

**BUNDESMINISTERIUM**



**für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend** 

# 18

## **Qualitätsmanagement**

**in der Caritas-Jugendhilfe GmbH Köln**

# QS

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

## Impressum

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Herausgeber: Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Rochusstraße 8–10  
53123 Bonn

Schriftleitung: Wennemar Scherrer  
Am Kämpken 24  
48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH  
51427 Bergisch Gladbach

Druck: IDEM  
53572 Unkel am Rhein  
August 1998

Die Caritas-Jugendhilfe GmbH Köln hat auf der Grundlage der DIN EN ISO 9000 ff. für sich ein Qualitätsmanagement-System entwickelt. Prozeß und Ergebnisse werden hiermit vorgestellt.

Wegen weiterer Informationen wenden Sie sich bitte an:

Caritas-Jugendhilfe GmbH  
Herrn Thomas Pawelleck  
Klosterstraße 79  
50931 Köln

Tel. 02 21 / 94 05 10 – 0  
Fax 02 21 / 94 05 10 25

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

## **Qualitätsmanagement**

**in der Caritas-Jugendhilfe GmbH Köln**

# Qs

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

# Qs 18

## Inhalt

### Seite

5

#### **Vorwort**

*Staatssekretär Dr. Willi Hausmann,  
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

6

#### **Qualitätsmanagement und Botschaft Christi**

*Egon F. J. Hillebrand*

8

#### **Mit Qualitätsmanagement die Ressourcen der Einrichtungen nutzen**

*Thomas Pawelleck*

28

#### **Bilanz der Mitarbeiter/-innen**

*Silke Brenig, Markus Bierwagen, Stefan Illgen, Hans-Josef Steinsträßer*

31

#### **Bündelung der Energien durch zielorientierte Führung**

*Claudia Drabner, Thomas Pawelleck*

36

#### **Erfahrungen mit den internen Audits**

*Irene Hennes, Marlies Malmen, Karl-Heinz Kürten, Uwe Sonneborn*

43

#### **Verifizierung der Prozesse – Darstellung des Evaluationsvorhabens**

*Claudia Drabner*

45

#### **Zufriedenheit der Kinder und Jugendlichen**

*Claudia Drabner, Thomas Pawelleck*

48

#### **Worauf die Jugendämter Wert legen**

*Paul-Heinz Krauß, Ulrich Weiß*

52

#### **Erwartungen der Mitarbeiter/-innen**

*Alois Kampa, Josef Urbic*

55

#### **Controlling und EDV als Steuerungshilfen**

*Elisabeth Böckmann, Klaus-Dieter Pruss*

61

#### **Die ISO-Norm in der Jugendhilfe nutzen**

*Thomas Pawelleck*

65

#### **Hinweis auf zwei Veröffentlichungen zum Thema**

66

#### **Hinweis auf Tagungen zum Thema**

67

#### **Brief der Schriftleitung an die Leser/-innen**

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

in der Diskussion darüber, wie Jugendhilfeeinrichtungen besser und effizienter arbeiten können, wird häufig von „Qualitätsmanagement“ gesprochen. Was bedeutet dieses aus dem privatwirtschaftlichen Dienstleistungsbereich stammende Schlagwort? Gemeint ist damit die Entwicklung einer Strategie, mit der durch Analyse-, Prozeß- und Steuerungsmethoden ein Höchstmaß an Qualität der Arbeitsergebnisse gesichert wird. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind dabei im einzelnen durchaus umstritten. Fest steht allerdings, daß Qualitätssicherung nicht von oben verordnet werden kann, sondern gemeinsam mit denen erarbeitet werden muß, die die Arbeit leisten.

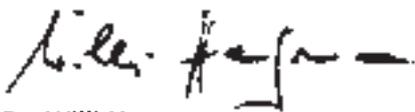
Die in diesem Heft von der Caritas-Jugendhilfe GmbH vorgestellten Gedanken und Projektergebnisse zum Qualitätsmanagement in ihren Einrichtungen habe ich daher mit besonderem Interesse gelesen. Das von der Caritas-Jugendhilfe GmbH entwickelte Qualitätsmanagementsystem zieht als Hilfsmittel auch die Europeanormen ISO 9000 ff. heran. Diesen Normen entsprechend werden die eigenen Qualitätsmaßstäbe durch ein externes Auditing geprüft und schließen mit einer Zertifizierung ab.

Meine bereits in QS 2 zum Ausdruck gebrachte Skepsis gegenüber der Zertifizierung von Jugendhilfeeinrichtungen auf der Grundlage eines externen Auditing nach ISO 9000 ff. möchte ich auch an dieser Stelle nicht verschweigen. Es erscheint mir in der Tat zweifelhaft, das aus dem Bereich der kommerziellen Dienstleistungsangebote entlehnte Auditing auf gemeinnützige Dienstleistungen in der Jugendhilfe übertragen zu wollen. Hier sind aus meiner Sicht vielmehr differenziertere Lösungen erforderlich.

Nach wie vor spreche ich mich dagegen aus, daß das Auditing den Zuwendungsgebern die eigene Verpflichtung zur Prüfung der Jugendhilfe-Qualität eines Zuwendungsempfängers abnehmen könnte. Die Bestätigung der Qualität eines Managements durch das Auditing garantiert nicht unbedingt zugleich eine gute, eine wirkungsorientierte und eine nachhaltige Arbeit mit den und für die jungen Menschen.

Gleichwohl bin ich davon überzeugt, daß bereits die Auseinandersetzung mit dem Thema das Qualitätsbewußtsein steigert und damit der Sache dient, um die es uns allen geht.

In diesem Sinne danke ich der Caritas-Jugendhilfe GmbH für die wertvollen Anstöße und Beiträge zum Thema Qualitätsmanagement. Sie werden das Fachgespräch über die Diskussion der Qualitätssicherung in der Jugendhilfe bereichern und die Entwicklung auf diesem Gebiet befördern.



**Dr. Willi Hausmann**

*Staatssekretär im Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

## Qualitätsmanagement und Botschaft Christi

Egon F. J. Hillebrand

*Alfred Delp: „Laßt uns dem Leben trauen, weil wir es nicht allein zu leben haben, sondern Gott es mit uns lebt.“*

Die Jugendhilfe beschäftigt sich seit Mitte der 90er Jahre mit der Qualität von Betreuungsleistungen. Der Gesetzgeber führte den Begriff in das Sozialrecht ein, ohne ihn inhaltlich zu bestimmen. Eine Konkretisierung sollte im Anschluß an die Änderung des § 93 BSHG<sup>1</sup> der öffentliche Diskurs bis 1999 hervorbringen. Mit dem Projekt CJG-ISI<sup>2</sup> wollten die Leitungskräfte einen wesentlichen, fachlich begründeten Beitrag entwickeln. Von der Leistungsfähigkeit ihrer Einrichtungen überzeugt, haben sie nach geeigneten Ansätzen gesucht, um die Qualität besser nach außen vermitteln zu können. In der Reflexion hierüber blieb dann jedoch ungewiß, inwieweit ihr Verständnis von Qualität, Leitbild und Leistungsanforderungen dem tatsächlichen Bedarf entspricht und mit den Vorstellungen der Leistungsempfänger und der Mitarbeiter/-innen übereinstimmt. So erkannten sie, die Entwicklung dürfe nicht von oben nach unten, sondern müsse genau umgekehrt erfolgen.

