

QUALITÄTSENTWICKLUNG DER BERLINER ERZIEHUNGSHILFEN

Kompendium fachlicher Grundsätze

INHALT

Vorwort	03
Einleitung	04
QUALITÄTSBESCHREIBUNG UND GRUNDSÄTZLICHE HINWEISE	06
1. GRUNDSÄTZE DER ENTWICKLUNG UND BEWERTUNG DER QUALITÄT	08
1.1 Qualität als Aushandlungs- und Entscheidungsprozess	09
1.2 Kreislauf der Qualitätsentwicklung	09
2. ZIELE UND MASSSTÄBE DER QUALITÄTSENTWICKLUNG	11
3. QUALITÄTSDIMENSIONEN UND QUALITÄTSMERKMALE	12
3.1 Strukturqualität	13
3.2 Prozessqualität	13
3.2.1 Schlüsselprozesse	14
3.3 Ergebnisqualität	15
3.3.1 Indikatoren	15
3.3.2 Maßnahmen und Instrumente zur Gewährleistung von Qualität	16
4. BEWERTUNG DER QUALITÄT IM DIALOG	16
GLOSSAR	18
LITERATURHINWEISE	21
Impressum	23

Liebe Leserinnen und Leser,

In dieser Broschüre werden nach rund zehnjähriger gemeinsamer Praxis fachliche Grundsätze zur Qualitätsentwicklung in den Berliner Erziehungshilfen vorgestellt. Die Struktur und der Ansatz beziehen sich auf den Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe (BRV Jug). Die Vertragskommission Jugend hat in Ergänzung der Überarbeitung des Qualitätsteils des Rahmenvertrages (Anlage B des BRV Jug) die Veröffentlichung als Kompendium für die Praxis befürwortet.

Das Kompendium hat einen verträglichen Umfang, soll Interesse wecken und ermöglicht erfahrenen und neuen Fachkräften einen schnellen Zugriff auf Begrifflichkeiten.

Herzstück des hier beschriebenen Verständnisses von Qualitätsentwicklung sind die Qualitätsdialoge, die auf Basis der Qualitätsentwicklungsvereinbarungen obligatorisch sind. Vor dem Hintergrund der gesetzlichen Vorgaben im SGB VIII und der Fachlichkeit der Kinder- und Jugendhilfe verstehen wir Qualitätsentwicklung in den Hilfen zur Erziehung als einen kontinuierlichen Prozess. Es geht um den auf Augenhöhe zwischen den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe und den freien Trägern der Leistungserbringer geführten Dialog und das engagierte Ringen im Diskurs um eine immer wieder neu zu denkende Qualität des fachlichen Handelns. Wir grenzen uns damit von linearen Verfahren zur Qualitätssicherung ab, in denen der Fokus auf Absicherung mittels Verfahrensbeschreibungen und z.B. Checklisten liegt. Gleichmaßen wird in Berlin im Rahmen des Qualitätsverfahren des BRV Jug die Einhaltung von vereinbarten Fachstandards und Strukturqualität gesichert: Die Träger erstatten im Rahmen ihrer vertraglich festgelegten Pflichten regelmäßig Bericht darüber an die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie. Das dient sowohl den Leistungserbringern als auch den Jugendämtern zur Absicherung von vereinbarter Strukturqualität und Verlässlichkeit.

Die Berliner Qualitätsdialoge zu den Hilfen zur Erziehung sind nicht nur Orte für Begegnung und Austausch, sondern beinhalten auch das Ringen um Balance zwischen den unterschiedlichen Anliegen und Interessen der Beteiligten. Gemeinsame Qualitätsarbeit steht zudem für Gelingen und Frustration, Versuch und Irrtum, Herausforderung und Verbesserung.

Möge dieses Berliner Kompendium dazu beitragen, „Gute Praxis“ zu unterstützen und neue Impulse herauszufordern.

Wir werden auch in Zukunft diese Weise der Qualitätsentwicklung fortsetzen, auswerten und weiterentwickeln – beispielsweise durch eine stärkere Einbeziehung von jungen Menschen und ihren Familien, die Hilfen zur Erziehung in Anspruch nehmen oder genommen haben.

Einen herzlichen Dank an das Redaktionsteam, das dieses kleine Lehrbuch und Nachschlagewerk zur Qualitätsentwicklung erstellt hat.

Ralf Liedtke, Vorsitzender der Vertragskommission Jugend Berlin, Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg Oberlausitz

Dr. Sabine Skutta, Leiterin Referat Erziehungshilfen und Verträge, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin

QUALITÄTSENTWICKLUNG ... JEDE MINUTE WERT!

Unter dem Druck der täglichen Arbeit in den Jugendämtern und bei den Trägern in den Hilfen zur Erziehung erscheinen Zeiträume für Reflexion, Fortbildung und Qualitätszirkel als Luxus oder einfach als ein „Geht-nicht.“ Wenn wir es aber unterlassen zu reflektieren, uns weiterzubilden, uns auszutauschen und über Qualitätsmaßstäbe zu verständigen, laufen wir Gefahr, in einen Aktionismus zu verfallen und blockieren uns nicht nur fachlich, sondern auch persönlich. Unser Know-how verkümmert, unsere Instrumente werden stumpf, unser methodisches Handeln wird konserviert und Soziale Arbeit macht keinen Spaß mehr.

Das Redaktionsteam für das ‚Kompendium zur Qualitätsentwicklung der Berliner Erziehungshilfen‘ ist aus dem Ausschuss zur ‚Bestandsaufnahme, Bewertung und Weiterentwicklung der Anlage B zum BRV Jug‘ der Vertragskommission Jugend hervorgegangen. Dieser Ausschuss hat die Arbeit 2016 aufgenommen und die Aktualisierung und Überarbeitung des Textteils zur Qualitätsentwicklung des Berliner Rahmenvertrages (BRV Jug; Anlage B) vorgenommen.

Das Redaktionsteam besteht aus

- ▶ Jugendhilfereferent*innen der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege,
- ▶ Vertreter*innen der Mitgliedsorganisationen,
- ▶ der bezirklichen Jugendämter und der
- ▶ Senatsjugendverwaltung.

