser Arbeit entwickeln, dokumentieren und als Arbeitshilfe den freien und öffentlichen Trägern in Westfalen-Lippe zur Verfügung stellen. Zudem sollten die teilnehmenden Fachkräfte zu Qualitätsbeauftragten für ihre Einrichtungen und Dienste fortgebildet werden und lernen, exemplarisch Qualitätsdialoge mit Fachkräften unterschiedlicher Einrichtungen und Dienste durchzuführen. Der Bedarf für diese Unterstützungsleistungen wurde auf Fachtagungen und Fortbildungsveranstaltungen des Landesjugendamtes bis zum heutigen Tage immer wieder deutlich.

1.2 Ziele des Modellprojektes

Das Modellprojekt verfolgte im wesentlichen drei Ziele:

- a) Die Teilnehmer/innen sollten zu Fachkräften der Qualitätsentwicklung qualifiziert werden, die in ihren Einrichtungen und Diensten bzw. bei ihren Trägern Prozesse der internen Qualitätsentwicklung gestalten können. Sie sollten lernen, Qualitätsentwicklungen im eigenen Praxisfeld, in der eigenen Einrichtung in Zusammenarbeit mit Adressaten, Kollegen und Partnern aus anderen Einrichtungen in Gang zu setzen. Insbesondere sollten sie dazu befähigt werden, die Qualität des programmatisch-methodischen Kerns ihrer Arbeit (der sog. Schlüsselprozesse) zu beschreiben und weiterzuentwickeln. Die bestehende Fachpraxis in den beteiligten Einrichtungen sollte dabei nicht lediglich abgebildet sondern gemeinsam erforscht, kritisch diskutiert und gemeinsam mit allen Beteiligten weiterentwickelt werden.
- b) Die Teilnehmer/innen sollten modellhaft das Führen von Qualitätsdialogen zwischen Einrichtungen und Jugendämtern üben. Aus diesem Grund wurde angestrebt, dass neben Fachkräften der Einrichtungen auch Mitarbeiter/innen aus Jugendämtern an dem Modellprojekt teilnehmen. Als Dialogpartner für exemplarisches Lernen boten sich zudem die Kolleg/innen aus den anderen beteiligten Einrichtungen, die fachliche und wissenschaftliche Begleitung und die Projektleitung an.
- c) Es sollte ein gemeinsames Qualitätshandbuch entwickelt werden, das zukünftig das Führen von Qualitätsdialogen auf örtlicher und regionaler Ebene unterstützen kann, indem konzeptionelle Rahmen für die fachlichen Diskurse angeboten werden. Hierzu wurden unter fachlicher Anleitung die strategischen Ziele, Aufgaben und Methoden der Fachpraxis (Programm- und Prozessqualität) in den Einrichtungen und Jugendämtern ebenso herausgearbeitet, wie die grundlegenden Dimensionen der Leitungsqualität, der Personalqualität, der Raum- und Einrichtungsqualität, der Trägerqualität und der Kosten-Nutzenqualität.
Von besonderer Bedeutung war dabei die gemeinsame Erarbeitung sogenannter Schlüsselprozesse, die im Rahmen der Erziehungshilfe in stationären Einrichtungen eine zentrale Rolle spielen (bspw.: Aufnahmeprozess, Umgang mit Krisen, Bearbeitung traumatischer Erlebnisse, Förderung schulischer Entwicklung, Verselbständigung ...). Durch die Beschreibung der „besten Fach-

praxis“ in diesen komplexen Prozessen wurden konzeptionelle Rahmen für ein fachlich begründetes Selbstverständnis entworfen, die abschließend in einem Qualitätshandbuch zusammengefasst und der Fachöffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden können.

1.3 Ergebnisoffenheit als Grundbedingung für Praxisentwicklungen

Das SGB VIII schreibt den Landesjugendämtern als überörtlichen Trägern der Jugendhilfe in § 85 Abs. 2 ein umfassendes Dienstleistungsprofil zu, um die örtlichen Träger in ihrer Aufgabenwahrnehmung zu beraten und zu unterstützen. Neben der Beratung, Anregung, Förderung und Qualifizierung der örtlichen Praxis sind die Landesjugendämter gemäß Abs. 2 Nr. 4 zuständig für die „Planung, Anregung, Förderung und Durchführung von Modellvorhaben zur Weiterentwicklung der Jugendhilfe“. Modellprojekte befinden sich dabei immer im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis, sollen aber letztlich insbesondere Entwicklungsarbeit für die Praxis leisten. Deshalb sind sie vor allem praxis- und handlungsorientiert.

Der Charakter von Modellprojekten wird von dem Bemühen um die Entwicklung fachlicher Innovationen geprägt. Aufgrund des Bezuges zur Projektmethode verstehen sie sich als weitgehend ergebnisoffene Bemühungen, die in einem vorformulierten Rahmen, das heißt mit der Begrenzung von Thema, Zeit, Finanzen, Personal und Partnerinnen und Partnern stattfinden, wie es nachfolgend skizziert wird.

Die in Modellprojekten erzielten Ergebnisse sollen auf die Praxis der Jugendhilfe in Westfalen-Lippe übertragbar sein und nach Beendigung des Modellprojektes in Form einer Arbeitshilfe den Trägern zugänglich gemacht werden.

1.4 Rahmenbedingungen

Das Modellprojekt zur Qualitätsentwicklung in den stationären erzieherischen Hilfen hat im Mai 2001 begonnen und wurde im Frühjahr 2003 beendet. Es hat einer Zahl von 34 Fachkräften aus Einrichtungen der Erziehungshilfe und Jugendämtern ermöglicht, in diesem Zeitraum zu Fachkräften für Qualitätsentwicklung ausgebildet zu werden und exemplarisch Qualitätsdialoge mit Kolleginnen und Kollegen anderer Einrichtungen und Dienste zu führen. Die nachfolgende Übersicht benennt die teilnehmenden Einrichtungen und Jugendämter:

- Jugendamt Stadt Bielefeld
- Jugendamt Kreis Borken
- Jugendamt Stadt Detmold
- Jugendamt Gelsenkirchen
- Jugendamt Kreis Herford
- Jugendamt Märkischer Kreis
- Jugendamt Kreis Minden-Lübbecke
- Jugendamt Recklinghausen
- Jugendamt Kreis Steinfurt

- Diakonissenanstalt Salem-Köslin in Minden
- DIE 38 – Jugendwohngemeinschaften in Bielefeld
- Elsa-Brandström-Jugendhilfe in Minden
- Evangelische Jugendhilfe Friedenshort in Lüdenscheid
- Evangelische Jugendhilfe in Menden
- Evangelische Jugendhilfe in Schweicheln
- Evangelisches Kinderheim in Recklinghausen
- Gerburgisheim in Bocholt
- Heilpädagogische Kinderhäuser in Stemwede
- Jugend- und Familienhilfe St. Michael in Telgte
- Kinderheim St. Josef in Gelsenkirchen
- Kinderheim St. Josef in Werne
- Kinderheim St. Josef in Wettringen
- SOS-Jugendhilfen in Detmold
- St. Elisabeth Kinderheim in Detmold
- Terra Nova in Ochtrup
- Von-Laer-Stiftung in Bielefeld
- Westfälisches Jugendheim in Tecklenburg¹

Der Kostenrahmen für die fachliche und wissenschaftliche Begleitung sowie für die Erarbeitung eines schriftlichen Abschlussberichtes und die Durchführung von verschiedenen Transfertagungen lag für den LWL bei ca. 40.000 EURO, verteilt auf drei Haushaltsjahre (2001-2003). Wie es bei Modellprojekten üblich ist, musste der gleiche Teil der Kosten von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern selbst getragen werden.

1.5 Fachliche und wissenschaftliche Begleitung

Die fachliche und wissenschaftliche Begleitung des Modellprojektes wurde von Prof. Dr. Reinhart Wolf (Alice-Salomon-Fachschule Berlin), Hans-Ullrich Krause (Leiter des Kinderhaus Berlin und Bundesvorsitzender der IGFH) und Cornelia Dietrich (Leiterin der Berliner ProFam gGmbH) übernommen. Die Vergabe an dieses Team erfolgte nach einer Ausschreibung im Jahre 2000, bei der auch andere Institute und Hochschullehrer angefragt wurden. Die Auswahl dieses Teams bedeutete eine Entscheidung für die Qualitätsentwicklung des Kronberger Kreises, der bereits in der Vergangenheit unterschiedliche Projekte der Qualitätsentwicklung beispielsweise im Kindertagesstättenbereich aber auch in Zusammenarbeit mit dem Jugendamt der Stadt Dormhagen und dem Magistrat der Stadt Graz durchgeführt hatte. Das Leitungsteam wurde zudem ausgewählt, da es über herausragende Kenntnisse über Verfahren und Methoden der Qualitätsentwicklung verfügte, intime Kenntnisse der aktuellen Praxis und der wissenschaftlichen Diskurse über die stationären Erziehungshilfen nachweisen konnte. Die Projektbegleiterinnen und –begleiter verfügten darüber hinaus über langjährige Erfahrungen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Fachkräften inklusive des dazu notwendigen methodischen Know-Hows aus der Erwachsenenbildung. Die fachliche und wissenschaftliche Begleitung arbeitete eng mit der Projektleitung des Landesjugendamtes (Peter Dittrich und Remi Stork) zusammen. Die Projektleitung des Landesjugendamtes war an allen Arbeitsschritten des Modellprojektes aktiv

¹ Zu Beginn des Modellprojektes nahmen 6 weitere Einrichtungen teil, die jedoch während des Projektes ausstiegen. Die Motive für den Ausstieg waren persönlicher Natur (Krankheit, berufliche Veränderungen, Überlastung).

beteiligt um die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit der fachlichen und wissenschaftlichen Begleitung während des Projektes und im Anschluss daran in anderen Fortbildungs- und Beratungszusammenhängen des Landesjugendamtes eigenständig nutzen zu können.

Die Projektarbeit wurde zudem durch einen Beirat unterstützt, der vom Landesjugendamt gebildet und begleitet wurde. Der Beirat setzte sich aus folgenden Personen zusammen:

- Jürgen Grimm (Leiter des Jugendamtes in Detmold)
- Bernd Hemker (Der Paritätische NRW)
- Beate Roterling (Landesjugendamt Westfalen-Lippe)
- Stephan Siebenkotten-Dahlhoff (Diözesancaritasverband Münster)
- Hiltrud Wegehaupt-Schlund (Diakonisches Werk Münster)

Der Beirat tagte während der Projektlaufzeit kontinuierlich und konnte das Projekt mit anregenden Impulsen begleiten sowie sich an der Evaluation des Modellprojektes beteiligen.

2. Das Qualitätsentwicklungsverständnis des Kronberger Kreises

Die Qualitätsentwicklung in den stationären Hilfen zur Erziehung ist aufgrund der Komplexität der Erziehungsprozesse und der Wechselwirkungen zwischen Jugendamt und Einrichtung auf dialogische Prozesse angewiesen. Es soll dabei eine partnerschaftliche Dialogkultur entwickelt werden, deren Ziel der Dialog zwischen Jugendämtern und Einrichtungen „auf gleicher Augenhöhe“ ist.

Der Kronberger Kreis² hat für solche Prozesse den Begriff der „Dialogischen Qualitätsentwicklung“ vorgeschlagen und konzeptuell ausgearbeitet. Er diente dem Modellprojekt als Leitorientierung und wird im folgenden entfaltet.

2.1 Entwicklungslinien der dialogischen Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung ist nicht vom Himmel gefallen. Sie hängt mit bestimmten gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen und fachlichen Entwicklungen zusammen, in die sie eingebunden ist. Diesen Hintergrund historischer Wandlungsprozesse muss man in den Blick nehmen, wenn man die Bemühungen um Qualität, wie sie in den letzten Jahren verstärkt auch im Feld der Sozialarbeit und insbesondere der Jugendhilfe eine Rolle spielen, in ihrer Komplexität verstehen will.