Die entscheidende Vorbereitungsphase begann. Gesellschafter und Verwaltungsrat erteilten die Freigabe für dieses ehrgeizige Projekt und stellten die erforderlichen Eigenmittel bereit. Aufgrund des Modellcharakters förderte das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen das Projekt zur Hälfte mit kofinanzierten Mitteln der Europäischen Union<sup>3</sup>. In den Instruktionsveranstaltungen betrachteten Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen die alltäglichen Arbeitsanforderungen und beschrieben ihre Erwartungen mit eigenen Worten. Es ließen sich Befürchtungen ausräumen, weil die Qualitätssicherung weder in der Entwicklung eines Kontrollverfahrens oder der Reglementierung des individuellen Kontaktes zu den jungen Menschen, noch gar in einer gesteuerten Persönlichkeitsentwicklung besteht, sondern im Nachweis einer fachlich qualifizierten Leistungserbringung.

Das Projekt hat die Arbeit aus der den Einrichtungsverband prägenden christlichen Motivation gestärkt, die den Menschen als einmaliges Geschöpf Gottes in den Mittelpunkt stellt. Früh deutete sich an, wie wertvoll die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen sein würde. Sie haben ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten eingebracht und über ihr Engagement das Projekt maßgeblich vorangetrieben. „Als die Sehnsucht nach dem Meer geweckt war, erwachte der Wunsch, das Boot zu bauen.“ Über die Ergebnisse und den Nutzen des Projektes, das nach einheitlicher Auffassung die Mühen gerechtfertigt hat, erstatten die Beteiligten im Rahmen dieser Projektdarstellung Bericht. Neben

<sup>1</sup> Bundessozialhilfegesetz

<sup>2</sup> Die Projektbezeichnung wurde in Anlehnung an den englischen Ausdruck easy gewählt und sollte die Intention ausdrücken: Die Caritas-Jugendhilfe GmbH (CJG) leicht machen.

<sup>3</sup> Informationen zu dem Förderprogramm QUATRO erhalten Sie über die G.I.B. Landesberatungsgesellschaft, Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop.

der Veröffentlichung wichtiger Projektergebnisse bemüht sich die Caritas-Jugendhilfe GmbH mit Präsentationen und Fachtagungen um einen Transfer in die Fachöffentlichkeit. Beispielhaft sei auf das Veranstaltungsprogramm der Initiative TOP<sup>1</sup> des Bundeswirtschaftsministeriums hingewiesen, in dem die Caritas-Jugendhilfe GmbH als bisher einziges Non-Profit-Unternehmen erscheint.

Mit Interesse nehmen wir zur Kenntnis, daß die Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe hohe Bedeutung erhalten hat und infolge der aktuellen Änderung der §§ 77 und 78 SGB VIII noch ausgeweitet werden dürfte. Wir sind davon überzeugt, daß sich die Diskussion um das von der Caritas-Jugendhilfe GmbH auf die Betreuungsprozesse übertragene Modell der DIN EN ISO 9001<sup>2</sup> versachlichen wird und daß es in breitem Umfang Anwendung finden wird. Im Sinne der Sicherung von Mindeststandards, die Leistungen im Bereich der Jugendhilfe garantieren und Maßstäbe zur Bewertung der Qualität schaffen, liegt diese Entwicklung insbesondere im Interesse der jungen Menschen und ihrer Familien. Leistungstransparenz und -vergleichbarkeit tragen jedoch auch dazu bei, die knapper werdenden Ressourcen der Jugendhilfe effizient einzusetzen. Sie bieten den Kostenträgern eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

Mit der Einführung von Qualitätsmanagement ist erst eine, wenn auch bedeutsame, Voraussetzung zur Sicherung umfassender Qualität erfüllt. Wir haben uns gegenseitig verpflichtet, diesen Weg fortzusetzen. Als Anwalt für Kinder und Jugendliche werden wir das Erreichte anwenden und weiterhin alles daran setzen, der Jugendhilfe in der Öffentlichkeit das notwendige Ansehen zu verschaffen, damit sie ihre Aufgaben effizient und zielgerichtet ausführen kann. Karitative Einrichtungen sollten die Veränderungsprozesse aufgreifen und mitbestimmen, um den Werten christlicher Ethik auch zukünftig einen angemessenen Platz im Umgang der Gesellschaft mit den benachteiligten jungen Menschen zu erhalten. Hierzu gehört, die Qualität der eigenen Arbeit zu beschreiben, bevor dies andere vorgeben, die Ergebnisse selbstbewußt nach außen zu vertreten und im Interesse der Kinder und Jugendlichen auf Mindeststandards hinzuwirken. Die Caritas-Jugendhilfe GmbH fühlt sich in ihren Anstrengungen durch die Übereinstimmung mit Papst Johannes Paul II bestärkt, der in seiner Enzyklika Centesimus Annus ausführt: „Für die angemessene Gestaltung der Kultur des Miteinanders braucht es die Einbeziehung des ganzen Menschen, der so seine Kreativität, seine Intelligenz, sein Wissen von der Welt und den Menschen in der Organisation entfalten kann. Jeder einzelne bringt seine Fähigkeiten ein zur Selbstbeherrschung, zum persönlichen Opfer, zur Solidarität und zur Bereitschaft, das Gemeinwohl zu fördern. Darum wird die erste und wichtigste Arbeit im Herzen des Menschen vollbracht.“<sup>3</sup>

*Herr Diakon Dipl.-Betriebsw. Egon F. J. Hillebrand ist Geschäftsführer der Caritas-Jugendhilfe GmbH.*

<sup>1</sup> TOP, Eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft, Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt am Main. Siehe Tagungshinweis Seite 66

<sup>2</sup> Deutsches Institut für Normung, Beuth-Verlag (1995): Qualitätsmanagement und Statistik. Anleitung zur Auswahl aus der Normenreihe DIN EN ISO 9000 und den unterstützenden Normen. Normensammlung Klaus Graebig, Berlin/Wien/Zürich

<sup>3</sup> Papst Joh. Paul II in der Enzyklika Centesimus Annus, 51 (1991)

### Mit Qualitätsmanagement die Ressourcen der Einrichtung nutzen

Thomas Pawelleck

Die Jugendhilfeeinrichtungen sehen sich mit vielfältigen neuen Anforderungen konfrontiert. Als Ergebnis der seither geführten Fachdiskussion hat der Gesetzgeber in den neu gefaßten §§ 77 und 78 SGB VIII die Inanspruchnahme von Betreuungsleistungen an den Abschluß von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen geknüpft. Auf der Bundestagung der Arbeitsgemeinschaft Heim- und Heilpädagogik vom 16. bis 18.9.1997 in Würzburg forderte der Vertreter des Bayerischen Ministeriums für Arbeit und Gesundheit von den Jugendhilfeeinrichtungen:

- Kostenbewußtsein;
- Zielorientierung und Zielkontrolle;
- Bereitschaft, bestehende Instrumente und Methoden einer Revision zu unterziehen;
- Bereitschaft zur Selbstevaluation.