Nach nunmehr zehn erfolgreichen Jahren in der Umsetzung eines dialogischen Qualitätskonzeptes und den gesetzlichen Änderungen der §§ 79 und 79a SGB VIII zur Qualitätsentwicklung der Jugendämter im Jahr 2012 war eine Bewertung und Überarbeitung der Anlage B des BRV Jug erforderlich. So wurden beispielsweise die gesetzlichen Ausführungen zur Umsetzung der Kinderrechte und des Kinderschutzes sowie die Gewährleistungsverpflichtung für eine bedarfsgerechte Angebotsstruktur berücksichtigt und eingearbeitet.

Das dialogische und kooperative Qualitätskonzept hat seine Wurzeln in dem breiten Qualitätsdiskurs – der in das Ende der 1990er Jahre zurückreicht – und hat im Berliner Rahmenvertrag 2004 Eingang gefunden.

In der jetzigen gemeinsamen Überarbeitung wurde der alte Textteil der Anlage B zum BRV Jug zugunsten der Überschaubarkeit eingekürzt und umstrukturiert.

Gleichermaßen wurden die grundsätzlichen Ausführungen im Ursprungstext als erhaltenswert, aber erläuterungsbedürftig erachtet. Sie stehen nunmehr in der ergänzten Fassung dieses Kompendiums mit einem zusätzlichen Glossar und Literaturverzeichnis allen interessierten und verantwortlichen Fachkräften zur Verfügung. Somit ist das vorliegende Kompendium eine praxisnahe Arbeitsgrundlage, die jederzeit nach fachlichen Erwägungen und Erfordernissen aktualisiert werden kann.

Das Kompendium gibt Orientierung und inhaltliche Anregungen für die Ausgestaltung der gesetzlich geforderten Qualitätsarbeit. Das Kompendium dient gleichermaßen in der Fachkräfteschulung und Fortbildung als curriculare Grundlage für Einarbeitungs- und Umsetzungsprozesse.

Die Broschüre hat einen handhabbaren Umfang sowohl als Nachschlagewerk als auch zur Anregung, sich fachlich vertiefend mit Qualitätskonzepten und Fachbegriffen zu beschäftigen.

QUALITÄTSBESCHREIBUNG UND GRUNDSÄTZLICHE HINWEISE

Nach den gesetzlichen Ausführungen der §§ 77, 78a ff. SGB VIII sind die Bundesländer aufgefordert, entsprechende Rahmenbedingungen und Regelungen auf Landesebene zu schaffen, auf deren Grundlage die mit dem § 78b SGB VIII eingeführten Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zwischen öffentlicher Seite und freien Trägern geschlossen werden können. Auf Basis des Berliner Rahmenvertrages (BRV Jug) regeln die Qualitätsentwicklungsvereinbarungen verbindlich das gemeinsame Handeln

- ▶ der Träger der öffentlichen Jugendhilfe (Senatsjugendverwaltung und bezirkliche Jugendämter) und
- ▶ der Leistungserbringer (Freie Träger)

im Bereich der Qualitätsentwicklung.

Die Qualitätsbeschreibung bildet dafür die Grundlage. Die Rahmenvorgaben des BRV Jug (Anlage B – Teil A, B & C) und die Struktur des Muster-Qualitätsberichts mit seinem Erläuterungsteil (Anlage B -Teil D) dienen der Orientierung bei der Erstellung von Leistungs- und Qualitätsbeschreibungen.

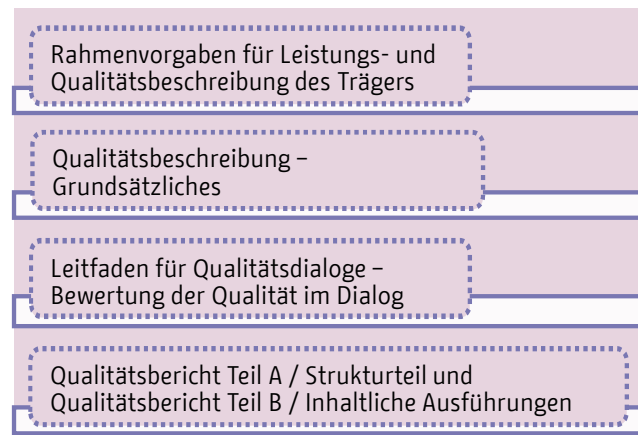


Abb.1: Anlage B des BRV Jug

Leistung und Qualität bilden eine Einheit; entsprechend sind die Leistungsvereinbarungen mit den Qualitätsentwicklungsvereinbarungen verbunden.

Die Qualitätsentwicklung dient der Umsetzung der fachlichen und rechtlichen Normen der Jugendhilfe. Dabei kommen den in der Jugendhilfe Beteiligten unterschiedliche Funktionen zu:

- ▶ den Leistungserbringern der Jugendhilfe das Entwickeln und Erbringen der Leistungen in der vereinbarten Qualität,
- ▶ den Jugendämtern die bezirkliche Jugendhilfeplanung, die Hilfeplanung im Einzelfall nach § 36 SGB VIII und die Gewährung von Jugendhilfeleistungen,
- ▶ der Senatsjugendverwaltung in der Rolle des Landesjugendamt (die Planung, Anregung, Förderung und Erlaubniserteilung von bedarfsgerechten Diensten und Einrichtungen, die Beratung der Leistungserbringer, der Abschluss von Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen, die Fortbildung für Mitarbeiter*innen in der Jugendhilfe und der Schutz von Minderjährigen in Einrichtungen.

Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrts-
pflege und die Vereinigungen sonstiger
Leistungserbringer sind Vertragspartner des
Landes Berlin für die Rahmenverträge.
Sie nehmen gegenüber ihren Mitgliedern
Aufgaben der Beratung, Fortbildung und
Unterstützung bei der Qualitäts- und Ange-
botsentwicklung wahr.