Wesentlich in diesem Zusammenhang ist, dass sich vor allem unsere Praxis- und Erkenntnisvorstellungen verändert haben und parallel dazu unsere Vorstellungen von Gesellschaft und Politik, von Arbeit und Produktion, von Bildung und Erziehung, von Theorie und Praxis, von Verstehen und Handeln. Um diesen Wandel zu beschreiben,

² Der Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung ist ein Zusammenschluss reformorientierter Fachkräfte aus Praxis und Wissenschaft, der mittlerweile mehrere QE-Prozesse in unterschiedlichen Bundesländern begleitet hat. Gut dokumentiert sind bspw. die QE im Jugendamt der Stadt Dormagen (Dormagener Qualitätskatalog. Leske und Budrich 2002) und die QE-Aktivitäten im Bereich der Kindertagesbetreuung (Wie Kindertageseinrichtungen besser werden. Kallmeyer 2000).

kann man den verschiedenen kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungsetapen bestimmte Leitkonzepte zuordnen, die die jeweils vorherrschende Weltsicht und Wirklichkeitsauffassung kennzeichnen. So hat man versucht, den Weg in die Moderne als Perspektivenwechsel zu kennzeichnen, beispielsweise als den Wandel vom Gottesglauben zur menschlichen Vernunft, von der Natur zur Kultur (einschließlich ihrer progressiven Rückwärtsorientierungen: zurück zur Natur), von der Hand- zur Maschinenarbeit, vom Handwerk zur großen Industrie, vom Stand zur Klasse und schließlich zur Schicht, von der Autokratie zur Demokratie (inklusive ihrer Verkehrung in den Totalitarismus), vom Es zum Ich (das dennoch immer irritiert bleibt von der Macht des Unbewussten), vom vorgegebenen Sein zur Konstruktion, von der Eindeutigkeit zur Mehrdeutigkeit, vom Einfachen zur Komplexität. Dabei ist das Tempo der Veränderung offenbar immer schneller geworden, hat sich die Kultur von einer Vergangenheitsorientierung (Postfigurativität) auf Zukunftsorientierung (Präfigurativität)³ hin umgestellt, sind Gesellschaft und Kultur, Politik und Wirtschaft und die entsprechenden Verkehrsformen einem schnellen Wandel unterworfen, bleibt nichts, wie es war, sind nicht zuletzt die Wissensbestände enorm angewachsen, die über weltumspannende Informationssysteme mit einer erstaunlichen Verringerung der Zeitdifferenzen kommuniziert werden.

So wird plausibel, dass unser heutiges Zeitalter "Informationszeitalter" genannt wird,⁴ sind wir auf dem Weg von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft, in der die Menschen anders denken und kommunizieren, anders arbeiten und produzieren, anders leben und lernen, sich politisch neu orientieren, wobei sie aktiv eingebunden sind in Interessenzusammenhänge und Konflikte, in Konkurrenzen und Kämpfe um Macht und Mehrprodukt, um Einfluss und Anerkennung.

Moderne Sozialarbeit ist eine professionelle Reaktion auf all diese Veränderungsprozesse. Sie greift - nunmehr seit mehr als 150 Jahren und wachsend vor allem in den letzten 50 Jahren - die Probleme auf, die im Zuge gesellschaftlicher Macht- und Herrschaftskonflikte und sozialer Differenzierung (von privater, familialer Reproduktion und ursprünglicher Hilfe auf Gegenseitigkeit → hin zum professionellen Hilfesystem) nicht oder nicht mehr bearbeitet und gelöst werden können.

Zwischen den verschiedenen sozialen Systemen angesiedelt (der Familie, dem Bildungs- und Gesundheitswesen, dem Justizwesen und der Polizei, der Wirtschaft, der Politik, der Wissenschaft und Kultur, etc.), bemühen sich die vielfältigen sozialen Dienste im Interesse der Förderung sozialer Gerechtigkeit und sozialen Ausgleichs:

- um den Aufbau sozialer Unterstützungssysteme in erster Linie für Benachteiligte, in wachsendem Maße nun aber faktisch für alle Bürgerinnen und Bürger,
- um Entwicklungsförderung und -begleitung von Familien, insbesondere von Kindern und Jugendlichen,
- um Hilfe zur Problem- und Konfliktbewältigung mit dem Ziel selbstverantwortlicher Lebensgestaltung,

³ Beide Begriffe stammen von Margaret Mead: Culture and Commitment. The New Relationship Between the Generations in the 1970s. Garden City, New York: Anchor Press / Doubleday, 1978² [dt. Der Konflikt der Generationen. Jugend ohne Vorbild. Olten; Freiburg: Walter-Verlag, 1971]

⁴ Vgl.: Castells, Manuel: Das Informationszeitalter. Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Bd. 1 Die Netzwerkgesellschaft, Bd. 2 Die Macht der Identität, Bd. 3 Jahrtausendwende. Opladen: Leske + Budrich, 2002 [amerik. 1996]

- um Unterstützung, Pflege und Versorgung von Alten, Kranken und von Menschen mit Behinderungen.

Das soziale Hilfesystem (in Europa mit einer spezifischen wohlfahrtsstaatlichen Ausprägung) ist insofern eine Erfindung der Moderne, nicht ihre Krisenursache, wie heutzutage manchmal kurzschlüssig behauptet wird, sondern eher eine Reaktion auf gesellschaftliche Umbrüche und Krisen. Mit Hilfeangeboten, die von der Schwangerenberatung und Familienbildung, von Kinderkrippen und Kindertagesstätten bis zu Krisentelefonen und Jugendzentren, von der Familien-, Ehe- und Lebensberatung bis zu den allgemeinen sozialen Diensten und zur sozialpädagogischen Familienhilfe, von der Frühförderung bis zu den Kinderschutzzentren, vom multikulturellen Nachbarschaftsheim bis zur Familienpflege, zu Wohngemeinschaften und zum Verbund stationärer Erziehungshilfen reichen, hat sich inzwischen ein vielschichtiges Berufssystem herausgebildet, für das eine mehrseitige Struktur typisch ist, an der mit unterschiedlichen Erwartungen und Interessen, mit unterschiedlicher Macht und Kompetenz, mit unterschiedlichen Möglichkeiten und Ressourcen unterschiedliche Gruppen beteiligt sind:

- die Träger und / oder Geldgeber,
- die Bürgerinnen und Bürger, denen soziale Dienstleistungen angeboten werden oder die sie nutzen (Nutzer oder Klientinnen),
- die Fachkräfte in den sozialen Einrichtungen
- andere Fachkräfte aus anderen Berufsbereichen oder andere Kooperationspartner (nicht zuletzt aus dem Umfeld der Nutzerinnen und Nutzer), und schließlich
- die Öffentlichkeit (mit ihren vielfältigen modernen Medien von der Presse bis hin zu Funk und Fernsehen und nun immer mehr dem Internet).

Mit der Professionalisierung eines solchen komplexen Systems sozialer Dienstleistungen, an dem zahlreiche unterschiedliche Akteure beteiligt sind,⁵ sind natürlich die Ansprüche an die Fachkräfte im gesamten Hilfesystem gewachsen. Professionelle müssen - was für Laien nicht gilt - über Kompetenzen und über strukturelle und sächliche Voraussetzungen verfügen, um ihre Leistungen fachgerecht zu erbringen. Das ist von Anfang an so gewesen.

Eine Gesellschaft, die sich immer mehr auf professionelle Berufssysteme verlässt und auf die sie angewiesen ist, sieht sich nun jedoch in viel stärkerem Maße als früher dazu veranlasst, das, was professionell Tätige, also Fachkräfte, tun, kritisch zu beobachten und zu bewerten. Gute Absichten oder etwa Naturbegabungen reichen inzwischen nicht mehr aus, um fachliche Dienstleistungen zu legitimieren. Nun rücken Fragen nach der Qualität von Programmen, Methoden und Ergebnissen beruflicher Praxis in den Mittelpunkt des öffentlichen, politischen und fachlichen Interesses. Daher ist die Frage der Qualitätsentwicklung im sozialen Hilfesystem auch nicht als Kolonisierungsunternehmen anderer Berufsbereiche (also etwa der Wirtschaft) über uns gekommen - wenn auch Prozesse durchgreifender Ökonomisierung grundsätzlich in heutiger Zeit eine wachsende Rolle spielen. Das Interesse an Qualitätsentwicklung ist vielmehr eine Folge des Professionalisierungsprozesses selbst.⁶ Ihre

⁵ Vgl. auch: Heiner, Maja: (Selbst-)Evaluation zwischen Qualifizierung und Qualitätsmanagement. In: Menne, Klaus (Hg.): Qualität in Beratung und Therapie. Weinheim u. München: Juventa Verlag, 1998. S. 51 - 68, hier S. 52.

⁶ Vgl. auch den informativen Beitrag: Merchel, Joachim: Kernfragen der Qualitätsentwicklung und Anforderungen an die professionelle Handlungskompetenz in der Sozialen Arbeit. In: NDV, April 2002 (82.Jg.), S. 126 - 134.

heutige (gewachsene) Bedeutung zeigt nur an, dass Soziale Arbeit inzwischen durchgängig professionalisiert ist, auch wenn die dazu gehörenden Ausbildungs- und Forschungsbereiche noch z. T. unterentwickelt und in einigen Ländern noch nicht voll ins Wissenschaftssystem integriert sind. Andere Berufsbereiche - mit einer vergleichsweise früher einsetzenden Professionalisierung - sind uns in dieser Hinsicht voraus, was für die Fachkräfte im sozialen Hilfesystem jedoch auch eine Chance bedeutet: Wir können nämlich an die in anderen Bereichen bereits seit Jahrzehnten gemachten Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung anknüpfen und müssen dieselben Fehler nicht noch einmal machen.

Hilfe, die in frühen Kulturen alle voneinander erwarteten, leisteten und nutzten, musste sich moralisch und als praktische Nächstenliebe vor allem vor Gott verantworten, Hilfe, die professionell erbracht wird - wir könnten auch sagen: eine Praxis des professionellen Altruismus⁷ - muss sich mit ihren Ansprüchen, ihrer Praxis und ihren Ergebnissen vor den Betroffenen, ihren Klientinnen und Klienten ebenso wie vor ihren Fachkräften und Trägern, nicht zuletzt vor den sie tragenden Fachwissenschaften und vor der Öffentlichkeit rechtfertigen. D.h. Professionelle müssen sich grundsätzlich der Diskussion über die Qualität ihrer Praxis stellen.

Dabei spielt natürlich auch eine Rolle, dass sich das Berufssystem Sozialer Arbeit zunehmend arbeitsteilig differenziert und komplex vernetzt hat und dass sich zugleich die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung verändert haben, z. B. im Verhältnis von Bund, Ländern und Gemeinden, in Hinsicht auf die weit greifenden Internationalisierungsprozesse von Politik, Wirtschaft und Verwaltung, aber auch was die Erwartungen und das Verhalten der Bürgerinnen und Bürger ("Ansprüche stellen, sich bedienen, aber sich nicht abfertigen lassen"), sowie was die Einstellungen der Beschäftigten selbst betrifft ("Nicht nur ausführen sondern auch mitreden").

Verändert haben sich schließlich die restriktiven finanziellen, haushaltsmäßigen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit. Hier liegen weitere Ansatzpunkte für die Qualitätsdiskussion, nicht zuletzt für die massiv propagierten, in ihrer Konsequenz aber bisher kaum verstandenen Ansätze der "Neuen Steuerung", die auf eine völlig umgestaltete Praxis moderner Verwaltung hinauslaufen (nämlich auf eine ganz andere Prozessorganisation, auf neue Ablaufstrukturen, insgesamt jedoch vor allem auf ein neues Grundverständnis und Leitbild der Dienstleister).⁸ Dass Kosten- und Finanzierungsprobleme die gesamte Qualitätsdiskussion immer mitbestimmen, kann jedoch nur den überraschen, der sich nicht klar macht, dass professionell erbrachte Dienstleistungen immer etwas kosten.