Angesichts einer gegensätzlichen Entwicklung der Aufwendungen für stationäre Jugendhilfe einerseits und den verfügbaren Mitteln bei Bund, Ländern und Gemeinden andererseits stellte Herr Dr. Reinhard Wabnitz vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend fest: „... daß verstärkt darüber nachgedacht werden muß, wie auch bei sinkenden öffentlichen Mitteln die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe erhalten werden kann. Wir sind gezwungen, über Effizienzsteigerungen in allen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe nachzudenken.“

Die Steigerung der Betreuungskosten beruht in der langfristigen Sicht auf einer Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit, denn die Erziehungshilfe ist wie andere soziale Leistungen sehr personalintensiv und läßt sich nur bedingt „automatisieren“. Beispielhaft sei genannt, daß sich in den vergangenen zehn Jahren die Produktionszeit für Kraftfahrzeuge in etwa halbiert hat; ein Rationalisierungspotential, das der Jugendhilfe nicht in vergleichbarem Umfang zur Verfügung steht. Die verstärkte Inanspruchnahme teilstationärer und ambulanter Betreuungsformen ist Ausdruck des Bemühens, mit dieser Entwicklung Schritt zu halten. Sie entspricht jedoch vielfach nicht den Bedürfnissen der jungen Menschen und ihrer Familien. Wenn sich auch mit der Entwicklung prozeßorientierten Qualitätsmanagements Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit erzielen lassen, diene das Projekt CJG-ISI zunächst der Professionalisierung. Pädagogische Hilfen sind eine komplexe Dienstleistung, deren Entstehen im Sinne des Auftrages koordiniert und gestaltet werden muß.

<sup>1</sup> R. Wabnitz: Freie Jugendhilfe aus der Sicht des Bundesjugendministeriums, in: Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.) (1998): Jugendwohl – Zeitschrift für Kinder- und Jugendhilfe, 79. Jahr, Heft 1, S. 11 f., Freiburg im Breisgau

Unter Wettbewerbsbedingungen benötigt die Einrichtungsleitung Informationen über Umfang und Inhalt der Leistungen und Kosten für den Vergleich mit anderen Angeboten. Diese Transparenz ermöglicht es den Mitarbeiter/-innen, ihre Einbindung in die Leistungsprozesse der Einrichtung präziser zu erfassen. So erhöht sich das Bewußtsein für die Arbeitsinhalte sowie für die Notwendigkeit, gemeinsame Werthaltungen zu formulieren, Ziele abzuleiten und systematisch zu verfolgen. Die Anforderungen an das Management sozialer Organisationen unterscheiden sich in dieser Hinsicht kaum von denjenigen der Erwerbswirtschaft. Hier wie dort haben sich Menschen, wenn auch mit verschiedenen Wertvorstellungen, zusammengeschlossen, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Daher kann es nicht überraschen, wenn in der kontrovers geführten öffentlichen Diskussion die Übernahme von Organisationskonzepten und Standards, die im erwerbswirtschaftlichen Produktions- und Dienstleistungssektor entwickelt wurden, immer stärker in den Vordergrund rückt.

Das den Organisationsnormen DIN EN ISO 9000 ff. zugrundeliegende Modell fand dabei Eingang über eine sozial-erwerbswirtschaftliche Schnittstelle. Einrichtungen der Behindertenhilfe unterhalten vielfach Produktionswerkstätten und beliefern große Industrieunternehmen. Diese verlangen eine Zertifizierung nach den DIN EN ISO 9000 ff. als Bedingung für langfristige Lieferkontrakte. So sind die Produktionsstätten gezwungen, ihre Abläufe zu dokumentieren und mit den Anforderungen dieses international anerkannten Normensystems abzugleichen<sup>1</sup>. Die Übertragung der DIN EN ISO 9000 ff. stößt jedoch in der Fachöffentlichkeit auf Vorbehalte, von denen als wichtigste zu nennen sind:

- Im Mittelpunkt stehe nur scheinbar die Diskussion um Leistungsverbesserungen, vielmehr seien Kosteneinsparungen und Stellenabbau beabsichtigt.
- Der Einsatz erwerbswirtschaftlicher Instrumente negiere den Wertgehalt sozialer Arbeit.
- Die Übertragung des Modells scheitere nicht nur an Begrifflichkeiten, sondern auch an den Bedingungen sozialer Arbeit: weder sei diese eine Dienstleistung, noch könnten die Nutzer Kunden gleichgesetzt werden.
- Die Anwendung der Normen führe nicht zu einer Verbesserung der pädagogischen Arbeit.
- Die Übertragung diene dem Wettbewerb, ohne daß die Jugendhilfe ein funktionierender Markt sein könne.

<sup>1</sup> Eindrucksvoll sind die Ergebnisse bei einem Besuch in den WZB Werkstätten für Behinderte der Lebenshilfe, 66582 Spiesen-Elversberg, aufgezeigt worden.

Im Projektverlauf konnten sich die Beteiligten davon überzeugen, daß die prozeßorientierte Anwendung der Norm auf Betreuungsleistungen die individuellen Bedingungen der Einrichtungen berücksichtigt und die Ausschöpfung des kreativen Potentials fördert. Über die Ergebnisse des Projektes CJG-ISI der Caritas-Jugendhilfe GmbH berichten die Beteiligten in den nachfolgenden Beiträgen. Im Anschluß an die einleitende Darstellung des Projektverlaufs resümieren die Mitarbeiter/-innen ihre Erfahrungen. Funktion und Aufgaben des Managements erläutert der Beitrag zur zielorientierten Führung. Im Anschluß an die Stellungnahme der internen Auditoren beschreiben Leitungskräfte die Intensivierung der Qualitätsbestrebungen mit Hilfe von Evaluationsverfahren. Der Beitrag Controlling und EDV als Steuerungshilfen zeigt die wirtschaftlichen Bezüge auf, bevor die Schlußbetrachtung den Komplex der Zertifizierung und die Einordnung des gewählten Modells in die Qualitätsdiskussion aufgreift.