Das hier zugrunde liegende Qualitätsver-
ständnis setzt die regelhafte angemessene
Beteiligung der Adressat*innen an der
Bewertung der Qualität voraus. Die Betei-
ligung der Adressat*innen kann abhängig
vom Setting der Qualitätsverfahren durch
unmittelbare Einbindung und/oder Ver-
fahren, wie Befragungen, Beteiligungspro-
jekte oder systematischen Auswertungen
aus den Hilfeplanungsprozessen gewähr-
leistet werden.

Abb. 2: Handlungsebenen der
Qualitätsentwicklung vom
Blickwinkel des BRV Jug



1. GRUNDSÄTZE DER ENTWICKLUNG UND BEWERTUNG DER QUALITÄT

Kinderrechte und Kinderschutz, Mitwirkung und Beteiligung der Adressat*innen dienen als Leitmotive einer kooperativen und dialogisch orientierten Qualitätsentwicklung.

Das Qualitätsmodell des Muster-Qualitätsberichts der Anlage B ist ein Basismodell zur Anwendung für Organisationen. Diesem Modell liegen neun Qualitätskriterien¹ zugrunde (siehe auch Muster-Qualitätsbericht/Erläuterungsteil).

Zur Struktur- und Prozessqualität:

1. Leitung
2. Konzeptions- und Angebotsentwicklung, Schwerpunkte und Methoden
3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
4. Sozialräumliche Vernetzung, Kooperation und Ressourcen
5. Schlüsselprozesse

Zur Ergebnisqualität:

6. Ergebnisse und Wirkungen der Hilfen bezogen auf die Klientel
7. Ergebnisse bezogen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
8. Ergebnisse hinsichtlich sozialräumlicher Vernetzung und Kooperation
9. Ergebnisse und Wirkungen insgesamt: Tendenzen und Perspektiven

¹ angelehnt an das Common Assessment Framework (CAF-Modell) der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)

1.1 QUALITÄT ALS AUSHANDLUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Die Qualität einer Leistung der Jugendhilfe hängt wesentlich davon ab, die Erwartungen

- ▶ junger Menschen und ihrer Familien,
- ▶ der Jugendämter als sozialpädagogische Fachbehörde und Kostenträger
- ▶ sowie der Leitvorstellungen des Leistungserbringers

auf Basis gesetzlicher Aufgaben und Anforderungen sichtbar zu machen und einvernehmlich zusammenzuführen.

Die Merkmale der Qualität einer Leistung müssen im Prozess der Aushandlung entwickelt werden. Dieser gemeinsame Aushandlungs- und Entscheidungsprozess berücksichtigt sowohl die Gestaltung der Angebotsstruktur als auch die Hilfe im Einzelfall.

Die Adressat*innen der Hilfen zur Erziehung sind bei der Entwicklung von Qualität einzubeziehen.² Dies liegt, bei unterschiedlicher Aufgabenstellung, in der gemeinsamen Verantwortung von Leistungserbringer und Jugendamt.

² vgl. Das Konzept der „Dialogischen Qualitätsentwicklung“ des Kronberger Kreises für Dialogische Qualitätsentwicklung Berlin stellt die Adressat*innen des Hilfesystems radikal in das Zentrum.

1.2 KREISLAUF DER QUALITÄTSENTWICKLUNG

Der Kreislauf eines kontinuierlichen Qualitätsentwicklungsprozesses lässt sich mit dem PDCA-Zyklus (auch: Deming-cycle)³ darstellen:

- ▶ plan - planen
- ▶ do - umsetzen
- ▶ check - überprüfen
- ▶ act - verbessern

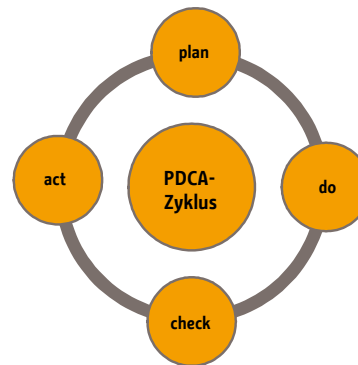


Abb. 3: PDCA-Cycle

Ein PDCA-Zyklus kann für jegliche Qualitätsmaßnahmen angewendet werden, er kann kleinteilig mit Einzelmaßnahmen beginnen oder sich auf ganze Maßnahmenpläne

³ William Edwards Deming (1900–1993): Amerikanischer Experte für Qualitätsmanagement und Erfinder des TQM; in den 1960er-Jahren große Erfolge in Japan

beziehen. Die Betrachtung und Bewertung der einzelnen Prozessphasen eines Vorhabens erhöht die Aufmerksamkeit für eine Balance in den einzelnen Phasen und für eine gezielte und kontinuierliche Weiterentwicklung.

Die Prozesse der Hilfeplanung stehen im Zentrum der Qualitätsentwicklung der Hilfen zur Erziehung. Voraussetzung ist die Qualität des Hilfeplanungs- und Entscheidungsprozesses im Jugendamt.⁴

Es ist Aufgabe des Leistungserbringers, die in der individuellen Hilfeplanung vereinbarten Leistungen umzusetzen, fortlaufend zu überprüfen, weiterzuentwickeln und ihre Wirksamkeit zu gewährleisten. Das Ergebnis dieser Überprüfung führt auf Ebene der fallbezogenen Hilfeplanung zur Bestätigung oder Veränderung der Hilfeplanung und der Leistungserbringung. Eine Bewertung der Qualität der fallbezogenen Leistungserbringung muss unmittelbar zwischen dem fallführenden Jugendamt, dem Leistungserbringer und den Leistungsberechtigten erfolgen. Eine nächste Auswertungsebene sind fall- und trägerübergreifende Fragestellungen und Ergebnisse. Diese Ebene der Qualitäts

bewertung kann in gruppenbezogenen Qualitätsverfahren (Gruppen-Qualitätsdialoge) angesiedelt werden.

Es liegt im Interesse einer gesamtstädtischen Qualitätsentwicklung der Erziehungshilfen, einen Bezug zwischen der Qualitätsentwicklung und -sicherung auf örtlicher Ebene und der Bewertung von Qualität im Vereinbarungswesen gemäß Berliner Rahmenvertrag (BRV Jug) herzustellen.