Der Impuls für Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe - wie ja in der Gesetzesbegründung zur Neufassung der §§ 78a -g SGB VIII deutlich formuliert ist - verdankt sich allerdings durchaus haushaltspolitischen Interessen. Insofern wäre es realitätsfremd, wenn man nicht die Ziele der Kostendämpfung, der Transparenz von Kosten und Leistungen, der Effektivitätssteigerung nüchtern in den Blick nehmen würde. Soziale Fachkräfte haben in der Vergangenheit diese Aspekte gern anderen überlassen und klagen nun, dass Qualitätsentwicklung vor allem darauf hinauslaufe, dass man

⁷ Das Konzept des Altruismus taucht interessanterweise erst im 19. Jahrhundert auf, als nämlich die professionellen Berufssysteme sich herausbildeten.

⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang: Burghoff, Lothar: Controlling in der Neuen Steuerung. In: Menne, Klaus (Hg.): Qualität in Beratung und Therapie. Weinheim u. München: Juventa Verlag, 1998. S. 69 - 78, hier S. 70.

nur alles "billiger und besser" machen solle, was im übrigen allenfalls im Einzelfall, generell aber sicher nicht zu bewerkstelligen sei.

Wenn man sich die aktuellen Diskussionen in manchen Bundesländern vergegenwärtigt, die in wachsendem Maße auf pauschale Mittelkürzungen in den Sozialwesen überhaupt und nicht zuletzt in der Jugendhilfe verweisen, kann man sich freilich des Eindrucks nicht erwehren, dass Qualitätsentwicklung überhaupt nur als ideologische Nebelwand für die rücksichtslose Durchsetzung von Kostenreduktionen und Rationalisierungen im sozialen Hilfesystem gebraucht wird, dass es überhaupt nur noch um billigere Dienstleistungen geht. Nur diesen Zusammenhang zu sehen, würde jedoch auf eine Verkürzung hinauslaufen.

Soziale Arbeit selbst und die sie tragenden Fachkräfte sind und waren an Qualitätsentwicklung interessiert. Und es ist strategisch von wesentlicher Bedeutung: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, d. h. die fach- und sachgerechte Überprüfung und Weiterentwicklung professioneller Praxis, sind wesentliche Elemente moderner Professionalität.

2.2 Grundprobleme der Qualitätsentwicklung

Wer Qualitätsentwicklungen in Gang setzen will, muss einige Grundprobleme ins Auge fassen, um nicht von vornherein in Sackgassen zu landen. Dabei geht es vor allem um den Versuch, die Dinge nicht zu sehr zu vereinfachen. Wir müssen in humaner Hilfepraxis, in allen lebenden Systemen nämlich, mit erheblicher Komplexität rechnen. Und - ob uns das nun gefällt oder nicht - Qualitätsentwicklung trägt sogar dazu bei, diese Komplexität noch zu erhöhen. Jedenfalls ist Qualitätsentwicklung nichts für die "schrecklichen Vereinfacher" (die 'terribles simplificateurs'). Man kann folgende Grundprobleme der Qualitätsentwicklung herausstellen:

Praxis

- Praxis hat verschiedene Seiten, ist konfliktreich, ein Durcheinander, ist dynamisch und multikausal bestimmt und bringt aus sich selbst heraus Veränderungen hervor, ist kurz: autopoietisch!
- Praxis ist ein mehrpersonales, offenes, interaktives Geschehen, in einem sich verändernden, lebendigen Beziehungsfeld und einem konfliktreichen sozialen Raum (mit politischen, ökonomischen, sozialen, geschlechtsspezifischen, kulturellen Macht- und Kommunikationsstrukturen)
- Praxis ist ein lebendiges System. Als interpersonales Geschehen ist sie ein Tun (Sprechen, Handeln, Gestalten), ein Verstehen (eine Wahrnehmung und kommunikative Konstruktion) und ein emotionaler Austauschprozess.
- Sozialarbeit geschieht in einem Feld diskontinuierlicher, nicht-regelhafter, konfliktreicher, unvorhersehbarer, spontaner und auf gleiche Weise nicht wiederholbarer Prozesse.
- Sozialarbeit zielt auf Milieuveränderung und Selbstveränderungen, nicht zuletzt auf Selbstveränderung durch Milieuveränderung und umgekehrt, von denen man jedoch nicht sicher weiß, ob und wann sie eintreten. Ihre Praxis lässt sich in der

Regel nicht zuverlässig steuern. Jedenfalls liegt dies nicht in der Hand der Fachkräfte.

Daraus folgt:

Sozialarbeit ist keine Trivialmaschine (mit einem einfachen Ursache-Wirkungsautomatismus nach dem Muster "wenn ich das mache, passiert das...").

Soziale Arbeit ist grundsätzlich auf Ko-Produktion hin angelegt, auf Wechselseitigkeit, ist ein Handeln im multipolaren, komplexen sozio-kulturellen Feld von Lebensgeschichten und Lebensverhältnissen.

Praxisqualität

Praxisqualität ist ebenso komplex wie die Praxis, die sie charakterisiert. Vor allem ist sie keine Gegebenheit, nichts Feststehendes, keine einfache gegenständliche Tatsache, sondern eine Konstruktion. Daher kann man sie auch nicht messen, sondern nur einschätzen, von allen Seiten her beobachten, evaluieren, kritisch wertschätzen.

Jede "Qualitätsfeststellung" ist eine Aussage, ein Text, ein kommunikatives Prädikat. Qualität ist relativ, historisch und multi-perspektivisch von Interessen, Macht und Herrschaft beeinflusst. Über Qualität wollen und müssen daher alle mitreden. In diesem Diskurs werden allerdings Standards und Indikatoren für Qualität herausgearbeitet, deren relative Richtigkeit auf korrekter Bezugnahme, d.h. der Genauigkeit, Reichweite, Verankerung und Eignung der dabei verwendeten Konstruktionen, beruht.⁹ Wer es auf Qualität abgesehen hat, macht Unterschiede und fördert den Wettbewerb, was beflügeln und Angst machen kann.

Praxisreflexion¹⁰

Reflektierte Praxis heißt mit Recht Theorie (Anschauung). Sie kommt aus der Praxis, wird hervorgebracht aus einer Reflexion, die mit der Praxis einhergeht - reflection-in-action (D. Schön). Die Praxis der Wissenschaft als Reflexion der Praxis (reflection-on-action) muss sich darauf notwendigerweise beziehen. Wir wenden Wissen nicht an, sondern erzeugen es dialogisch in der Praxis (wo es oft als verschwiegenes Wissen im Hintergrund bleibt). Wir führen ein Gespräch mit unvorhersehbaren Praxissituationen, entwerfen mehr oder weniger brauchbare Verstehensrahmen und dann antwortet die Praxis (the situation talks back! - D. Schön). Nicht um den Wissenstransfer von außen in die Praxis geht es, sondern um Experiment und Versuch, um learning by doing, um Verstehenlernen im Prozess, denn Verstehen macht erst produktive Veränderung möglich. Praxis zu verstehen, kann man lernen.

⁹ Vgl. den dafür relevanten wissenschaftstheoretischen Bezug: Goodman, Nelson / Elgin, Catherine Z.: Revisionen. Philosophie und andere Künste und Wissenschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1989. S. 40 ff. und vor allem: Goodman, Nelson: Weisen der Welterzeugung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1995.

¹⁰ Die nachfolgenden sehr knappen Ausführungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Ausführungen zum Theorie-Praxisverhältnis des amerikanischen Praxisforschers Donald Schön, die insbesondere in seinem zentralen Werk „The Reflective Practitioner – How Professionals Think In Action“, Basic Books, New York 1983 nachzulesen sind.

Praxisdokumentation

Wer Praxis verändern will, muss Praxis kennen, so konkret und genau wie möglich. Darum muss man Daten, Material haben, die Programme, Prozesse und Ergebnisse der Praxis anschaulich beschreiben, festhalten, beweiskräftig erfassen, quantitativ und qualitativ. Dokumentation stützt die Qualitätsentwicklung in der Praxis. Sie ist zum Leidwesen aller Buchhalter kein Selbstzweck. Einfache, nicht zu zeitaufwendige, leicht zu handhabende Methoden der Praxisdokumentation - vor allem strategisch wichtiger Situationen ("Schlüsselsituationen") und Prozesse sowie wesentlicher Ergebnisse sind hilfreich.

Praxisevaluation

Alles Beobachten, Erfassen und Verstehen läuft auf ein Bewerten hinaus. Man kann nicht Nicht-Bewerten, heißt die Einsicht der Konstruktivisten. Die Praxis in ihren Zielen, Programmen, Prozessen und Ergebnissen zu beurteilen, muss man jedoch systematisch betreiben, wenn es einem um die nach Lage der Dinge beste oder gute Fachpraxis zu tun ist. Eindimensionales Beobachten und Bewerten - mit welchem raffiniertem Methodenarsenal auch immer - ist jedoch eine Unmöglichkeit. Fruchtbarer ist es, die Praxis aus allen Blickwinkeln heraus zu untersuchen und zu bewerten, von innen wie von außen, von oben und unten. Praxisevaluation ist ein multiperspektivisches Unternehmen, an dem sinnvollerweise alle im Feld beteiligt werden. Ein partizipatorisches Design ist bei Evaluationsverfahren daher angeraten.

Praxiskompetenzprofil

Wer beste oder gute Fachpraxis erreichen will, muss selbst Handlungskompetenz besitzen. Wer praxiskompetent ist, ist auch zugleich ein guter Qualitätsentwickler und umgekehrt: Qualitätsentwickler bringen Praxiskompetenz hervor. Oder sie bauen auf Sand. Qualitätsentwicklung funktioniert darum nur als Entwicklungsförderung, am besten unter Einschluss der Nutzer, Kunden oder Klientinnen und Klienten.

Joachim Merchel hat das notwendige Profil professioneller Handlungskompetenz anschaulich beschrieben. Dabei "geht es um:

- die Fähigkeit, Konzeptionen und Ziele für die eigene Arbeit zu entwerfen,
- die Fähigkeit, aus diesen Konzeptionen und Zielen Kriterien für eine 'gute Arbeit' zu entwickeln,
- die Fähigkeit, für diese Kriterien Indikatoren (quantitative und qualitative) zu finden,
- die Fähigkeit, darauf ausgerichtete Bewertungsinstrumente zu erarbeiten und anzuwenden,
- die Bereitschaft und die Fähigkeit, die Qualitätsbewertung in einen gemeinsamen diskursiven Bewertungsprozess einzubringen."¹¹

Praxisveränderung

Qualitätsentwicklung als innovative Praxisveränderung kann man nicht einfach anordnen und organisieren, so wichtig rechtliche Rahmenbestimmungen und damit zusammenhängende Verpflichtungen sowie verantwortliche Leitungsentscheidungen

¹¹ Merchel, J.: a.a.O., S. 133

und transparente Organisations- und Kommunikationsstrukturen auch immer sein mögen.

Qualitätsentwicklung als Impuls zur Praxisveränderung muss daher mehr als ein instrumentelles Verfahren sein. Qualitätsentwicklung als kreative Neu-Erfindung der Praxis setzt auf den Dialog mit allen Beteiligten und überwindet zu "einfache" Konzepte der Praxisveränderung. Sie führt aus Konfrontationen heraus. Sie setzt auf "sowohl als auch", auf Beteiligung, auf Gegenseitigkeit oder besser Vielseitigkeit, auf transformative Transaktionen (Jona Rosenfeld).

Dialogische QE ist: ambivalenztolerant, demokratisch, multiperspektivisch, kreativ, eher ein geschicktes und kluges "Navigieren beim Driften", weniger ein "Steuern". Die neuen 'Steuerer' landen viel zu oft in alten Untiefen und gefährlichen Klippen. Das ist nicht attraktiv.