### **Der Einrichtungsverbund Caritas-Jugendhilfe GmbH**

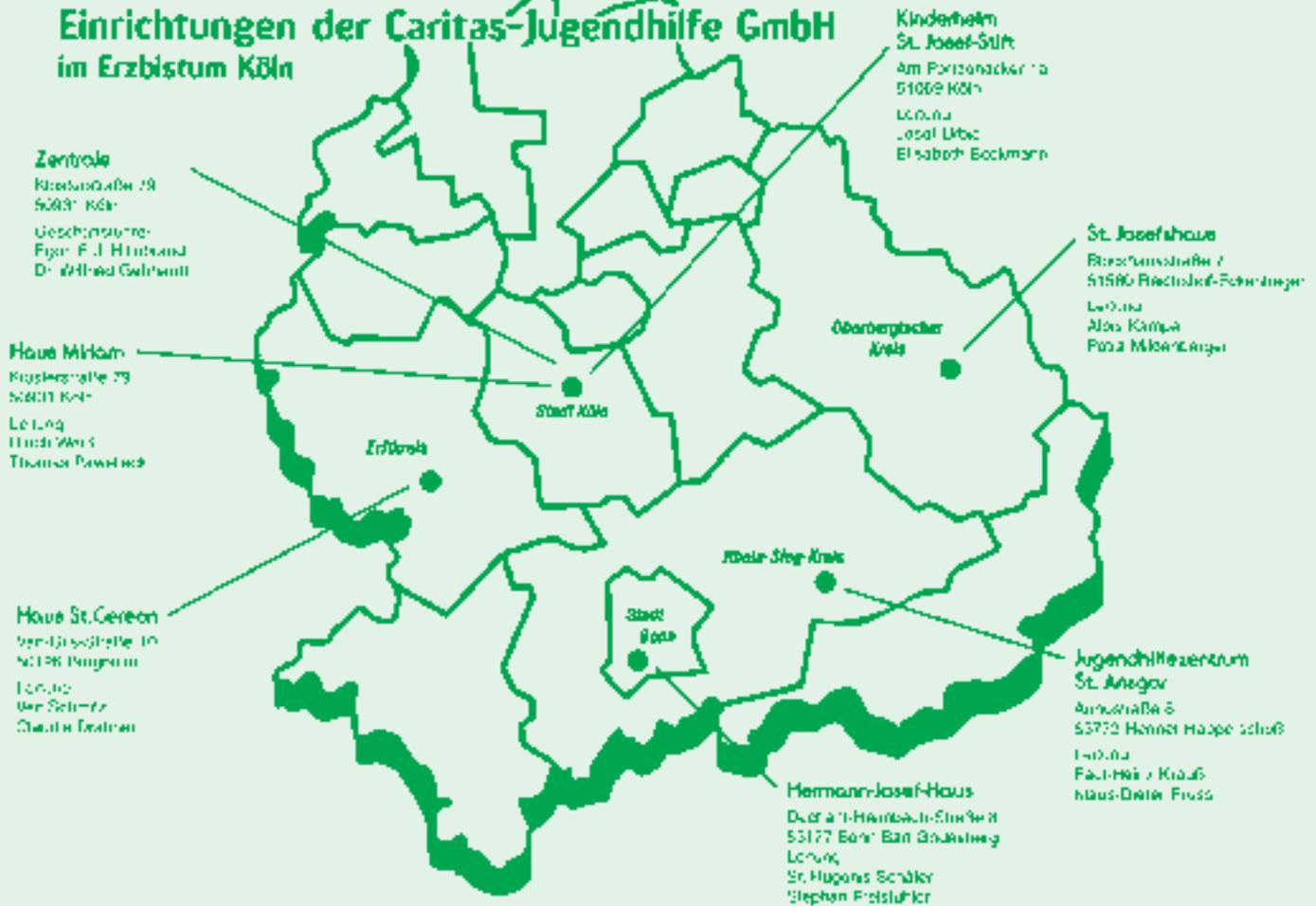
Die Caritas-Jugendhilfe GmbH betreut in ihren sechs Einrichtungen 646 junge Menschen in stationären, teilstationären und ambulanten Betreuungsformen. Darüber hinaus betreibt sie vier Sonderschulen für Erziehungshilfe mit insgesamt 280 Plätzen für interne und externe Schüler und bietet Möglichkeiten zur beruflichen Bildung an. Die Gründung der Caritas-Jugendhilfe GmbH erfolgte 1983 durch die Gesellschafter, Erzbistum Köln und Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. Sie beschäftigt 430 Mitarbeiter/-innen<sup>1</sup>. Hauptamtlicher Geschäftsführer ist Herr Diakon Egon F. J. Hillebrand, dem die Leitungskräfte der Einrichtungen, jeweils pädagogische und kaufmännische Leiter, unterstellt sind. Der pädagogische Leiter wird durch Bereichsleiter unterstützt, denen die Führung der pädagogischen Mitarbeiter/-innen obliegt. Die Bereichsleiter waren zuvor in der Funktion von Erziehungsleitern und Heimpsychologen tätig.

In ihrer pädagogischen Arbeit vermitteln die Fachkräfte christliche Werte als Ausdruck des sozialkaritativen Sendungsauftrages der katholischen Kirche. Ihr Handeln ist Ausdruck eines gemeinsamen Selbstverständnisses, das an Würde und Werthaftigkeit des Menschen ausgerichtet und von Nächstenliebe geprägt ist. Zur Sicherung dieses Anspruchs in der täglichen Betreuungsarbeit hat der Einrichtungsverbund die Grundsätze, Ziele und Struktur seines Managementsystems nach den Qualitätsmaßstäben der Leitungskräfte und Mitarbeiter/-innen weiterentwickelt und mit den Anforderungen der Organisationsnorm DIN EN ISO 9001<sup>2</sup> in Übereinstimmung gebracht.

<sup>1</sup> Werte per 31.05.1998; Mitarbeiter/-innen nach Vollstellen

<sup>2</sup> Deutsches Institut für Normung (1994): DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme; Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung, Berlin

## Einrichtungen der Caritas-Jugendhilfe GmbH im Erzbistum Köln



Tafel 1 – Der Einrichtungsverbund der Caritas-Jugendhilfe GmbH

### Motivation/Zielsetzung

Nach ihrer Gründung konzentrierten sich die Aktivitäten der Caritas-Jugendhilfe GmbH bis 1992 auf die Sanierung der Einrichtungen. In der anschließenden Konsolidierungsphase entstand der Wunsch, die Arbeit angemessen zu präsentieren und ihre Qualität herauszustellen. Zugleich stellte sich die Frage nach dem Anspruch und Selbstverständnis im Einrichtungsverbund als Bezugsrahmen für die gemeinsame Tätigkeit. Die Diskussion thematisierte auch das Leitungs- und Führungsverständnis. Den Anlaß bot eine Analyse der Mitarbeiterfluktuation für den Zeitraum 1990 bis 1993. Die Ergebnisse waren insgesamt unbefriedigend, sowohl nach fachlichen Bewertungsmaßstäben, die der Personalkontinuität in der Beziehungsarbeit hohes Gewicht beimessen, als auch unter Kostenaspekten. Hierin bestand ein wesentliches Motiv, die Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation besser den Bedürfnissen der darin arbeitenden Menschen anzupassen. Als wesentliche Voraussetzungen erkannten die Führungskräfte angemessene Führungsstrukturen mit überschaubaren Leitungsspannen<sup>1</sup> sowie die Transparenz der Einrichtungsleistungen als Grundlage für sichere Information, effiziente Kommunikation und stärkere Identifikation.