Hierzu ist es erforderlich,

- ▶ Schnittstellen, Verfahren, Verantwortlichkeiten und Kooperationen zu klären und zu differenzieren und weiterhin
- ▶ hinsichtlich Auswertungs- und Dialogverfahren zwischen Landes- und Bezirksebene aufeinander abzustimmen,

um die Ergebnisse aus örtlichen und überörtlichen sowie Einzel- und Gruppenformaten von Qualitäts- Bewertungsprozessen sowohl Berlin weit gemeinsam als auch auf der jeweiligen Handlungsebene nutzen zu können.

⁴ vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter: Empfehlungen – Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII

2. ZIELE UND MASSSTÄBE DER QUALITÄTSENT- WICKLUNG

Die Verfahren zur Qualitätsentwicklung müssen geeignet sein, die pädagogischen Abläufe im Alltag zu unterstützen, damit die vereinbarten Leistungen erbracht und Ziele erreicht werden können.

Jeder Leistungserbringer benennt in seiner Konzeption seine Ziele nach fachlichen Maßstäben und sein Qualitätsverständnis. Die allgemeinen fachlichen Maßstäbe einer lebensweltorientierten⁵ Jugendhilfe sind beispielsweise

- ▶ Prävention,
- ▶ Dezentralisierung/Regionalisierung,
- ▶ Alltagsorientierung⁶ in den institutionellen Settings und in den Methoden,
- ▶ Inklusion und Integration sowie
- ▶ Partizipation

und bilden hierbei einen verbindlichen Rahmen.

⁵ Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.): [Achter Jugendbericht (s. Anhang) im Kapitel „5 Perspektiven“ wird die Lebensweltorientierung explizit thematisiert; Thiersch war an diesem Bericht beteiligt s. S. 2 Sachverständigenkommission]

⁶ vgl. ebd.

3. QUALITÄTSDIMENSIONEN UND QUALITÄTSMERKMALE

Es besteht ein Grundkonsens im Feld der Sozialen Arbeit, dass Qualitätsentwicklung an den drei Qualitätsdimensionen⁷ von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität festzumachen ist.

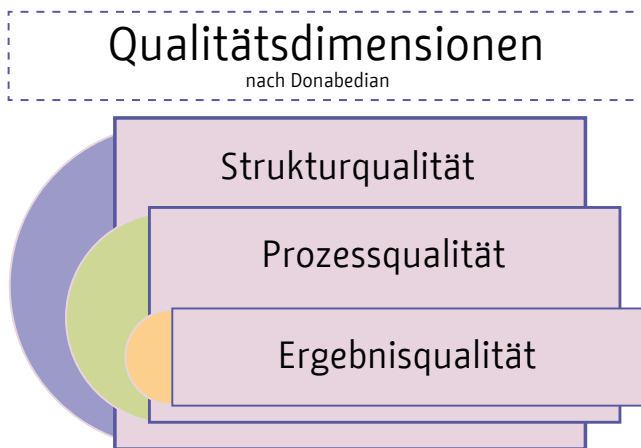


Abb. 4: Qualitätsdimensionen

⁷ nach Avedis Donabedian (1919–2000); Arzt, der den Qualitätsbegriff im Gesundheitswesen im Jahre 1966 mit einer Veröffentlichung zur Qualitätsbeurteilung von ärztlicher Leistung als Erster in die Bereiche Medizin und Pflege wissenschaftlich einführte.

Die im Folgenden beschriebenen Qualitätsmerkmale innerhalb der drei Qualitätsdimensionen stellen Regelanforderungen dar. Es bleibt dem jeweiligen Leistungserbringer überlassen, weitere Qualitätsmerkmale zu entwickeln.

3.1 STRUKTURQUALITÄT

Strukturqualität beschreibt die strukturellen Rahmenbedingungen, die eine Leistungserbringung ermöglichen. Die jeweiligen Merkmale zur Strukturqualität leiten sich im Wesentlichen aus den Leistungsbeschreibungen ab.

Merkmale für Strukturqualität sind insbesondere:

- ▶ die kontinuierliche Beschäftigung und ortsübliche Bezahlung von Fachkräften⁸
- ▶ adressatengemäße Ausstattung der Räume
- ▶ tragfähige und transparente Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen
- ▶ Gewährleistung Schutz und Sicherheit
- ▶ Vernetzung der Angebote im Rahmen regionaler Jugendhilfeplanung

⁸ siehe BRV Jug, Beschluss Nr. 6/2011 der Vertragskommission Jugend (VKJug) Fußnote: „Angemessen und ortsüblich ist ein unbestimmter Rechtsbegriff, der aber dennoch einen Vergütungsstandard markiert. Lohndumping und Gewinnmaximierung auf Kosten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und damit zulasten der Qualität sind zu vermeiden. Dazu gehört, dass träger- und leistungsbezogen kalkulierte Personalkosten auch entsprechend eingesetzt werden.“

3.2 PROZESSQUALITÄT

Prozessqualität fokussiert sich in diesem Kontext auf die Planung, Strukturierung und Durchführung der im Einzelfall vereinbarten Leistungen.

Die Prozessqualität umfasst:

- ▶ bedarfsorientierte Hilfeleistung unter Bezugnahme auf Zielvereinbarungen in enger Abstimmung zwischen den Beteiligten im Sinne § 36 SGB VIII

Hierzu zählen beispielsweise:

- ▷ fallangemessene Organisation des jeweiligen Settings
- ▷ alters-, bildungs-, kultur- und entwicklungsgemäße Verfahren
- ▷ Mitwirkung an der Gestaltung des Hilfeplanes
- ▶ kontinuierliche Reflexion und Dokumentation der Hilfe
- ▶ Umsetzung der im SGB VIII benannten Leitziele, z. B. Erziehung zur eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit

Weitere Beispiele hierzu sind:

- ▷ Gewährleistung von Individualität und Intimität
- ▷ Beachtung und Förderung der geschlechtlichen Identität der Adressat*innen

- ▷ Gewährleistung der Rechte und Sensibilisierung für die Pflichten der Adressat*innen
- ▷ Unterstützung und Förderung der Selbsthilfepotentiale
- ▶ flexible und zielorientierte Weiterentwicklung und Umsetzung der Konzeption
- ▶ fachübergreifende Zusammenarbeit
 - ▷ das heißt u. a.: methodische Verfahren kollegialer Beratung, Teamarbeit, Supervision, Fortbildung, Zusammenarbeit mit anderen Institutionen.
- ▶ abgestimmte Verfahren für Krisensituationen
- ▶ Ferner wird die Weiterentwicklung der Organisationsprozesse mit ausgewählten Führungs- und Personalprozessen befördert.