2.3 Schwierigkeiten mit Qualitätsentwicklung - eine Bilanz

Abwehr und Widerstand

Zur Qualitätsentwicklung sind wir nicht primär motiviert. Routine ist naheliegender. Wir halten in der Regel gern an Abwehr und Widerstand als einem strukturkonservativen Muster fest. Organisation / Institutionen sind überhaupt Bollwerke der Abwehr (Institution as a Defence), ist sogar die Persönlichkeit - wie es in der berühmten Formel Arnold Gehlen's heißt - eine Institution in *einem* Fall.¹² Kein Wunder, dass selbst diejenigen, die in ihren Organisationen Qualitätsmanagementsysteme eingeführt haben, sie mit defensivem Denken und mit Widerstandsaktionen untergraben, wie erfahrene Qualitätsentwickler immer wieder feststellen.¹³ Vieles an heutigem Qualitätsmanagement - man schaue sich nur einmal gängige Produkt- und Leistungsbeschreibungen in der Jugendhilfe an - stellt sogar eine besonders raffinierte Form seiner Abwehr dar.

Deswegen hängen gesetzliche Rahmenbestimmungen wie die §§ 78a-g SGB VIII schnell in der Luft, kann man sicher sein, dass sie - wenn überhaupt - nur zögernd in der Praxis umgesetzt werden. Ohne permanente Bemühung und immer neue Ansätze kommt Qualitätsentwicklung in humaner Praxis nicht voran.

Instrumenteller Schematismus

Wenn man die Bemühungen um Qualitätsentwicklungen in der Jugendhilfe bilanziert, fällt ein instrumenteller Schematismus auf, als könne man die Praxis auf Qualitätsentwicklung hin "einstellen". Das funktioniert jedoch bereits bei Fußballmannschaften nicht. Lebendige Systeme bestimmen sich nämlich selbst und hängen von komplexen Kommunikationsprozessen ab, verfolgen direkte Aktionsstrategien (Model I Lernen) und ändern nur selten ihre Hauptprogramme (Modell II Lernen). Darauf aber käme es an.

¹² Gehlen, Arnold: Anthropologische und sozialpsychologische Untersuchungen. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1986. S. 259. [re 424]

¹³ Vgl. insbesondere: Argyris, Chris / Schön, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999; Argyris, Chris: Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1997.

Qualitätsentwicklung ist nur produktiv, wenn man Festlegungen überwinden kann, wenn man regelrecht verlernt, was man sich angewöhnt hat. Wir lernen, wenn wir Fragen stellen. Wir lernen, weil wir vor Rätseln stehen. Qualitätsentwicklung, die immer schon alles weiß, verwaltet und nach Ablaufplan regelt, verfehlt Qualität. Man könnte dies inzwischen als den „Woomera-Effekt“ des instrumentellen und schematischen Qualitätsmanagements bezeichnen : während im australischen, stacheldrahtbewehrten Flüchtlingslager sich Jugendliche aus Protest gegen ihre menschenunwürdige Behandlung umzubringen drohen, verkündet ein Schild außen am Zaun, dass das Gefängnis eine nach ISO zertifizierte Einrichtung ist.

Einseitigkeit

Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe ist ein einseitiges Unternehmen: während sich die freien Träger um Qualitätsentwicklung auf vielfältige Art und Weise bemühen, ist Qualitätsentwicklung in der öffentlichen Jugendhilfe bisher der Ausnahmefall. Die Jugendamtsbezirke, die anderen nicht nur Qualität abfordern und sie kontrollieren, sondern selbst Qualitätsdialoge führen und Qualitätsentwicklung betreiben, kann man hierzulande an zwei Händen abzählen.

Einseitigkeit gibt es jedoch auch noch in einer weiteren Hinsicht: trotz ständiger Rede von Kundennähe und Partizipation, kommen die Nutzer, Kunden, Klienten in der Qualitätsentwicklung in der Regel nicht vor, wird die "Adressatenperspektive"¹⁴ vernachlässigt, fehlt, was ich "kooperatives Design" nennen würde.

Empirischer Datenmangel

Ist Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe durch einen eklatanten Datenmangel beeinträchtigt, weiß Jugendhilfe zu wenig über sich selbst, ihren Bedarf, ihre Prozesse und darüber, was sie bewirkt. Weitgehende Forschungsabstinenz gehört hierzulande zum Geschäft. Qualitätsentwicklung, wie sie in § 78 a - g SGB VIII intendiert ist, braucht jedoch Forschung, empirische Untersuchungen der Praxis, um Erfolge wie Fehler zu identifizieren, Experimente zu planen, zu begleiten und zu untersuchen, nicht zuletzt, um die Effektivität und Effizienz sozialer Dienstleistungen festzustellen. Praxisforschung ist die Grundlage jeder wirklichen Qualitätsentwicklung.

Ressourcenmangel

Zum Nulltarif ist Qualitätsentwicklung natürlich nicht zu haben. Wir neigen in Deutschland jedoch dazu, Kostendämpfung erreichen zu wollen, ohne dafür zu bezahlen. Das kommt inzwischen teuer zu stehen. Wenn man sich klarmacht, dass die Aufwendungen für Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe allenfalls im 1%-Bereich liegen, wird ersichtlich, dass Qualitätsentwicklung nur ein Randphänomen ist. In dieser Hinsicht könnten wir von der Wirtschaft lernen, die schon lange weiß, dass beste Fachpraxis von Investitionen in Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement, in Forschung und Entwicklung abhängt. Der Budgetanteil, den wir für Qualitätsentwicklung vorsehen, ist ein entscheidender Qualitätsindikator. Hier gibt es in der deutschen Jugendhilfe überall Fehlanzeigen. Armes Deutschland.

¹⁴ Vgl. Merchel, Joachim: a.a.O., S. 132.

2.4 Positiver Ansatz: Dialogische Qualitätsentwicklung

Dialogische Qualitätsentwicklung setzt bei einer ziemlich einfachen, aber umwerfenden Tatsache an: Mit Qualitätsentwicklung kann man nämlich immer anfangen, sogar mittellos, denn wir können uns immer erst einmal selbst ins Spiel bringen und unsere eigenen Ressourcen mobilisieren. Leben heißt nämlich: Selbsterfindung, tätig sein, reflection-in-action. Wir sind keine Mängelwesen, wie uns die konservative Anthropologie weismachen will, sondern wir bringen uns und unsere Welt immer wieder neu hervor. Das heißt Autopoiesis. Wir sind Welterzeuger, Konstrukteure unserer Welt. Dabei gehen Begreifen und Schöpfen Hand in Hand.¹⁵

Überall da, wo die in Sozialer Arbeit Tätigen selbst handeln und die Initiative für Qualitätsentwicklung ergreifen bzw. dazu angestiftet und ermutigt werden, sind wir auf dem Weg zu guter Fachpraxis, haben wir eine Chance, aus unseren Einrichtungen lernende Organisationen zu machen, entwickeln wir Handlungskompetenz im Qualitätsentwicklungsprozess selbst.

Methodisch hat sich dabei das folgende QE-Konzept als produktiv erwiesen:

a) Sei kein Frosch oder lerne springen !

Der englische Organisationswissenschaftler Charles Handy erzählt gern die folgende Parabel vom gekochten Frosch:

Wenn man einen Frosch ins kochende Wasser wirft, versucht er, so schnell wie möglich herauszuspringen. Setzt man ihn aber in lauwarmes Wasser und erhöht langsam die Temperatur, passiert überraschenderweise nichts. Der Frosch fühlt sich offenbar sauwohl und beginnt bei lebendigem Leibe zu kochen, ohne es auch nur zu merken.

Dirk Baecker stellt dazu fest: "Diese Schauergeschichte ist die Geschichte eines Organismus, der nicht lernt. Der Frosch ist nicht in der Lage, für ihn bedrohliche allmähliche Veränderungen seiner Umwelt wahrzunehmen. Er bekommt sie im wahrsten Sinne des Wortes nicht mit... Er unterscheidet nicht, was sich verändert."¹⁶

Stattdessen können wir uns angewöhnen:

- uns sensibel von den kleinsten Veränderungen irritieren zu lassen,
- Unterschiede aufmerksam zu bemerken.

Springen lernen ist lebensrettend!

b) Von der Konfrontation zur dialogischen Transaktion

Wir neigen in lebendigen Systemen (d.h. in sozialen Einrichtungen, Stadtverwaltungen oder Wohlfahrtsverbänden) dazu, die Dinge bi-polar aufzuspalten, zu "sortieren" und zu bewerten (+ / - , richtig / falsch, gut / böse, Ich / Du, für uns / gegen uns, entweder / oder). Das ist in der Regel zu einfach, zu schematisch, vor allem aber: unfruchtbar.

¹⁵ Vgl. Goodman, Nelson: Weisen der Welterzeugung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1995. S. 37.

¹⁶ Baecker, Dirk: Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve Verlag, 1994, S. 51

Praxis - wie gesagt - hat verschiedene Seiten, ist konfliktreich, ein Durcheinander, ist dynamisch und multikausal bestimmt, kurz: autopoietisch!

Dialogische QE führt aus Spaltungen und Konfrontationen heraus. Sie setzt auf "sowohl als auch", auf Beteiligung, auf Gegen- oder besser Vielseitigkeit = d.h. auf Transaktionen. Sie ist dialogisch, demokratisch, multiperspektivisch, kreativ.

c) Reflection in Action / Reflection on Action: oder das Lernen lernen

Nicht wenige (Fachleute wie Laien) machen viel Wind um die angebliche Trennung von Theorie und Praxis, von Grundlagenwissenschaft und ihrer Anwendung, von Denken (bzw. Wissen) und Handeln. Und dann jammern sie über "Praxisferne" und "Theorielosigkeit" und beklagen den sog. "Praxisschock". Dialogische QE nutzt demgegenüber eine kritischere Praxistheorie, die weiß:

- Die Dinge hängen zusammen.
- Theorie und Praxis sind Unterscheidungen, unterschiedliche Seiten derselben Medaille.

Daraus folgt:

- Wir denken und handeln / Wir handeln und denken (Reflection-in-action).
- Wir denken über unser Handeln nach (Reflection-on-action).
- Wir handeln, wie wir es gelernt haben (Lernen aus Erfahrung).
- Wir lernen aus der Praxis (learning by doing)
- Wir lernen vom Erfolg (learning from success).

d) Evaluation als Provokation und permanenter Anfang

Dialogische QE ist nie zu Ende. Dokumentation und Evaluation der Praxis und ihrer Ergebnisse ist wie Abschmecken: Man probiert, ob's gelungen ist, würzt nach, experimentiert, ob's nicht auch noch besser geht. Und wenn die Qualitätssicherungsbeauftragten keine Ahnung oder keinen Geschmack haben, ist die Katastrophe perfekt.

Das muss nicht sein!

- In dialogischer QE sagen alle an, was es geben soll.
- Alle kochen zusammen und löffeln die Suppe gemeinsam aus.
- Dann schauen sie sich den Salat an und verbreiten die Rezepte der gelungenen Menüs.

Inzwischen hat sich herum gesprochen, dass im LWL-Modellprojekt im Bereich der stationären Hilfen zur Erziehung gut gekocht wird.

e) Da capo oder was man nicht oft genug wiederholen kann

Organisationen sozialer Arbeit, die an wirklicher Qualitätsentwicklung interessiert sind, sind - wie Burkhard Müller gezeigt hat - anders:

- Sie sind "bildungsfreundliche" Organisationen. Professionelle Sozialarbeit braucht gebildete Mitarbeiter (gebildet an Herz, Kopf und Hand, wie Pestalozzi

sagte), weil nur sie zu der Balance von Selbstsicherheit und selbstkritischer Distanz fähig sind, die hier gefordert ist. ... (sie) legen deshalb höchsten Wert auf die Ausbildung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie betrachten nicht die Qualifikation ihrer Mitarbeiter als Teil ihrer Strategien der Qualitätssicherung sondern umgekehrt Strategien der Qualitätssicherung als eines der Instrumente zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter.