### Qualitätsverständnis

Die Sensibilisierung der Mitarbeiter/-innen in der Anfangsphase beeinflusst erheblich Wirkung und Dynamik des Projektverlaufs. Besonders förderlich wirken sich eindeutige Projektziele aus, wenn sie in der gebräuchlichen Ausdrucksweise formuliert und auf allen Ebenen kommuniziert werden. Die Qualitätsdiskussion ist häufig durch die Suche nach vermeintlich verdeckten Absichten und die Nutzung fachfremder Begriffe belastet, deren Inhalte nur unzureichend bekannt sind. Hierdurch können Ängste und Vorbehalte ausgelöst werden. Die Führungskräfte der Caritas-Jugendhilfe GmbH haben diesen Aspekten stets hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Darüber hinaus ist das Qualitätsverständnis oft eingengt, weil es mit persönlicher Fachlichkeit identifiziert und absolut gesetzt wird. Eine Diskussion um Qualität bedeutet dann zwangsläufig die Infragestellung der Fachlichkeit. Dagegen basiert Qualitätsmanagement nach den DIN EN ISO 9000 ff. auf einem relativen Qualitätsverständnis.<sup>2</sup>

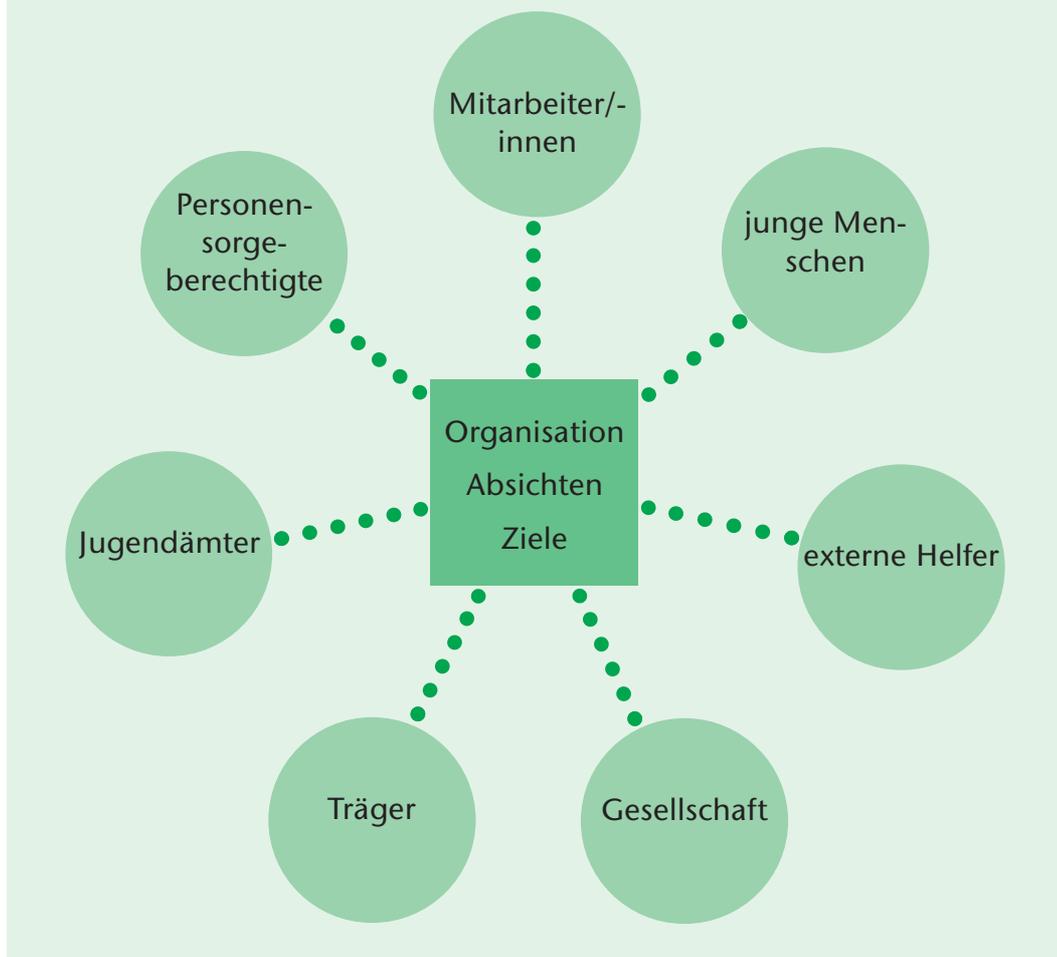
Nach diesem Modell ist Qualität die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

#### Tafel 2 – Definition von Qualität

Die Definition beinhaltet zum einen die Erfüllung von festgelegten Anforderungen, die durch eine Verknüpfung von Kundenerwartungen, eigenen Standards und Zielsetzungen sowie gesetzlichen Vorgaben entstehen; zum anderen muß Qualität durch eine Gesamtheit von Merkmalen (Eigenschaften) einer Dienstleistung eindeutig beschrieben werden.

<sup>1</sup> Der Begriff Leitungsspanne bezeichnet die Anzahl von Mitarbeiter/-innen je Vorgesetzten.

<sup>2</sup> Deutsches Institut für Normung (1995): DIN EN ISO 8402 Qualitätsmanagement, Begriffe, Berlin

**Die Interessenpartner der Jugendhilfeeinrichtung**

Tafel 3 – Interessenpartner

Qualitätsmanagement bedeutet in diesem Verständnis den systematischen Abgleich der Absichten und Ziele einer Organisation mit den Erwartungen und Forderungen ihrer Interessenpartner.<sup>1</sup> Die Norm fördert diesen Prozeß und ordnet die Durchführungsverantwortung der Leitung zu. Weder hinsichtlich der Kooperationsinhalte und Ziele noch in bezug auf die Auswahl und Bezeichnung von Interessenpartnern trifft die Norm Festlegungen. Sie verpflichtet auch nicht, die jungen Menschen, Sorgeberechtigten und Jugendämter als Kunden zu bezeichnen. Gleichwohl hat sich dieser Begriff im Zuge der Projektarbeit in der Caritas-Jugendhilfe GmbH ebenso durchgesetzt wie die Auffassung der Betreuung als eine Dienstleistung. Anfängliche Vorbehalte gegen die Begriffswahl verloren nach der Analyse interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die die Kolleg(inn)en untereinander gestalten, an Gewicht.