3.2.1 Schlüsselprozesse

Der Leistungserbringer hat seine wichtigsten Schlüsselprozesse und die damit verbundenen Qualitätsmerkmale zu definieren. Die Erwartungen der Adressaten und Jugendämter an die Qualität der Leistung sind hierbei zu berücksichtigen.

Schlüsselprozesse, die direkt in Verbindung mit den Hilfeplanungs- und Entscheidungsprozessen im Jugendamt verknüpft sind:

- ▶ **Beginn der Hilfe/Aufnahmeverfahren**
- ▶ **Umsetzung der Hilfe/Gestaltung der Erziehungsplanung**
- ▶ **Beendigung der Hilfe/Entlassungsverfahren**

Schlüsselprozesse, die vom Leistungserbringer zu gewährleisten sind:

- ▶ **Mitwirkung und Beteiligung am gesamten Hilfeprozess**
- ▶ **Schutz vor Kindeswohlgefährdung durch Gewalt und Missbrauch von Mitarbeitenden, anderen Kindern, Jugendlichen und Externen⁹**
- ▶ **Intervention bei Krisen**
- ▶ **Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren**

Alle aufgeführten Schlüsselprozesse beinhalten Teil- und Unterprozesse, die im Rahmen der dialogischen Qualitätsverfahren definiert und ausgeführt werden können.

⁹ vgl. Beschluss Nr. 1/2011 der Vertragskommission Jugend am 03.03.2011 Regelungsvorgaben für den Schlüsselprozess zum Schutz vor Kindeswohlgefährdung durch Gewalt und Missbrauch von Mitarbeitenden, anderen Kindern, Jugendlichen und Externen

3.3 ERGEBNISQUALITÄT

Ergebnisqualität im Rahmen des fallbezogenen Hilfeprozesses ist als Umfang der Zielerreichung der Leistungserbringung innerhalb des vereinbarten Zeitraumes zu verstehen.

Die Messung, Überprüfung und Bewertung von Zielen, Zielerreichungsgraden und Wirkungen einer Erziehungshilfe sind Bestandteile eines systematischen Auswertungsprozesses. Die Einschätzung und Bewertung von Ergebnissen muss analog zum sozialrechtlichen Dreieck zwischen Leistungsträger (Jugendamt), Leistungserbringer (Freier Träger) und Leistungsberechtigten (Adressat*innen) erfolgen. Ein kooperatives Verfahren ist im „Leitfaden für Qualitätsdialoge“ des BRV Jug/Anlage B beschrieben und erhebt den fachlichen und ethischen Anspruch einer dialogisch ausgerichteten Umsetzung. Zudem kann die Bewertung der Ergebnisse (sozial-)pädagogischer und therapeutischer Prozesse in den Erziehungshilfen nur beteiligungsorientiert erfolgen, um der Komplexität von Entwicklungseinflüssen und Bedingungen von Hilfeverläufen und Lebensbiografien gerecht zu werden.¹⁰ Fallbezogene Ergebnisse (z. B. mittels Dokumentation

und Evaluation) werden im Berliner Qualitätsmodell des BRV Jug im Bereich der Ergebnisqualität bei den adressat*innenbezogenen Ergebnissen angesiedelt.

Eine fallübergreifende Wirkungsevaluation ist ein strategischer Prozess der örtlichen und überörtlichen Jugendhilfeplanung und Steuerungsebene und nicht in das operative Qualitätsverfahren und Berichtswesen des BRV Jug eingebunden. Um eine fachliche und sozialpolitische Weiterentwicklung auf Grundlage sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse zu ermöglichen, ist eine wissenschaftliche Begleitung und die Verbindung mit Praxisforschung erforderlich.

3.3.1 Indikatoren

Eine Verständigung der Fachkräfte der öffentlichen und freien Träger auf Qualitätsmerkmale und Indikatoren setzt einen kooperativen und dialogischen Prozess der Qualitätsentwicklung voraus.

Indikatoren konkretisieren Schlüsselprozesse und Merkmale auf der Ebene beobachtbarer Ereignisse. Sie dienen der Reflexion der Zielerreichung, der Anpassung der Qualitätserwartungen und ggf. der Änderung der Leistungserbringung. Indikatoren vermitteln keine objektiven Wahrheitsgehalte und ergeben keine linearen Ursache-

¹⁰ vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren und Jugend; ISA GmbH; Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik: Bundesmodellprojekt Wirkungsorientierte Jugendhilfe

Wirkungs-Ketten, sondern bedürfen der Interpretation durch alle Beteiligten. Hier setzt der Qualitätsdialog als angemessene Methode der Auswertung und Bewertung an. Der Leistungserbringer benennt seine Indikatoren für Schlüsselprozesse und Qualitätsmerkmale, die eine Einschätzung und Bewertung der Zielerreichung der Qualität der Einrichtung ermöglichen.

3.3.2 Maßnahmen und Instrumente zur Gewährleistung von Qualität

Der Leistungserbringer gewährleistet, dass seine Qualitätsentwicklung in der Organisationskultur, in der Kommunikation und in der Personalführung verankert und von der Mitarbeiterschaft getragen wird. Zur Gewährleistung der Qualität benennt er seine Maßnahmen, Instrumente, Verfahren und Verantwortlichkeiten.