- Sie sind "fehlerfreundliche" Organisationen. Weil Professionalität sozialer Arbeit Fähigkeiten zur Verarbeitung von Ungewissheit benötigt, verlangt ihre Unterstützung eine Organisation, in der Risiken zu übernehmen nicht bestraft, sondern belohnt wird. 'Beamtenmikado' (wer etwas bewegt, hat verloren) ist der Tod jeder professionellen Kultur. Natürlich kann keine Organisation unbegrenzt risikofreudig sein, ohne Selbstmord zu begehen. Deshalb ist Klarheit über die Bereiche und Grenzen erwünschter Risikofreudigkeit ein wichtiges Merkmal organisatorischer Qualität; ebenso wie die Institutionalisierung von Gelegenheiten, in denen Risikofolgenabschätzung und Probehandeln möglich ist, also Praxisberatung, Supervision und ähnliches.
- Sie sind "dissensfreundliche" Organisationen. Professionelle Qualität Sozialer Arbeit hängt wesentlich von der Fähigkeit ab, multiperspektivisch zu denken, sich widersprechenden Standpunkten und deren Eigenlogik auszusetzen, ohne die eigene Linie zu verlieren. Organisationen, die diese Fähigkeiten stützen und kultivieren wollen, müssen deshalb in der Lage sein, ein hohes Maß an 'Interpretationsvielfalt' (Klatetzki, 1998) intern zu verkräften, ohne in Subkulturen auseinanderzufallen, die nur noch koexistieren, aber sich über Qualitätsfragen nicht mehr verständigen können.
- Sie sind 'menschenfreundliche' Organisationen. Als Organisation 'menschenfreundlich' zu werden, ist kein operationalisierbares Ziel. Menschenfreundliche, geduldige, humorvolle Professionalität kann durch organisatorische Verhältnisse auf die Probe gestellt, oder zerrieben und erstickt werden, aber nicht durch Qualitätsmanagement hergestellt, höchstens zugelassen werden.¹⁷

3. Inhalte und Arbeitsformen des Modellprojektes

Das Modellprojekt war für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer als Weiterbildung konzipiert. Das Modellhafte bestand darin, dass erstmals Kollegen und Kolleginnen aus Einrichtungen und Jugendämtern gemeinsame QE-Projekte durchführten und darüber hinaus die gesamte Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes als gemeinsame Aufgabe verstanden. Das Landesjugendamt hatte in diesem Zusammenhang die Aufgabe, mit Unterstützung durch die fachliche Leitung der Weiterbildung verallgemeinerbare Erkenntnisse und Erfahrungen mit dem Ansatz der dialogischen Qualitätsentwicklung aus der Weiterbildung herauszuarbeiten und der Jugendhilfelandtschaft in Westfalen-Lippe vorzustellen. Abschließend sollten Vorschläge für die gesetzliche Aufgabe des Führens von Q-Dialogen zwischen Einrichtungen und Jugendämtern herausgearbeitet werden.

¹⁷ Müller, Burkhard: : Qualitätsmanagement und professionelle Autonomie. In: ISA-Kongress 1999 "Prädikat wertvoll". Materialien und Berichte.

Das Modellprojekt umfasste den Zeitraum von Mai 2001 bis April 2003. Es gliederte sich in acht Werkstatttreffen (insgesamt 30 Tage), in denen die theoretische Ausbildung zum Qualitätsentwickler / zur Qualitätsentwicklerin, die supervisorische Begleitung der eigenen QE-Projekte der Teilnehmer/-innen und die Erarbeitung eines gemeinsamen QE-Handbuches im Vordergrund standen.

3.1 Die Entwicklung und Durchführung beispielhafter QE-Projekte

Die Teilnehmer/innen führten eigenständig jeweils ein QE-Projekt durch, das im Rahmen der Werkstatt geplant, supervisorisch begleitet und gemeinsam ausgewertet wurde. Dabei handelte es sich überwiegend um gemeinsame QE-Projekte zwischen Jugendämtern und Einrichtungen. Nur in den Fällen, wo Einrichtungen keine Jugendamtespartner finden konnten, wurden andere Projektpartner gesucht.

Zum Abschluss der Werkstattarbeit legten alle Teilnehmer/innen einen ausführlichen Abschlussbericht vor und präsentierten ihr Projekt im Rahmen eines Kolloquiums den Kolleg/innen der Werkstatt, der fachlichen Leitung und dem erweiterten Beirat des Modellprojektes.

Die nachfolgende Synopse gibt einen Überblick über die durchgeführten Projekte und die erzielten Ergebnisse. Einige dieser Berichte sollen in Kürze im Internet des LWL-Landesjugendamtes eingestellt werden.

Synopse der QE-Projekte / Teil I
im Rahmen des Modellprojektes „QE in den stationären HzE“ von den Teilnehmer/-innen durchgeführt

| | Kreis Borken | Kreis Minden-Lübbecke | Stadt Detmold | Kreis Steinfurt | Stadt Recklinghausen |
|----------------------------|---|---|--|---|---|
| Thema | Hilfeprozesse mit außergewöhnlichen (schwierigen) Jugendlichen | Verbesserung des Hilfeplanverfahrens | Aufnahmeverfahren und Aufnahmetag | Förderung der Integration von Familie / Entwicklung von Reintegrationsperspektiven für Kinder | Der Aufnahmetag |
| Projekt-Partner | Kreisjugendamt, Gerburgisheim Bocholt | Kreisjugendamt, Kinderheimat Salem-Köslin, Heilpäd. Kinderhäuser Stewede, Elsa-Brandström-Jugendhilfeverb. | Stadtjugendamt Detmold, St. Elisabeth-Kinderheim, SOS-Jugendhilfen (zusätzlich zeitweise: SOS Kinderdorf Schieder-Schw., Fürstin-Pauline-Stiftung Detmold) | Kreisjugendamt, Westfälisches Jugendheim Tecklenburg, Terra Nova e.V Ochtrup | Stadtjugendamt Recklinghausen, Evangelisches Kinderheim Recklinghausen |
| QE-Methoden | Praxisforschung | Praxisforschung bzgl. eines Schlüsselprozesses, Zielentwicklung, Indikatorenbildung | Bestandsanalyse, Praxisforschung, Entwicklung von Q-Merkmalen | Beschreibung von Schlüsselprozessen (Ziele, Methoden, Indikatoren) | Evaluation, Interviews mit Kindern und Fachkräften |
| Dialog-Verfahren | Jugendliche beraten die Profis | Eltern, Kinder und Fachkräfte untersuchen und entwickeln die Qualität | Dialog. Einbeziehung der AG § 78, Interviews mit Jugendlichen und Kindern | Bildung von thematischen Arbeitsgruppen mit Mitarbeiter/innen, Befragungen von Kindern und Jugendlichen | Bildung einer gemeinsamen QE-AG von JA und Einrichtung |
| Stand des Projektes | Beratung durch Jugendliche ist beendet und dokumentiert. Es folgt die Phase der Schlussfolgerung und Umsetzung. | Indikatoren für gute Hilfeplangespräche wurden erarbeitet. Nun soll daraus ein neues Konzept werden. | Aus den Q.-Merkmalen können nun Standards für das Aufnahmeverfahren entwickelt werden. | Schlüsselprozesse sind beschrieben, sind handlungsleitend. Es folgen voraussichtlich die Evaluation und Weiterentwicklung. | Leitlinien für den Aufnahmetag sind erarbeitet. Die AG will weiter daran arbeiten. |
| Ergebnis | Eindrucksvoller Perspektivenwechsel. Außergewöhnliche Jugendliche werden von den Helfern zu solchen gemacht. | Bei der Hilfeplanung sind die „Zwischentöne“ von besonderer Bedeutung: Atmosphäre, Beteiligung, positive Ausrichtung, Gefühle anerkennen, ... | Möglichst individuelle Gestaltung der Aufnahme als Ziel. | Perspektivenwechsel: Integration / Re-Integration als angestrebte, normale Perspektive von Fremdplatzierung. Einführung bzw. Ausbau familienunterstützender Arbeit. | Nachdem bereits Verfahrensabläufe erarbeitet worden waren, wurden nun pädagogische Aspekte geklärt. |

| | Kreis Borken | Kreis Minden-Lübbecke | Stadt Detmold | Kreis Steinfurt | Stadt Recklinghausen |
|--|--|--|---|---|---|
| Bedeutung für den Qualitätsdialog zwischen JA und Einrichtungen | Jugendamt und Einrichtung haben auf Augenhöhe intensiv zusammengearbeitet. Gemeinsame Lernerfahrungen ermöglichen konstruktive und kritische Q-Dialoge. | Jugendamt und Einrichtung haben auf Augenhöhe intensiv zusammengearbeitet. Gemeinsame Lernerfahrungen ermöglichen konstruktive und kritische Q-Dialoge. | Jugendamt und Einrichtung haben auf Augenhöhe intensiv zusammengearbeitet. Gemeinsame Lernerfahrungen ermöglichen konstruktive und kritische Q-Dialoge. | Q-Dialoge werden weiterhin eher zwischen Jugendamt und einzelnen Einrichtungen mit stark unterschiedlicher Intensität geführt. Teilweise gemeinsame Verantwortung für die Weiterentwicklung des Aufgabenfeldes. | Gemeinsame Q-Dialoge waren zunächst fremd. Sie wurden als arbeitsintensiv aber zugleich sehr interessant erlebt. Die gemeinsame QE-AG wird fortgesetzt. |
| Weitere Lernerfolge | In allererster Linie bei den Jugendlichen: Biografiearbeit in der Gruppe. Auf Seiten der Profis: Verstehensgewinne (von den besonders schwierigen Jugendlichen zu den „außergewöhnlichen“ Probleme werden als professionelle Konstruktionen wahrgenommen. | In allererster Linie die Erfahrung der partnerschaftlichen und zugleich stringenten Arbeit im Team und mit den Beteiligten. | Kinder und Jugendliche können in Interviews präzise Auskunft geben. Sie erlauben differenzierte Einblicke in ihr Seelenleben und haben konstruktive Vorschläge. | Geplante Zielsetzungen wurden nach genauer Untersuchung der Zusammenhänge (Fachtaugung) korrigiert. Lerneffekt: Auch innovative Programme müssen offen kritisierbar und veränderbar sein. | Ergebnisoffenheit der AG und Konzentration auf pädagogische Fragen wurde als spannend wahrgenommen. |
| Besonderheiten | Jugendliche wurden als Berater akzeptiert. Sie wurden für ihre Tätigkeiten mit einem Honorar entschädigt und treten als Referenten auf. Enorme Qualität der Arbeit der Jugendlichen. | Alle Arbeitsschritte wurden besonders sorgfältig dokumentiert. Viele verschiedene kreative Methoden der Groß- und Kleingruppenarbeit sowie Moderation wurden eingesetzt. | Sehr ansprechende Dokumentation eines Interviews mit einem Kind. | Allgemeiner Perspektivenwechsel: Eltern sind und bleiben Eltern. | Dialogische QE baut auf anderen Verfahren der QE in Jugendamt und Einrichtung auf. |