<sup>1</sup> Claudia Drabner/Thomas Pawelleck (1997): Qualitätsmanagement in Sozialen Einrichtungen am Beispiel der Jugendhilfe. Ein Leitfaden für die Praxis, Freiburg im Breisgau, S. 10

### Projektorganisation

Die Einführung von Qualitätsmanagement ist ein Organisationsentwicklungsprozeß, in dem die Beteiligten ihre bisher mehr oder weniger fixierten Wertvorstellungen, die Ziele und Abläufe analysieren, aufeinander abstimmen und dokumentieren. Die Caritas-Jugendhilfe GmbH hat das Vorhaben aufgrund seiner hervorragenden Bedeutung und der umfassenden Aktivitäten als Projekt konzipiert, das durch folgende Prinzipien gekennzeichnet ist.<sup>1</sup>

- Kundenorientierung
- Mitarbeiter/-innen als Innovationsträger
- Verbindlichkeit durch Dokumentation
- Prozeßorientierung

#### *Tafel 4 – Gestaltungsprinzipien des Qualitätsmanagements*

Mit der Arbeit in den Projektteams hat die Leitung qualifizierte Mitarbeiter/-innen beauftragt, die sie in Einzelgesprächen zur Teilnahme motivierte. Doch bestand auch die Möglichkeit, sich zu bewerben. Mitarbeiter/-innen, die im Projekt Informationsaufgaben übernahmen und die Projektergebnisse vermitteln sollten, konnten durch ergänzende Schulungsmaßnahmen ihr Organisationsvermögen und ihre Kommunikationsfähigkeit ausbilden.

Die nachfolgende Tafel veranschaulicht den Aufbau der Projektorganisation. Der Lenkungsausschuß bestimmte die Leitlinien des Projektes und beauftragte den Projektleiter mit der Umsetzung seiner Beschlüsse. Der Projektleiter wurde in seiner Arbeit von Promotoren unterstützt, die die Mitarbeiter/-innen in den Einrichtungen informierten und jeweils ein Projektteam leiteten.

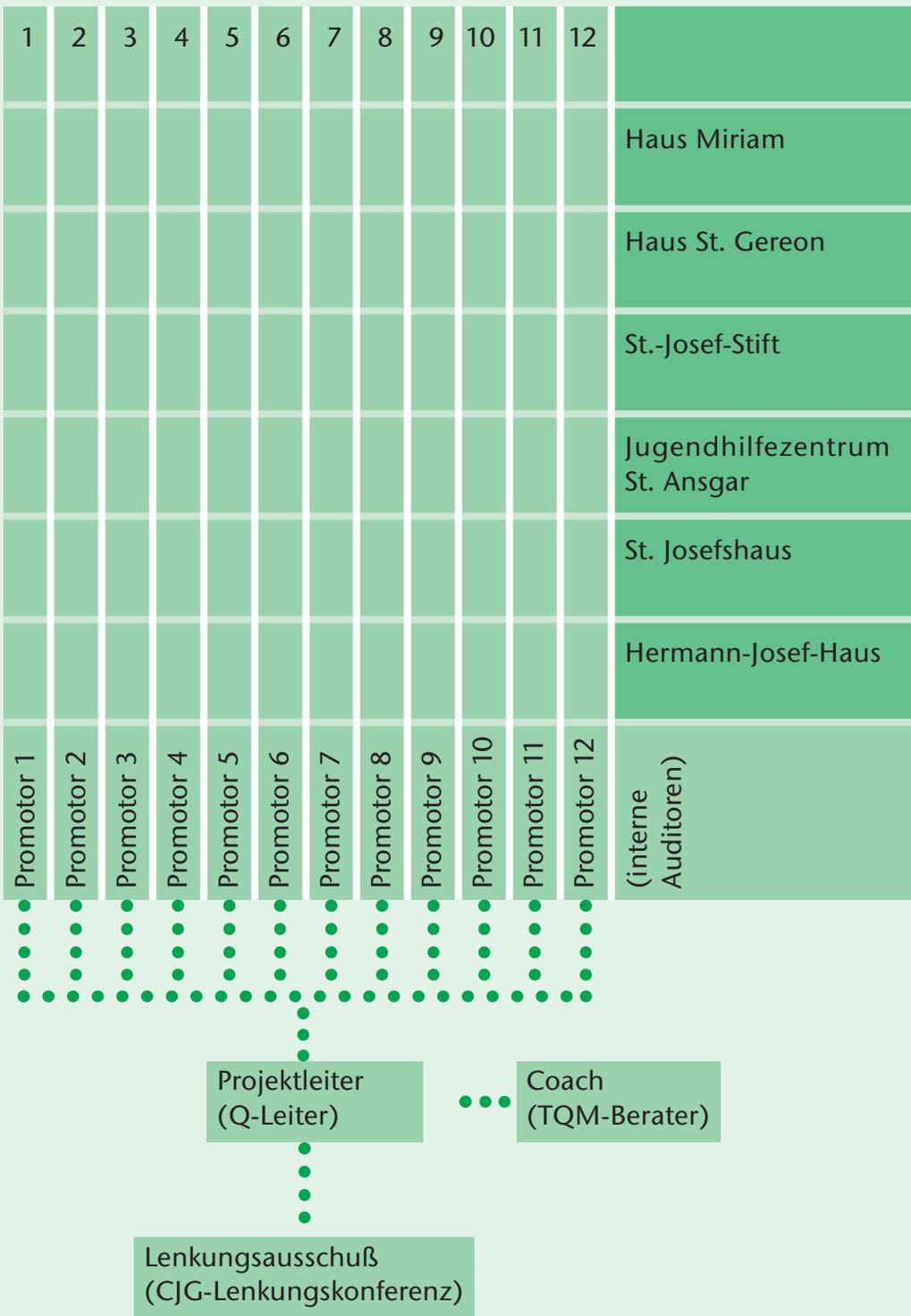
An den Sitzungen des Lenkungsausschusses nahmen neben dem hauptamtlichen Geschäftsführer und den pädagogischen und kaufmännischen Leitern der Organisationsberater sowie einige Gäste teil. Der Lenkungsausschuß traf seine Beschlüsse einstimmig. Die Beteiligten haben das Konsensprinzip im Hinblick auf die Bedeutung der dem Gremium obliegenden Aufgaben als zwingend erforderlich angesehen:

- Formulierung von Selbstverständnis und Qualitätspolitik,
- Ableitung der strategischen Ziele,
- Entscheidung über die Ergebnisse der Projektteams,
- Schaffung der Grundlagen für die Umsetzung der Ergebnisse in den Einrichtungen.

<sup>1</sup> Drabner/Pawelleck (1997), S. 13

## Projektorganisation

### 12 Projektteams



Tafel 5 – Projektorganisation

Der Projektleiter erfüllte insbesondere folgende Aufgaben:

- Umsetzung der Beschlüsse des Lenkungsausschusses,
- Organisation der Projektaktivitäten,
- Aufbereitung der Ergebnisse,
- Information der Mitarbeiter/-innen.

Um die notwendige Akzeptanz für die Projektergebnisse zu gewährleisten, besetzte der Lenkungsausschuß die Projektteams paritätisch, so daß alle Einrichtungen in den einzelnen Teams vertreten waren. Zwei Promotoren aus jeder Einrichtung übernahmen die Leitung der zwölf Projektteams. An der Erarbeitung des Qualitätsmanagement-Systems wirkten insgesamt 90 Mitarbeiter/-innen mit.