Maßnahmen und Instrumente zur Gewährleistung von Qualität sind insbesondere:

- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Fortbildung
- ▶ externe Supervision
- ▶ Teamarbeit
- ▶ kollegiale Fallberatung
- ▶ Qualitätszirkel

- ▶ regelmäßige interne Prüfungen und Selbstreflexionen
- ▶ Selbst- und Fremdevaluation
- ▶ Dokumentation

4. BEWERTUNG DER QUALITÄT IM DIALOG¹¹

Die Entwicklung der Qualität eines Leistungserbringers steht in enger Wechselwirkung zur Entwicklung der Qualität der öffentlichen Jugendhilfe.

Neben dem Auftrag zur Qualitätsentwicklung auf Seiten der Leistungserbringer erwächst aus den Ausführungen der § 79 und 79a SGB VIII eine Verpflichtung der öffentlichen Träger zur fortlaufenden Qualitätsentwicklung für ihre Aufgabenerfüllung. Diese bezieht sich insbesondere

- ▶ auf die Gewährleistungsverpflichtung von Leistungen und bedarfsgerechten Angeboten
- ▶ auf Prozesse der Gefährdungseinschätzung nach § 8a SGB VIII und die Berücksichtigung des Kinderschutzes,
- ▶ auf den Schutz von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen,
- ▶ auf die Umsetzung von Kinderrechten wie Bildung und Partizipation,

¹¹ siehe Glossar und Literaturhinweise

3. Qualitätsdimensionen und Qualitätsmerkmale

- ▶ auf die Zusammenarbeit von verschiedenen Institutionen und Trägern und ferner
- ▶ auf die Mitwirkung von familiengerichtlichen Verfahren und Inobhutnahmen.

Überdies gilt es, mit den freien Trägern zusammen für eine kooperative Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung bezogen auf die Leistungserbringung und soziale Infrastruktur zu sorgen und weiterhin die partnerschaftliche Kooperationspraxis fortzuentwickeln.¹²

Regelhafte Qualitätsreflexionen finden in Berlin sowohl regional in unterschiedlichsten Formen statt als auch überregional im Rahmen des Vereinbarungswesens nach §§ 78a ff SGB VIII in Form von obligatorischen Qualitätsentwicklungsdialogen. Neben der vertraglichen Verpflichtung eines Leistungserbringers zu einer Qualitäts-Bewertung mit seinen Vertragspartner*innen haben sich unter den Berliner Verhältnissen eines Stadtstaates Gruppenverfahren etabliert.

Das Konzept von Qualitätsdialogen mit Gruppen von Trägern, die z.B. in die regionalen Arbeitsgemeinschaften

nach § 78 SGB VIII eingebunden sind und im Verbund mit dem örtlichen Jugendamt gemeinsam fachliche Weiterentwicklung betreiben, hat sich in Berlin bewährt und durchgesetzt. Das rahmenvertraglich abgestimmte Qualitätssystem, das mit der Qualitätsentwicklungsvereinbarung beginnt und in der Anlage B des Berliner Rahmenvertrages ausgeführt ist, hat sich in mehr als 10-jähriger Erprobungszeit bewährt.

Die Vereinbarungspartner sind sich darüber einig, dass der Prozess der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der kooperativen Ausgestaltung durch die Leistungserbringer, die Jugendämter und das Landesjugendamt bedarf. Leistungserbringer und öffentlicher Jugendhilfeträger klären wechselseitig ihr Verständnis von Qualität.

Ein abgestimmtes Qualitätsverständnis sollte den Rahmen und das Verfahren für die gemeinsame Ausgestaltung von Verfahren und Instrumenten bilden und sich auf systematisch angelegte Qualitätsmanagement-Konzeptionen beziehen. Die bisherigen vielfältigen Qualitätsaktivitäten finden dabei Beachtung und werden integriert. Die Bewertung der Qualität im Dialog mit dem Landesjugendamt erfolgt regelmäßig im Zusammenhang mit der neuen Vereinbarungsperiode über Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen. Näheres regelt der „Leitfaden für Qualitätsdialoge“ (BRV Jug/Anlage B).

¹² vgl. auch Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.: Eckpunkte für ein kooperatives Qualitätsmanagement von Leistungsträgern und Leistungserbringern in sozialen Hilfesystemen

GLOSSAR

Evaluation, externe und interne Evaluation:

Schätzung; Wertbestimmung; Bewertung; Bestimmung eines Wertes; schriftliche Fixierung und Aufbereitung der Daten in Berichtsform ist für Evaluationen kennzeichnend; Methode zwischen Praxis und Empirie
Wirkungsevaluation: wissenschaftliches Verfahren, die Wirksamkeit einer Interventionsart oder eines Systems zu bewerten; Wirkungsevaluation dient unmittelbar der Praxis und trifft immer nur Aussagen über den jeweiligen Untersuchungsgegenstand; Wirkungsevaluation soll Praxis bewerten und Hinweise zur Qualitätsentwicklung geben.

Maßnahmen und Instrumente:

Alle systematischen Ansätze und Vorgehensweisen aus Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement. (siehe auch unter Qualitätsmaßnahmen und -instrumenten)

Organisation:

Gruppe von Personen in einer wirtschaftlich und organisatorisch verbundenen Einheit; synonym Unternehmen; z.B. Vereine, Gesellschaften, Träger

Qualität:

Nach Duden wie folgt:

- ▶ Beschaffenheit
- ▶ Güte
- ▶ Wert

Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen. (nach ISO-Norm)

Qualitätsdialog/Dialog:

Ein Qualitätsdialog ist hier eine Begrifflichkeit für ein vereinbartes Instrument zur mehrdimensionalen Bewertung der Qualität einer sozialen und personenbezogenen Dienstleistung auf Basis der Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach den §§ 78a ff SGB VIII und, auf Berlin bezogen, des Berliner Rahmenvertrages (BRV Jug). Qualität gilt als das Ergebnis der Interessen und Qualitätserwartungen der verschiedenen Akteure, der vereinbarten Ziele und Rahmenbedingungen und kann folgerichtig nur gemeinsam in einem Dialog bestimmt werden. Da es bei der sozialen Dienstleistung um die Beeinflussung von Biografien junger Menschen und