Synopsis der QE-Projekte / Teil II

im Rahmen des Modellprojektes „QE in den stationären HZE“ von den Teilnehmer/-innen durchgeführt

| | Stadt Bielefeld | Kreis Herford | Stadt Gelsenkirchen | Märkischer Kreis |
|----------------------------|---|---|---|--|
| Thema | Qualitätsmerkmale von Hilfeplangesprächen | Entwicklung der Kultur des Qualitätsdialoges | Partizipation der Adressaten bei der Erarbeitung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen | Erarbeitung einer Konzeption für eine Jugendhilfeleistung ohne Betreuung (Waschen-Essen-Duschen) |
| Projekt-Partner | Stadtjugendamt Bielefeld, Von Laer-Stiftung Bielefeld, DIE 38 - Jugendwohn-gemeinschaften Bielefeld | Kreisjugendamt Herford (Außenstelle Hiddenhausen), Evg. Jugendhilfe Schweicheln | Stadtjugendamt Gelsenkirchen, Stadtjugendämter Dorsten und Marl (nicht im Modellprojekt beteiligt), Westfälisches Jugendhilfezentrum Dorsten (nicht im Modellprojekt beteiligt) | Jugendamt des Märkischen Kreises, Evangelische Jugendhilfe Friedenshort Lüdenscheid |
| QE-Methoden | Interviews mit Jugendlichen, Arbeitskreise zur QE in Jugendamt und Einrichtung, | Leitfadenentwicklung, Dokumentationsinstrumente, Evaluationsbogen | Konzeptentwicklung, Dialogische Entwicklung einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung | Konzeptentwicklung, |
| Dialog-Verfahren | Führen von gemeinsamen Q-Dialogen (Jugendamt / Einrichtungen), Q-Dialog mit AG § 78 | Führen von gemeinsamen Q-Dialogen (Jugendamt / Einrichtung), Q-Dialog mit AG § 78 | Arbeitskreis der Fachkräfte, Einbeziehung der Adressaten (meth. noch unklar) | Interviews mit Jugendlichen |
| Stand des Projektes | Erarbeitung von Kriterien und teilweise Indikatoren. Werden demnächst auf Fachtag der AG § 78 vorgestellt und diskutiert. | Die Kultur der Q-Dialoge wurde grundlegend verändert. Ergebnisorientierung und dialogische Orientierung wurden in Einklang gebracht. Neue Koop.-Form wurde evaluiert. | Projektskizze liegt vor, Phase der Konzeptentwicklung hat begonnen. | Konzeption ist fertig, Erprobungsphase hat begonnen. |
| Ergebnis | Neues Verfahren für Entwicklungsberichte, Vorbereitung von Hilfeplangesprächen mit Kindern, Jugendlichen und Eltern, Stärkung der Beteiligung | Instrumente sind fertig, Ein neues Projekt (Partizipation) ist geplant. Eine neue Qualitätsentwicklungsvereinbarung wurde entworfen. | Bisher noch keine Ergebnisse. Projekt wurde erst in 2003 begonnen. | Das ursprüngliche Konzept „Bude ohne Betreuung“ (BOB) wurde durch den dialogischen Prozess mit Jugendlichen und Fachkräften auf die regionalen Besonderheiten angepasst. |

| | Stadt Bielefeld | Kreis Herford | Stadt Gelsenkirchen | Märkischer Kreis |
|--|--|---|--|---|
| Bedeutung für den Qualitätsdialog zwischen JA und Einrichtungen | Q-Dialog war sehr intensiv und erfolgreich. Es wurden enorme Gegensätze zwischen JA und Einrichtungen überbrückt. Andere Träger (AG § 78) wurden nach und nach einbezogen. | Q-Dialog war sehr intensiv und erfolgreich. Es wurden Kolleg/innen aus beiden Institutionen einbezogen. Die Herausforderung besteht nun in der dauerhaften Weiterführung und der Integration anderer Einrichtungen. | Noch nicht absehbar. | Respektvolles und wertschätzendes Miteinander hat sich entwickelt. Selbstkritische und ergebnisoffene Arbeit soll fortgesetzt werden. |
| Weitere Lern-erfolge | Perspektivenwechsel waren sehr fruchtbar: Blick von Jugendlichen und Perspektiven anderer Institutionen (Jugendamt / Einrichtung) | Das Spannungsfeld zwischen Prozess- und Ergebnisorientierung wurde erkannt. Methodisches Arbeiten erfolgreich ausprobiert. | Noch nicht absehbar. | Die Jugendlichen sind für Überraschungen gut. |
| Besonderheiten | Fachliche Krise des Jugendamtes konnte zum Neuanfang genutzt werden | Ursprungsidee des Modellprojektes (Lernen von Q-Dialogen) wurde hier in Reinform umgesetzt. | Erstmalig ein hoher Anspruch: Adressaten erarbeiten mit Fachkräften gemeinsam die QEV. | Kreative Weiterentwicklung eines erfolgreichen Jugendhilfe-Konzeptes. |

Synopse der QE-Projekte / Teil III
im Rahmen des Modellprojektes „QE in den stationären HzE“ von den Teilnehmer/innen durchgeführt

| | St. Josefshaus Wettringen | Kinderheim St. Josef Werne | Kinderheim St. Josef Gelsenkirchen | Evangelische Jugendhilfe Menden | St. Michael Jugend- und Familienhilfe Telgte |
|----------------------------|---|---|---|---|--|
| Thema | Das Aufnahmeverfahren – Programm und Methoden des Anfangs | Inobhutnahme / Neukonzipierung einer Jugend-schutzstelle | Untersuchung der Koope-rationsqualität mit Adres-saten und Jugendamt | Der Aufbau eines koopera-tiven Verbundsystemes mit anderen Einrichtungen. | Aufbau eine QE / QM Systems in der Einrichtung |
| Projekt-Partner | Keine externen Partner im Rahmen des Modellprojek-tes. Aber Einbeziehung der hauptbelegenden Jugend-ämter. | Keine externen Partner im Rahmen des Modellprojek-tes. Aber Einbeziehung der regionalen Jugendämter. | Keine externen Partner im Rahmen des Modellprojek-tes. Aber Einbeziehung des Jugendamtes und der Eltern. | Keine externen Partner im Rahmen des Modellprojek-tes. Aber Suche von Part-ner-einrichtungen. | Keine. |
| QE-Methoden | Praxisforschung, Inter-views mit Jugendlichen, Eltern und Jugendamts-mitarbeiter/innen, Be-schreibung eines Schlüs-selprozesses | Unterschiedliche Metho-den des „Anfangs“: Inter-views, Gespräche, Zu-kunftsworkstatt. | Schriftliche Evaluation. | Leitbildentwicklung, | Aufbau und Begleitung von Q-Zirkeln, Bewohner- und Mitar-beiterbefragungen, Selbstbericht |
| Dialog-Verfahren | Gründung und Leitung einer Arbeitsgruppe für Entwicklung, Koordination und Durchführung der Projektschritte | Gründung und Leitung einer Arbeitsgruppe für Entwicklung, Koordination und Durchführung der Projektschritte | Gründung und Leitung einer Arbeitsgruppe für Entwicklung, Koordination und Durchführung der Projektschritte | Qualitätsdialoge mit ande-ren Einrichtungen | Einbeziehung von Mitarbeiter /-innen und Jugendlichen |
| Stand des Projektes | Die neuen Standards für das Aufnahmeverfahren sind fertig. | Konzept für eine Clearing-stelle wurde erarbeitet, Vertrag mit dem Jugend-amt abgeschlossen und die Arbeit begonnen. | Evaluation wurde abge-schlossen. Die Auswertung mit den externen Partnern läuft. | Ein Verbundsystem ist nicht entstanden, aber immerhin einzelne Koope-rationsbereiche. Weitere Entwicklungen sind ange-strebt. | Befragungen und Selbstbewer-tung sind abgeschlossen und ausgewertet. Die Q-Zirkel haben alle die Arbeit begonnen und erste Zwischenergebnisse erzielt. |
| Ergebnis | Kriterien für erfolgreiche Aufnahmen wurden auf den Ebenen Struktur, Pro-zess und Ergebnis erarbei-tet. | Die Einrichtung ist in Be-wegung gekommen. Das neue Konzept funktioniert und die Mitarbeiterbeteili-gung war sehr hoch. | Die Kooperation wird von den Partnern sehr positiv bewertet. Die intensive Elternarbeit der Einrich-tung wird sehr geschätzt. | Die Träger sind bei der Frage der stärkeren Ko-operation sehr skeptisch und defensiv. Die Idee einer offensiven, gemein-samen Weiterentwicklung stößt an Grenzen. | Die Freistellung eines Mitarbei-ters für Aufbau und Begleitung von QE-Aktivitäten hat sehr viele Entwicklungen ausgelöst. |

| | St. Josefshaus Wettringen | Kinderheim St. Josef Werne | Kinderheim St. Josef Gelsenkirchen | Evangelische Jugendhilfe Menden | St. Michael Jugend- und Familienhilfe Telgte |
|--|--|---|---|---|--|
| Bedeutung für den Qualitätsdialog zwischen JA und Einrichtungen | Durch die Einbeziehung der hauptbelegenden Jugendämter konnten Grundlagen für zukünftige Q-Dialoge geschaffen werden. | Die belegenden Jugendämter waren einbezogen und sind zufrieden. Das hat aber noch keine Konsequenzen für zukünftige gemeinsame Q-Dialoge. | Ist noch offen: die Kooperation wird als sehr gut eingeschätzt, aber auf Trägerebene gibt es Konflikte. | Bisher nicht erkennbar, da das Jugendamt noch nicht einbezogen wurde. | Bisher nicht erkennbar, da das Jugendamt noch nicht einbezogen wurde. |
| Weitere Lernerfolge | Einsatz ethnographischer Methoden sorgte für AHA-Erlebnisse bei den Mitarbeiter/innen. Befragung von Jugendämtern und Adressaten war eine neue und positive Erfahrung. | Der Q-Entwickler war zu Beginn des Projektes noch im Gruppendienst tätig. Mittlerweile ist er in die pädagogische Leitung aufgerückt und initiiert weitere QE-Projekte. | Entwicklung und Auswertung schriftlicher Evaluationsinstrumente. | QE stößt bei er Trägerebene auf Grenzen. | Die Arbeit als Q-Beauftragter ist mit intensiven Konflikten in der Einrichtung verbunden. (Katalysator) |
| Besonderheiten | Hervorragende Präsentation des Projektes. Ergebnisse und Prozess sind sehr gut ausbalanciert. | Ein hoch motivierter Mitarbeiter konnte Kolleg/innen und Leitung motivieren. | Das einzige im strengeren Sinne empirisch angelegte QE-Projekt. | Einsatz einer interessanten Filmparabel bei der Präsentation: „Balance“ | Einziger QE-Profi im Modellprojekt. D.h. der Teilnehmer der Einrichtung ist als Einziger im Modellprojekt ausschließlich als Q-Entwickler in der Einrichtung tätig. (allerdings nur in Teilzeit) |

3.2 Ausbildung zum Qualitätsentwickler / zur Qualitätsentwicklerin

Den zweiten Schwerpunkt der Weiterbildung neben der Begleitung bei Planung und Durchführung eines QE-Projektes bildete die **theoretische Ausbildung** zum Qualitätsentwickler / zur Qualitätsentwicklerin. Hierbei wurden, dem dialogischen QE-Verständnis des Kronberger Kreises entsprechend und mit geeigneter methodischer Gestaltung, folgende Schwerpunkt gewählt:

a) Theoretische Grundlagen moderner Erziehung in stationären Einrichtungen:

- Pädagogische Systeme verstehen: Einführung in die moderne Systemtheorie.
- Eine lernende Organisation werden: Einführung in die moderne Organisations-
theorie.
- Theorien über Erziehung in historischer Perspektive
- Kindheit und Familie in der Moderne
- Sozialräumliche Jugendhilfe
- Einführung in die Bindungstheorie
- Persönlichkeit und Rolle von Erzieher/-innen
- Erzieher als Erfinder und Künstler

b) Reflexion der eigenen Praxis:

- Pädagogische Praxis verstehen: Auseinandersetzung mit der Praxistheorie
Donald Schöns
- Die Öffnung der Zugänge zu Einrichtungen und Jugendämtern
- Der Erstkontakt
- Ich und meine Organisation
- Lieblingsbücher über Erziehung
- Das Heim als Milieu und pädagogischer Ort
- Lieben in der Moderne – ein Training in Ambivalenz
- Besuche in Einrichtungen

c) Instrumente und Methoden der Qualitätsentwicklung:

- Konzepte, Methoden und Bausteine der Qualitätsentwicklung (Überblick)
- Die Qualitätsdebatte aus der Sicht der Adressaten
- Das QE-Konzept des Kronberger Kreises
- Der Selbstbericht.
- Der EFQM-Ansatz in der Praxis.
- Die ISO 9000 ff Verfahren in der Praxis.
- Das neue Entgeltrecht und die Besonderheiten des Qualitätsdialoges in West-
falen-Lippe

3.3 Gemeinsame Erarbeitung eines Qualitätshandbuches

Den dritten Schwerpunkt der Werkstattarbeit bildete die gemeinsame Erarbeitung eines Qualitätshandbuches für die stationären Hilfen zur Erziehung. Alle Teilnehmer bearbeiteten (in der Regel in Kleingruppen) zentrale Qualitätsaspekte und Schlüsselprozesse. Hierzu gehörten jeweils folgende Arbeitsschritte:

- Konkrete Beschreibung der fachlichen Aufgabe
- Erläuterung der relevanten gesetzlichen Bestimmungen
- Untersuchung und Beschreibung der grundsätzlichen und aktuellen Probleme im Aufgabenfeld
- Entwicklung von Qualitätsstandards im Sinne von Kriterien für beste Fachpraxis
- Anschauliche und konkrete Beschreibung von Methoden und Verfahren der Prozessgestaltung, Dokumentation und Evaluation

Konkret ergab sich folgende Gliederung für das Handbuch:

Vorwort

1. Einleitung

Warum machen wir das Handbuch? Auf welchen Bedarf reagieren wir? Was ist unser Auftrag, unser Anliegen? / Prozeß und Erfahrungen in der QE-Werkstatt (unser eigenes Interesse an QE, das Interesse unserer Einrichtungen, das Interesse der Fachöffentlichkeit, das Interesse der Nutzer) / Dialog und Kooperation / Reflection-in- und -on-action - in und an der Praxis lernen / experimentieren / die Stärken stärker machen – fehlerfreundlich und besser werden)

2. Strukturelle Voraussetzungen guter Fachpraxis

- Leitungsqualität
- Personalqualität
- Raum- und Einrichtungsqualität
- Ressourcenqualität

3. Strategische Grundorientierung (Leitbild / Ziele)

4. Schlüsselprozesse – Programm- und Prozessqualität (PPQ) stationärer Erziehungshilfen

(Hier sollen die Erfahrungen aus den QE-Projekten eingehen und die Schlüsselprozesse sollen einer einheitlichen Gliederung folgen: (1) Aufgabe (2) Rechtliche Grundlagen (3) Praxiserfahrungen / Praxisschwierigkeiten (4) Q-Standards (5) Prozessgestaltung: Methoden und Verfahren (6) Dokumentation)

| | |
|--------|---|
| PPQ 1 | Im Vorfeld der Hilfe |
| PPQ 2 | Problemkonstruktion –Indikationsklärung |
| PPQ 3 | Auswahl einer Einrichtung |
| PPQ 4 | Hilfeplanung |
| PPQ 5 | Aufnahme |
| PPQ 6 | Pädagogische Alltagspraxis: <ul style="list-style-type: none"> - Liebe allein genügt nicht - Neu anfangen / Erziehung in der Gruppe - Das Lernen lernen - Erziehung und Arbeiten - Reisen und die Welt erkunden - Die Sinne schärfen: Ästhetische Erziehung - Die moralische Entwicklung fördern |
| PPQ 7 | Erziehungsplanung und –entwurf |
| PPQ 8 | Erziehungspartnerschaft: Kontakt und Arbeit mit Eltern |
| PPQ 9 | Rückkehr in die Herkunftsfamilie |
| PPQ 10 | Vermittlung anderer Hilfen |
| PPQ 11 | Krisenintervention – Krisenmanagement |
| PPQ 12 | Aufgaben bei Katastrophen und Abbrüchen |

| | |
|--------|---|
| PPQ 13 | Hilfe zur Verselbständigung junger Erwachsener |
| PPQ 14 | Abschied, Nachbetreuung und Kontakt |
| PPQ 15 | Kooperation der Fachkräfte |
| PPQ 16 | Vereinbarungsverfahren (Leistung, Qualität, Entgelt) |
| PPQ 17 | Qualitätsdialoge führen |
| PPQ 18 | Ständige Qualitätssicherung - eine „lernende“ Organisation werden |
| PPQ 19 | Öffentlichkeitsarbeit |

Literatur

Adressen

An der Erarbeitung des Handbuches waren bzw. sind alle Teilnehmer/innen beteiligt. Durch die Bearbeitung eines oder mehrerer Schlüsselprozesse analog zu den üblichen Schritten einer Qualitätsentwicklung sollten die Teilnehmer/innen die entsprechende Vorgehensweise erlernen und üben. In der Bearbeitung wurde insofern wiederum dem Konzept der dialogischen Qualitätsentwicklung gefolgt, als die Verfahren nicht nur nach dem besten Stand der Praxis beschrieben wurden, so wie sie sich in der aktuellen Fachliteratur widerspiegeln. Vielmehr wurde auch hier versucht, die eigenen Erfahrungen auszuwerten und anschließend den Dialog mit Kolleg/innen und / oder Adressaten zu suchen. Erst danach wurden Bezüge zur Fachliteratur hergestellt.

Das Handbuch wird im Laufe des ersten Halbjahres 2004 fertiggestellt und anschließend in einem Fachverlag veröffentlicht. Es wird anschließend der Fachöffentlichkeit in Westfalen-Lippe präsentiert.

4. Verlauf und Ergebnisse des Modellprojektes

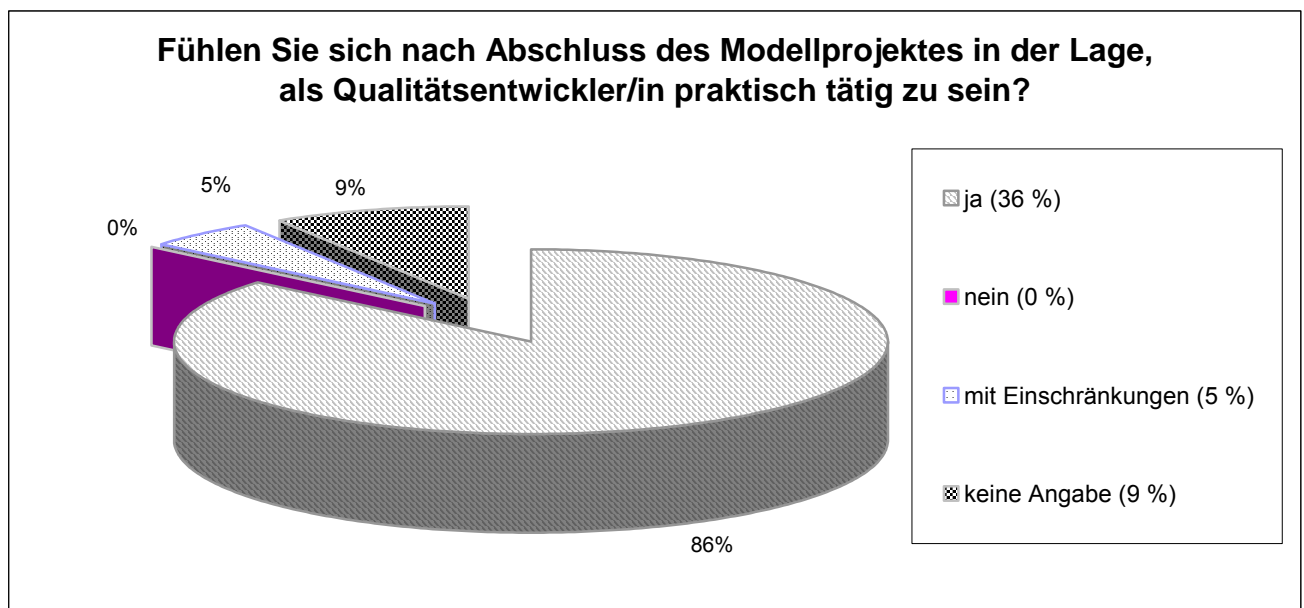
Der vorgesehene Zeitplan des Modellprojektes wurde exakt eingehalten. Zwischen Mai 2001 und April 2003 fanden 8 Werkstatttreffen statt, auf denen die theoretische Ausbildung der Teilnehmenden zu Qualitätsentwickler/innen, die supervisorische Begleitung der QE-Projekte und die Erarbeitung der Handbuchbeiträge geleistet wurde. Zwischen den Treffen mussten alle Teilnehmenden ihre Projekte entwickeln und auswerten sowie an den Handbuchbeiträgen arbeiten. Bei der letzten QE-Werkstatt präsentierten alle Teilnehmenden ihre QE-Projekte. Für ihre Leistung wurde Ihnen ein gemeinsames Zertifikat von Landesjugendamt und Kronberger Kreis verliehen. Die von den Teilnehmenden in das Modellprojekt investierte Zeit muss als enorm hoch eingeschätzt werden. Bis auf einen Teilnehmer wurden alle anderen nicht einmal stundenweise für ihre Arbeit im Modellprojekt freigestellt, d.h. sie mussten alles neben dem normalen beruflichen Alltag tun. Ohne besondere Motivation war dies nicht zu leisten. Aufgrund nicht zu vereinbarender persönlicher Belastungen sind 6 Teilnehmer/innen nach einem Jahr aus dem Modellprojekt ausstiegen.

Die Fertigstellung des Handbuches wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Es hat sich eine Redaktionsgruppe aus Teilnehmenden, Landesjugendamt und fachlich-wissenschaftlicher Projektbegleitung gebildet, die alle Beiträge abschließend überarbeitet.

Die Arbeit im Modellprojekt wurde kontinuierlich schriftlich und mündlich mit den Teilnehmenden evaluiert. Im Folgenden sollen einige Auszüge aus der Abschlussevaluation aufzeigen, dass alle Ziele des Modellprojektes voll erreicht wurden.

4.1 Kompetenz als Qualitätsentwickler/-in

Die Teilnehmenden wurden abschließend gefragt, ob sie nach Abschluss des Modellprojektes in der Lage seien, als Qualitätsentwickler/innen praktisch tätig zu sein. Folgende Antworten wurden gegeben:



Fast alle Teilnehmer/innen haben mittlerweile weitere QE-Projekte begonnen, einige begleiten als Externe andere Institutionen und manche sind mittlerweile offizielle QE-Beauftragte in ihren Einrichtungen, sodass die Rahmenbedingungen für diese Arbeit (insbesondere die zeitliche Entlastung) sich aufgrund der Erfolge bei den meisten verbessert haben.

Die Teilnehmer/innen haben aber nicht nur ihre Institutionen durch ihre Mitarbeit weiterentwickelt. Ebenfalls als bedeutsam sind die persönlichen Veränderungen einzuschätzen, die durch die als Zusatzstudium konzipierte Werkstattarbeit erreicht wurden. Es hat sich demzufolge bewährt, nicht nur Verfahren und Techniken der Qualitätsentwicklung einzuführen und auszuprobieren, sondern zugleich mit dem anspruchsvollen QE-Verständnis des Kronberger Kreises ein umfassendes modernes Theorie- und Praxiskonzept der modernen stationären Erziehungshilfen zu vermitteln. Folgende Zitate aus der Abschlussevaluation können dies verdeutlichen:

- „ ... ich habe meine Arbeitsweise inzwischen nachhaltig verändert, insbesondere bei den Hilfeplangesprächen.“
- „ ... ich bin entscheidende Schritte gegangen, von der Ergebnisfixierung zum Dialogischen.“
- „ ... ich habe neue Fähigkeiten in der Arbeit mit Gruppen und in Projekten entwickeln können.“

- „... der persönliche berufliche Stau wurde aufgebrochen und es gibt erstaunliche Veränderungen in meiner Einrichtung.“

Insgesamt kann man die Schwerpunkte des weiterentwickelten fachlichen Selbstverständnisses darin ausmachen, dass zum einen gelernt wurde, die Mehrperspektivität im kollegialen Austausch methodisch besser zu entfalten und zum anderen die Adressaten, insbesondere die abgebenden Eltern konzeptuell als Erziehungspartner ernster zu nehmen. Es konnte somit geleistet werden, dass alle, die in der Folge des Modellprojektes als Qualitätsentwickler/innen tätig sind, dies auf der Basis der derzeitigen „besten Fachpraxis“ (best practice) tun.