Die Arbeit in einrichtungs- und funktionsübergreifenden Projektteams empfinden die Beteiligten als Bereicherung. Sie erhalten Gelegenheit, sich arbeitsplatzbezogen zu qualifizieren und den Nutzen partnerschaftlichen Lernens zu erkennen. Gerade die Aktivierung des in der Organisation vorhandenen Wissens wird unter sich dynamisch verändernden Umweltbedingungen immer wichtiger. Bei einer Umfrage unter 90 deutschsprachigen Firmen verschiedener Größen und Branchen im Frühjahr 1996 gaben mehr als die Hälfte der Befragten an, ihr Potential nur zu 20 bis 40 % zu nutzen<sup>1</sup>. Wer dies verändern will, muß die Mitarbeiter/-innen an der Weiterentwicklung des Unternehmens beteiligen.

### **Aufwand für das Projekt**

Ein externer Organisationsberater hat den Einrichtungsverbund unterstützt<sup>2</sup>. Sein Einsatz für das gesamte Projekt umfaßte rund 35 Tage. Die Beratung verursachte mithin nur einen Bruchteil der gesamten Projektkosten, die 2 % der im Projektzeitraum angefallenen Personalkosten ausmachten. Der Anteil je Mitarbeiter/-in entspricht dem Aufwand, der für eine qualifizierte 2- bis 3-tägige externe Fortbildung bei gewerblichen Anbietern angefallen wäre. Für die Arbeit in den Projektteams hatte der Lenkungsausschuß 70 Arbeitsstunden zuzüglich Fahrzeiten einkalkuliert – ein Zeitkontingent, das die Projektteams überwiegend einhielten.

<sup>1</sup> Süddeutsche Zeitung Nr. 2, 3./4.1.1998

<sup>2</sup> Dipl.-Ing. Klaus Dolch, Dolch-Consulting, Im Fritzele 25, 72622 Nürtingen

**Prozeßanalyse**

Die Projektteams analysieren die Einrichtungsaktivitäten prozeßbezogen. Das Ziel der Projektteamarbeit besteht darin, die in den Einrichtungen angewandten Arbeitshilfen, wie Checklisten, Formulare und sonstige Regelungen, auf der Grundlage der Prozeßziele und des Kundennutzens zu optimieren. Hierfür werden die Einrichtungsprozesse in einer Übersicht zusammengestellt, die nach Hauptwertschöpfungsprozessen, Leitungsprozessen und unterstützenden Prozessen gegliedert ist.

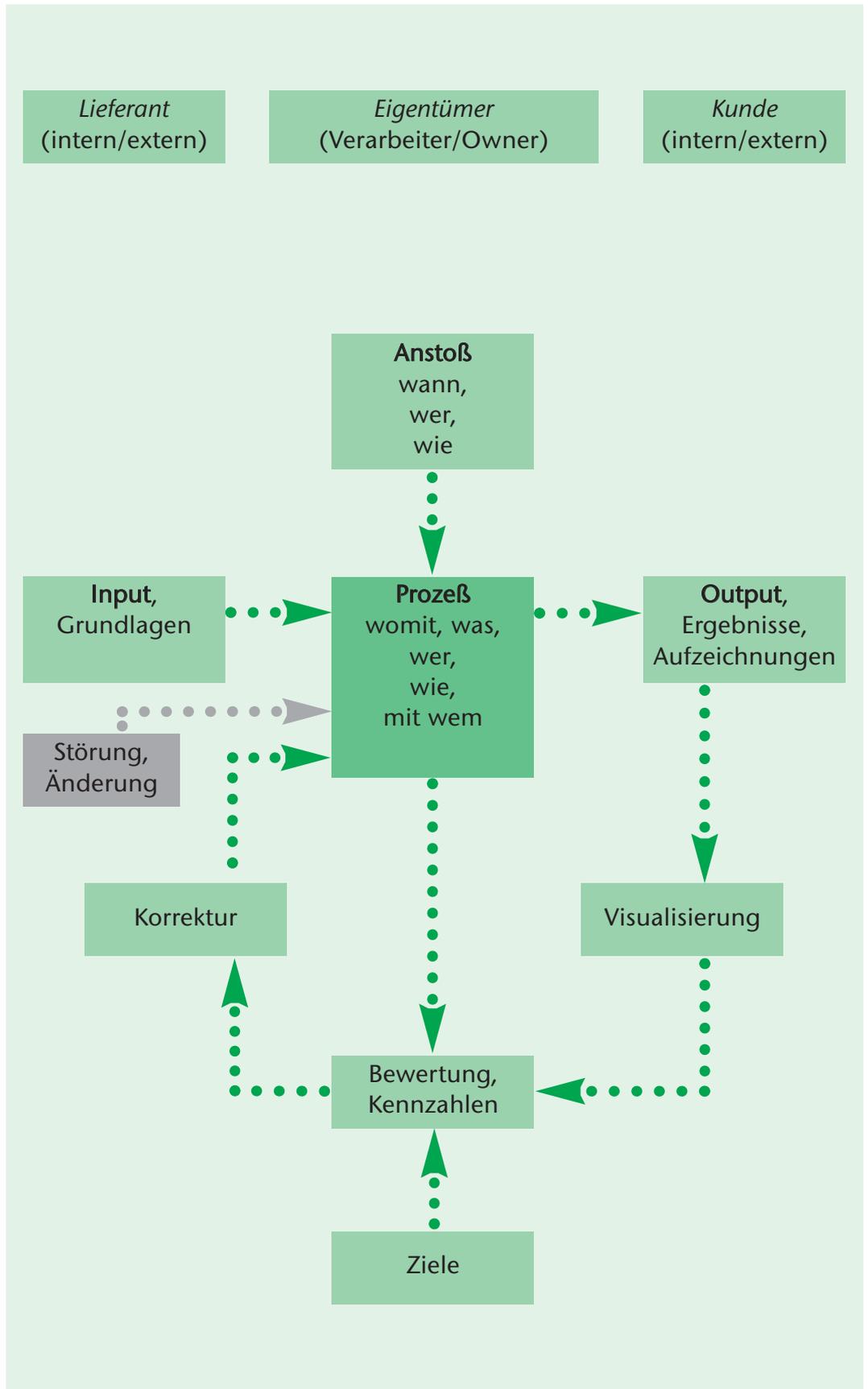
Hauptwertschöpfungsprozesse	Leitungsprozesse	Unterstützende Prozesse
Konzeptentwicklung	Zielbildung	Führen eines Gruppenbuches
Bedarfsermittlung	QM-Projekte	Notfallregelung
Aufnahmeverfahren	Audits	Personaleinstellung
Hilfeplanung	Führungsrichtlinien	Personalverwaltung
Erziehungsplanung		Finanzierung
Tagesgestaltung		Instandhaltung
Pädagogisch-therapeutische Sondermaßnahmen		Ökologischer Leitfaden
Krisenintervention		Küchenversorgung
Familienarbeit		Lenkung der Dokumente
Wechsel der Betreuungsform		Organisation
Beendigung		Kommunikation
Berufliche Förderung		
Schulische Förderung		

Tafel 6 – Prozeßübersicht

Die gewählte Vorgehensweise gründet auf dem für das Qualitätsmanagement wesentlichen Verständnis, wonach Produkte und Dienstleistungen durch Prozesse geschaffen werden. Im Prozeß setzt die Einrichtung personelle und materielle Ressourcen ein, um im Sinne ihres Auftrages für den Leistungsempfänger einen Nutzen zu erbringen oder eine Wertschöpfung zu erzielen. Bei der Analyse unterteilen die Projektteams die Prozesse in Einzelschritte und dokumentieren diese grafisch wie verbal. Sie bestimmen die einzelnen Prozeßelemente, Beteiligte, Hilfsmittel und Ergebnisse, und definieren die entscheidenden Kundenkontaktpunkte sowie die Verbindungsstellen zwischen den Organisationseinheiten.