Familien geht, ist ein dialogisches Selbstverständnis zur Bewertung von Qualität ein arbeitsethischer Grundsatz. Dialogverfahren werden seit vielen Jahren erfolgreich in der Organisationsentwicklung eingesetzt. Qualitätsentwicklung im Dialog (vgl. Kronberger Kreis für dialogische Qualitätsentwicklung; Berlin) ist eine Frage der persönlichen und fachlichen Haltung, der Offenheit und der Bereitschaft aller Beteiligten zum Dialog. Erfahrungsgemäß müssen einige Kernkompetenzen des Dialogs, vornehmlich kommunikative und kooperative Kompetenzen, wie aktives Zuhören, das Einnehmen einer Lernhaltung, aber auch Achtsamkeit und Aufmerksamkeit geschult werden. (vgl. M.& J. Hartkemeyer, F. Dhority: Miteinander Denken, Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart 1998, S. 78 ff)

Qualitätsdimensionen:

Auch: Qualitätskategorien oder -ebenen; nach Donabedian sind die gebräuchlichsten Begriffe die der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Strukturqualität wird auch als Potenzialqualität bezeichnet, da die strukturellen Voraussetzungen für die Erbringung von (Dienst-)Leistungen (und Produkten) gekennzeichnet sind. Zur Prozessqualität zählen die eigentlichen Arbeitsprozesse (auch als Kern- oder Schlüsselprozesse bezeichnet), aber auch Führungsprozesse, wie Planungs-, Organisations- und Entscheidungsprozesse, ferner sind Unterstützungsprozesse, wie verschiedenste Beschaffungs- und Verwaltungsprozesse hier anzuschließen. Ergebnisqualität bündelt die systematisch erhobenen Ergebnisse mittels Kriterien und Indikatoren.

Qualitätsentwicklung:

Der Begriff der Qualitätsentwicklung ist im ISO nicht zu finden; im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit wurde der Begriff Ende der 1990er-Jahre eingeführt. Die fachlichen und strukturellen Entwicklungen zur Verbesserung der Leistungserbringung kennzeichnen Qualitätsentwicklung; Entwicklung ist naturgemäß prozesshaft. Qualitätsentwicklung ist fortlaufende Weiterentwicklung und Verbesserung, bekannt auch als „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“, „KVP“ oder „Kaizen“ (Japanische Geisteshaltung für die kontinuierliche Verbesserung zum Besseren).

Qualitätsindikatoren:

Umstand oder Merkmal zur Konkretisierung von beobachtbaren und messbaren Verhaltensweisen oder Sachverhalten. Sie reduzieren die Komplexität der Wirklichkeit in untersuchbare Einheiten, woran beispielsweise Veränderung erkennbar wird. Einschätzungen und Bewertungen sollten sich immer auf mehrere Indikatoren beziehen, um der ursprünglichen Komplexität gerecht zu werden. Es können sowohl quantitative als auch qualitative (Leistungs-)Indikatoren bestimmt werden. Die Grenzen zwischen Indikatoren, Merkmalen und Kriterien verschwimmen in der Praxis; für Indikatoren ist jedoch die Messbarkeit der Sachverhalte ausschlaggebend.

Qualitätskriterien und Qualitätsmerkmale

Kriterien lt. Duden = Merkmale; hier: Kennzeichnende Eigenschaften in den drei Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zur Über-

prüfung der Zielerreichung und Ergebnisse. Der Begriff ‚Kriterien‘ wird häufiger in Bezug auf konzeptionelle Eckpunkte genutzt.

Qualitätsmanagement-Systeme (Modelle):

Management meint systematische Tätigkeiten zum Führen und Steuern einer Organisation. Qualitätsmanagementsysteme bieten Führungskräften Instrumente zur Weiterentwicklung ihrer Organisationen durch zielorientiertes strategisches Handeln.

Der Begriff des „Total Quality Management“ (TQM) kennzeichnet die Bedeutung von Qualitätsmanagement für eine Gesamt-Organisation und beinhaltet verschiedene Kriterien, wie Mitarbeiterbeteiligung, Kundenorientierung und fortlaufende Verbesserung. Die bekanntesten Systeme sind folgende: ISO 9001:2015 (International Standard Organisation) bzw. DIN EN ISO 9001:2015 (Deutsche Norm) ein an Normen und Zertifizierung orientiertes TQM-System, EFQM (European Foundation for Quality Management) ist die europäische Version des TQM. Es ist ein Modell zur Selbst- und Fremdbewertung. Ferner ist das vom Bundesinnenministerium und der KGSt empfohlene (Common Assessment Framework – CAF) bekannt. Das CAF-Modell seinerseits ist an das EFQM-Modell angelehnt und wurde für öffentliche Organisationen und Verwaltungen mit personenbezogenen Dienstleistungen entwickelt.

Qualitätsmaßnahmen und -instrumente

Konkrete Umsetzung von abgestimmten Arbeitsschritten, Handlungsweisen und Mitteln der konkreten Handlungsebene

Qualitätssicherung

Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Erzeugen von Vertrauen darauf gerichtet ist, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden (ISO 9000:2015)

Qualitätsziele

Definierte Ziele für alle Tätigkeitsbereiche von Organisationen auf Basis von strategischen Zielen im Rahmen eines Qualitätsmanagement-Ansatzes.

Standard

Oberbegriff für Anforderung, Regel, Rahmen, Vorschrift, Norm etc.

Wirkung

Effekt; hier: Gewünschte Veränderung im Sinne einer Zielerreichung oder Entlastung eines Hilfebedarfs und -anlasses, die mit ausreichender Plausibilität auf eine (sozialpädagogische) Intervention zurückzuführen ist.

Wirksamkeit

Effizienz; Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis und den eingesetzten Ressourcen (auch Kosten-Nutzen-Verhältnis);

hier: Mit statistischen Verfahren können Wahrscheinlichkeiten ermittelt werden, die einer mehrdimensionalen Einschätzung und Bewertung der Akteure eines Gesamt-Hilfeprozesses bedürfen.