4.2 Qualitätsdialoge zwischen Jugendämtern und Einrichtungen

Es ist im Rahmen des Modellprojektes offensichtlich gelungen, die teilnehmenden „Tandems“, d.h. die Partner aus Einrichtungen und Jugendämtern von den Vorteilen eines partnerschaftlichen dialogischen Vorgehens bei der Qualitätsentwicklung zu überzeugen. Nicht nur, dass es sinnvoll ist, gemeinsam Verfahren, Kriterien und Indikatoren für Schlüsselprozesse zu erarbeiten, an denen beide Institutionen beteiligt sind (Hilfeplanung, Aufnahme, Elternarbeit, Umgang mit Krisen, Abschied, ...), sondern darüber hinaus die Partner als „critical friends“ für die Untersuchung, Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Praxis zu gewinnen. Im Rahmen des Modellprojektes wurde die Erfahrung gemacht, dass es sinnvoll und notwendig ist, solchen gemeinsamen Prozessen viel Zeit und Beachtung zu schenken. Dadurch, dass zunächst nicht immer das Ergebnis im Vordergrund stand, dauerte manches etwas länger als erwartet und nicht alle Projekte sind heute schon fertig, wie der Blick auf die Ergebnissynopse in Kapitel 3 zeigt. Es haben sich aber an allen Projektorten wichtige Nebenergebnisse eingestellt, die daraus entstanden sind, dass dem Dialog zwischen den Projektpartnern und der Einbeziehung der Adressaten in allen Standorten enorme Aufmerksamkeit zuteil wurde.

Aus den Erfahrungen des Modellprojektes lässt sich kein Idealverfahren für Qualitätsdialoge ableiten. Zwar war dies eine wichtige Hoffnung, die das Landesjugendamt zu Beginn des Modellprojektes insgeheim hegte, doch die Praxis – allein in den Modellstandorten – erwies sich als zu vielschichtig, als dass es nun gelingen könnte, eine Schablone für standardisierte Qualitätsdialoge darüber zu legen. Stattdessen kann man aus diesem Modellprojekt für die örtlichen Qualitätsdialoge nur dann etwas lernen, wenn man bereit ist, den von den Teilnehmer/innen des Modellprojektes eingeschlagenen Weg ein Stück weit zu befolgen. D.h. als erstes die jeweils andere Seite zum gemeinsamen Qualitätsdialog einzuladen, offen und neugierig zu sein auf die Perspektive und die Wahrnehmungen, die von den Anderen eingebracht werden und nicht zunächst mit einem exakten Fahrplan, Rahmenbedingungen, Geschäftsordnung etc. zu starten. Wer einen Eindruck bekommen möchte, wie die Teilnehmer/innen des Modellprojektes die Balance zwischen Offenheit und Ergebnisorientierung gehalten haben, sollte eines oder mehrere der Tandems einladen, um einen tieferen Eindruck zu erhalten.¹⁸

¹⁸ Die Adressen der Ansprechpartner/innen bei den beteiligten Kommunen und Einrichtungen finden Sie im Anhang dieses Berichtes.

Das Landesjugendamt wird, wie auch die im Beirat beteiligten Träger der freien Jugendhilfe, auf Fortbildungsveranstaltungen (sog. Transfertagungen) mehreren Projektteilnehmer/innen die Möglichkeit geben, ihre Vorgehensweise bei der Gestaltung von Qualitätsdialogen darzustellen und genauere Einblicke zu geben, als das dieser Bericht leisten kann.

4.3 Transfer der Ergebnisse in die örtliche Praxis der Jugendhilfe in Westfalen-Lippe

Der Arbeitsansatz der dialogischen Qualitätsentwicklung konnte durch das Modellprojekt schon bis zum heutigen Tage vielen Fachkräften in Jugendämtern und Einrichtungen bekannt gemacht werden. Durch die Einbeziehung von Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Einrichtung, durch die Präsentation in Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII und durch Auftritte auf Tagungen etc. wurden die Teilnehmer/innen bereits vielfach zu Multiplikatoren dieses Ansatzes. Dadurch, dass eine relativ hohe Anzahl an Jugendämtern und Einrichtungen positive Erfahrungen in der Gestaltung von Qualitätsdialogen gemacht haben, ist zu hoffen, dass der in der sonstigen Praxis zu konstatierenden geringen Bedeutung dieses Verfahrens ein Stück weit entgegengearbeitet werden konnte. Die Teilnehmer/innen und die Fachkräfte des Landesjugendamtes können nach den Experimenten des Modellprojektes von der Erfahrung berichten, dass es sich sehr wohl lohnen kann, den mühsamen Weg der partnerschaftlichen Kooperation und der gemeinsamen Qualitätsentwicklung zu gehen.

Das Landesjugendamt hat in den vergangenen zwei Jahren eine intensive begleitende Öffentlichkeitsarbeit durch die Teilnahme an Fachtagungen, die Durchführung zusätzlicher Fortbildungen und die mehrmalige Publikation von Arbeitsergebnissen in der Zeitschrift „Mitteilungen“ gemacht. Auf einer großen Fachtagung im Juni 2002 konnten darüber hinaus die ersten Ergebnisse aus den Teilprojekten einer großen Fachöffentlichkeit vorgestellt werden. Im Jahr 2004 wird das Projekt auf dem Jugendhilfetag in Osnabrück der bundesweiten Fachöffentlichkeit vorgestellt.

Besondere Bedeutung zur Weitervermittlung von Ergebnissen und Ideen kommt zukünftig dem Internet zu. Dort entsteht derzeit auf der Homepage des Landesjugendamtes ein Forum, in dem Materialien zur Qualitätsentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung eingestellt werden. Dort wird es auch Hinweise auf Tagungen und Fortbildungen geben.

5. Zusammenfassung der Ergebnisse

Das in dem LWL-Modellprojekt eingesetzte, vom Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung entwickelte Konzept der dialogischen Qualitätsentwicklung setzt auf die Lern- und Veränderungspotentiale von Fachkräften und Organisationen und entfaltet diese systematisch in dialogischen Prozessen. In einer zweijährigen gemeinsamen Arbeit wurde es von 12 Jugendämtern und 15 Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe in Westfalen-Lippe umgesetzt. Dabei bildeten Jugendämter und Einrichtungen gemeinsame Lern- und Entwicklungsstandems, um sich gegenseitig bei der Qualitätsentwicklung zu beraten und zu unterstützen. Im Zentrum stand die Weiter-

entwicklung gemeinsamer Schlüsselprozesse von der Aufnahme bis zur Entlassung aus den Einrichtungen. Hierbei wurden auch die Adressaten (Kinder, Jugendliche und Eltern) intensiv als Dialogpartner einbezogen. Die Teilnehmer/innen des Modellprojektes führten eigenständige QE-Projekte durch, bei denen sie vom Landesjugendamt und den Ausbilder/innen des Kronberger Kreises begleitet wurden. Zudem erarbeiteten sie gemeinsam ein Handbuch zur QE im Bereich der stationären Hilfen zur Erziehung, in dem sie die entwickelten Fachstandards und best-practice-Indikatoren dokumentierten.

Im vorliegenden Bericht wurden sowohl die QE-Philosophie des Kronberger Kreises dargestellt, als auch die konkrete Werkstattarbeit im Rahmen des LWL-Modellprojektes präsentiert. Es wurden Methoden der Ausbildung von Fachkräften für dialogische Qualitätsentwicklung ebenso präsentiert, wie Ergebnisse ausgewählter Projekte, die im Rahmen des Modellvorhabens erarbeitet wurden. Insgesamt wurde gezeigt, wie die vom Gesetzgeber im reformierten § 78 KJHG geforderten Qualitätsdialoge zwischen Einrichtungen und Jugendämtern als gemeinsame, ergebnisoffene Lernprozesse gestaltet werden können, in denen nicht zuletzt den Adressaten eine entscheidende Rolle zukommen kann.

Adressen

Verzeichnis der Teilnehmerinnen, Teilnehmer, Referentin und Referenten des Modellprojektes „Qualitätsentwicklung in den stationären Hilfen zur Erziehung“:



Jugendämter:

Stadt Bielefeld: Anke Berkemeyer, 05 21 / 51 84 59, anke.bekemeyer@bielefeld.de
Kreis Borken: Beatrix Stein, Nebenstelle Stadtlohn, 025 63 / 96 98 13, b.stein@kreis-borken.de
Stadt Detmold: Mechthild Humpert, 052 31 / 97 79 65, m.humpert@detmold.de
Stadt Gelsenkirchen: Claus Brings, 02 09 / 16 99 392, klaus-juergen.brings@gelsenkirchen.de
Kreis Herford: Jutta Schmeling-Fischer, 052 21 / 96 98 82
Märkischer Kreis: Rainer Schmidt, 023 51 / 96 66 626, rschmidt@maerkischer-kreis.de
Kreis Minden-Lübbecke: Ulli Kehnen, 05 71 / 80 72 468, u.kehnen@minden-luebbecke.de
Stadt Recklinghausen: Ronald
Kreis Steinfurt

Einrichtungen:

Salem-Köslin in Minden: Norbert Boberg, 05 71 / 47 97 311, khboberg@salem-koeslin.de
DIE 38 – Jugendwohngem. in Bielefeld, Michaela Schwandner, 05 21 / 52 12 280
Elsa-Brandström-Jug.Hilfe in Minden, Uwe Böhm, 05 71 / 28 632, sbw-zentrum@t-online.de
Ev. Jug.Hilfe Friedenshort in Lüdenscheid, Günter Dickhoff, 02 351 / 94 96 50
Ev. Jug.Hilfe in Menden: Claus Weidner, 023 73 / 96 720, evjh@jugendhilfe-nrw.de
Ev. Jug.Hilfe in Schweicheln, 052 21 / 96 02 14, hinze@ejh-schweicheln.de
Ev. Ki.Heim in Recklinghausen, Michael Friepörtner, 023 61 / 90 01 36, tg.nord@diakonie-kreis-re.de
Gerburgisheim in Bocholt: H. Bolle, 028 71 / 24 50 231, kinderheim-gerburgisheim@caritas-bocholt.de
Heilpäd. Ki.Häuser in Stemwede: L. Pannen, 054 74 / 91 040, hp.Kinderhaus.Stemwede@t-online.de
Jug.-/ Fam.Hilfe St. Michael in Telgte: T. Harmsen, 025 04 / 93 03 41, st.Michael-Telgte@t-online.de
Kinderheim St. Josef in Gelsenkirchen: Anja Gresch, 02 09 / 17 97 844, a.gresch@st.augustinus.de
Kinderheim St. Josef in Werne: A. Forthövel, 023 89 / 52 700, kinderheim-st.josef-werne@t-online.de
Kinderheim St. Josef in Wettringen: Theo Höyng, 025 57 / 79 103, st.josefshaus@t-online.de
SOS-Jugendhilfen in Detmold: Anke Schmidt, 05 231 / 60 22 760, anke.schmidt@sos-kinderdorf.de
St. Elisabeth Kinderheim in Detmold: Eva Thalmann: 05 231 / 74 07 30
Terra Nova in Ochtrup: Michael Hardebusch, 025 53 / 72 04, hardebusch@terranova-ev.de
Von-Laer-Stiftung in Bielefeld: Joachim Liebe-Freund, 05 21 / 96 45 32
Westfälisches Jugendheim in Tecklenburg: Wolfgang Dreier, 054 82 / 6615

Projektleitung:

Peter Dittrich, Landesjugendamt Westfalen-Lippe, Heimaufsicht / Heimberatung.
Remi Stork, Landesjugendamt Westfalen-Lippe, Fortbildung und Qualifizierung im Bereich HzE.

Fachliche Leitung und wissenschaftliche Begleitung:

Cornelia Dittrich, Geschäftsführerin der pro-Fam gGmbH in Berlin, Qualitätsentwicklerin (IBW)

Hans-Ullrich Krause, Leiter des Kinderhauses Berlin-Mark-Brandenburg, Bundesvorsitzender der IGfH, Vorstandsmitglied im Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung. krause@kinderhaus-b-b.de

Prof. Dr. Reinhart Wolff, Alice-Salomon-FH in Berlin, Sprecher des Kronberger Kreises für Qualitätsentwicklung. wolff@asfh-berlin.de

Anregungen, Nachfragen, Kritik und Wünsche:

LWL-Landesjugendamt, Referat 40, Sachgebiet Fortbildung und Qualifizierung, 48133 Münster.
E-mail: r.stork@lwl.org