LITERATURHINWEISE

Berliner Rahmenvertrag (BRV Jug), Anlage B (Stand 2017):
Leitfaden für Qualitätsdialoge/Die Bewertung der Qualität
im Dialog, Dokumentationsbogen für Qualitätsdialoge und
Muster-Qualitätsbericht

www.berlin.de/sen/jugend/rechtsvorschriften/brvj.html

David Bohm: Das offene Gespräch am Ende der Diskussion;
Stuttgart 2005

Bräutigam, Ulrike, Kohlhaas, Heidrun: Dialogische Quali-
tätsentwicklung in den Hilfen zur Erziehung in Berlin;
in Nachrichtendienst 10/2009 – Deutscher Verein für
öffentliche und private Fürsorge e.V.

Brodersen, Elisabeth: Wandel auf leisen Sohlen –
Die stille Revolution im Gesundheits- und Sozialbereich.
BoD – Books on Demand; 2016

<http://dnb.d-nb.de>

Martin Buber: Das dialogische Prinzip; Gütersloh 1986

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter:
Empfehlungen – Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren
für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII; Kiel 2015

www.bagljae.de

Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und
Gesundheit (Hrsg.): Achter Jugendbericht. Bericht über
Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe; Bonn 1990
[Achter Jugendbericht (s. Anhang) im Kapitel „5 Perspekti-
ven“ wird die Lebensweltorientierung explizit thematisiert;
Thiersch war an diesem Bericht beteiligt s. S. 2 Sachver-
ständigenkommission]

Bundesministerium für Familie, Senioren und Jugend;
ISA GmbH; Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik:
Bundesmodellprojekt Wirkungsorientierte Jugendhilfe;
Bielefeld, Münster 2006–2008

Deutsches Institut für Normung e.V.: Qualitätsmanage-
mentsysteme- Anforderungen EN ISO 9001:2015; Berlin
November 2015

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.:
Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe –
Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Umgang
mit §§ 79, 79a SGB VIII
www.deutscher-verein.de

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.:
Eckpunkte für ein kooperatives Qualitätsmanagement
von Leistungsträgern und Leistungserbringern in sozialen
Hilfesystemen; Berlin 2010

Deutscher Verein, DJI, Bertelsmann-Stiftung: Projekt-
ergebnisse „Gutes Heim“ (2019)

M.& J. Hartkemeyer, F. Dhority: Miteinander Denken,
Das Geheimnis des Dialogs; Stuttgart 1998

William Isaacs: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken –
Die neue Kommunikationskultur in Organisationen;
Bergisch Gladbach 2002

Kommentare zum SGB VIII: Kunkel; Sozialgesetzbuch VIII
Kinder- und Jugendhilfe – Lehr- und Praxiskommentar;
Münder, Meysen, Trenczek (Herausgeber); Frankfurter
Kommentar

Prof. Dr. Joachim Merchel, Expertise im Auftrag des Lan-
desverbandes Rheinland und des Landschaftsverbandes
Westfalen-Lippe: Orientierung zur Umsetzung der Rege-
lungen in §§ 79, 79a SGB VIII – Qualitätsentwicklung in der
örtlichen Kinder- und Jugendhilfe vom April 2013
www.jugend.lvr.de; www.lwl-landesjugendamt.de

Mathias Schwabe, Karlheinz Thimm: Alltag und
Fachlichkeit in stationären Erziehungshilfen – Erkenntnisse
aus dem Modellprojekt „Qualitätsagentur Heimerziehung“;
Weinheim 2018

Heermann J. Thormann (Herausgeber): Praxiswissen
Qualitätsmanagement, Der Qualitätsmanagement-Berater,
Prozessorientiertes Qualitätsmanagement; TÜV Rheinland,
Köln

Dr. Harald Tornow: Expertise – Wirkungsevaluation
und andere Kernprozesse der Hilfen zur Erziehung in
Berlin – Berliner Kernprozesse/Leitlinien und Wirkungs-
orientierung; 2013

Thiersch, Hans: Soziale Arbeit und Lebensweltorientierung,
Gesammelte Aufsätze Bd.1, – Konzepte und Kontexte Bd.2
– Handlungskompetenz und Arbeitsfelder; Weinheim und
Basel 2015

Impressum

Herausgeber

Vertragskommission Jugend
der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie

Redaktionsteam

Hartmut Davin, LebensWelt gGmbH, Berlin
Joachim Decker, Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V.
Heike Dorr-Sallmann, Jugendamt Mitte von Berlin
Elena Janako, Jugendamt Reinickendorf von Berlin
Heidrun Kohlhaas, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie von Berlin
Birgit Labes, Luisenstift, Evangelische Kinder- und Jugendhilfe, Berlin
Jörg Meese, AWO Landesverband Berlin e. V.
Carmen Ross, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie von Berlin
Jens-Uwe Scharf, Caritasverband für das Erzbistum Berlin e. V.
Angela Thielemann, VPK – Berlin e. V.
Petra Wellens, Caritas Familien- und Jugendhilfe GGmbH
Igor Wolansky, AWO Landesverband Berlin e. V.

Berlin 2019

Verantwortlich

Heidrun Kohlhaas, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie von Berlin

Umsetzungsgestaltung

Die Vertragskommission Jugend Berlin dankt Anke Hellbusch/DWBO für ihre Unterstützung bei der Umsetzung und Gestaltung des Kompendiums!

Für das Redaktionsteam bedankt sich Heidrun Kohlhaas bei Anke Hellbusch.

Das Kompendium steht im Internet zur Verfügung unter

www.berlin.de/sen/jugend/recht/rahmenvertraege/brvjug/

Senatsverwaltung
für Bildung, Jugend
und Familie

be  **Berlin**

Bernhard-Weiß-Straße 6
10178 Berlin
Telefon (030) 90227-5050
www.berlin.de/sen/bjf
post@senbjf.berlin.de