In der nachfolgenden Tafel sind die Prozeßelemente dargestellt.

### Elemente des Prozesses



Tafel 7 – Elemente des Prozesses; Quelle: Dolch Consulting

In der Prozeßanalyse arbeiten die Projektteams die Elemente durch Beantwortung der folgenden Fragen heraus.

Ausgangspunkt: Übersicht der Prozesse

Wer ist der Eigentümer der Prozesse?

Was ist der sichere Anstoß des Prozesses?

Was sind die Grundlagen (Input) des Prozesses?

Wie wird der Prozeß abgewickelt? Mit wem?

Was sind die Ergebnisse (Output) des Prozesses?

Wie ist das Vorgehen bei Störungen oder Änderungen?

Welche (Prozeß-)Ziele sind festgelegt?

Wann und wie wird der Prozeß gemessen und bewertet?

Wie werden Korrekturmaßnahmen festgelegt und überwacht?

Tafel 8 – Fragen zur Prozeßanalyse

Das Qualitätsmanagement begreift den Prozeß als Regelkreis der Verbesserung. Die Prozeßgestaltung sieht den beständigen Abgleich der Ergebnisse mit den Absichten und Zielen vor, ohne ausdrücklichen Anstoß. Ein weiteres wesentliches Kennzeichen ist die Fehlervermeidung. Potentielle Risiken und Störfaktoren werden in die Analyse einbezogen und erforderliche Vorkehrungen beschrieben. Das Management von Beschwerden und Verbesserungspotentialen greift beide Aspekte auf und prägt mit der Zielorientierung, der regelmäßigen Organisationsbewertung und der Personalentwicklung das Modell der DIN EN ISO 9001. Durch die Dokumentation der Arbeitsabläufe anhand der Prozeßbeschreibungen und Arbeitshinweise erhält das Qualitätsmanagement-System schließlich die zu seiner Aufrechterhaltung notwendige Verbindlichkeit. Die Analyse und Strukturierung der Einrichtungsprozesse nach dem identischen Muster vermag die komplexen Zusammenhänge aufzulösen. Dadurch entsteht eine wesentlich bessere Transparenz.<sup>1</sup>

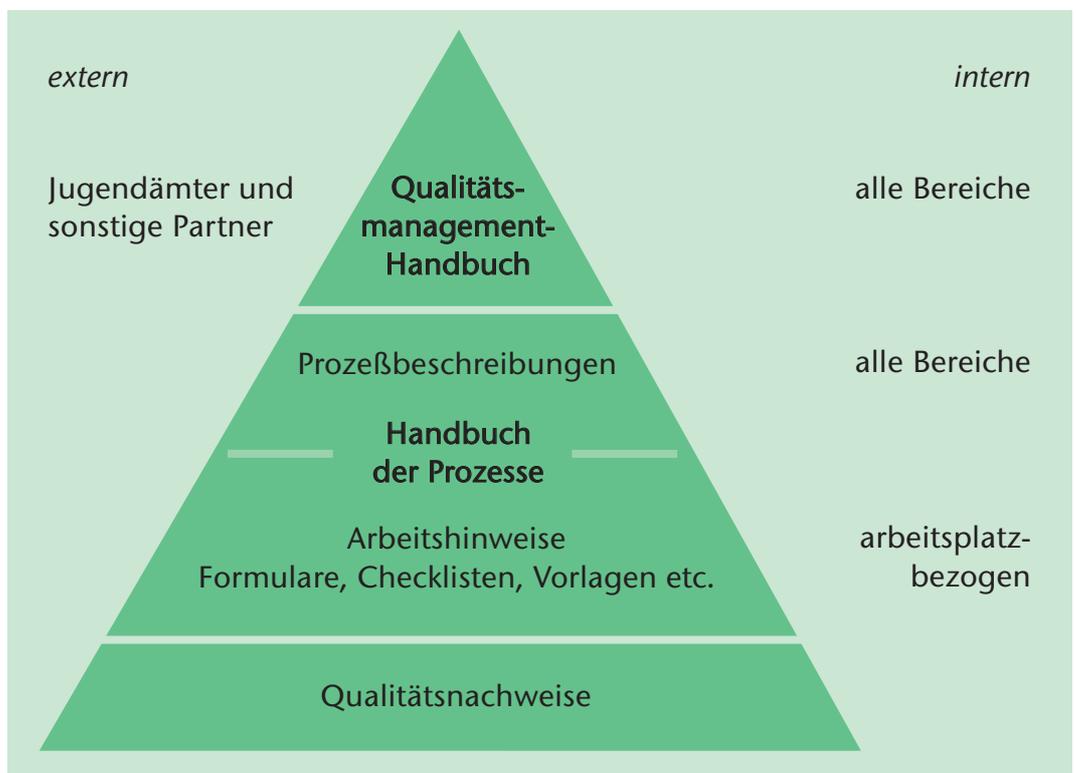
**Regelkreise  
sichern Dynamik**

<sup>1</sup> Drabner/Pawelleck (1997), S. 36 ff.

## Qualitätsmanagement-Dokumentation

In der Dokumentation spiegeln sich zwar die Forderungen der DIN EN ISO 9001 wider, doch folgt ihre Gestaltung den Erfordernissen der Einrichtungen. Unter Nutzung der vorhandenen Spielräume haben die Beteiligten Form und Inhalt nach der Zweckmäßigkeit festgelegt.

Die Qualitätsmanagement-Dokumentation der Caritas-Jugendhilfe GmbH ist in vier Ebenen untergliedert. Während das Qualitätsmanagement-Handbuch den Einrichtungsverband gegenüber Dritten repräsentiert, dienen Prozeßbeschreibungen und Arbeitshinweise zur Orientierung der Mitarbeiter/-innen und zur Sicherung der Alltagsroutinen. Mit Hilfe von Qualitätsnachweisen wird der Erziehungsverlauf beschrieben.



Tafel 9 – Aufbau der Qualitätsmanagement-Dokumentation

In ihrem Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert die Caritas-Jugendhilfe GmbH ihre Qualitätspolitischen Grundsätze und strategischen Ziele, die Qualitätsverpflichtung der Leitung sowie die Leistungsmerkmale ihrer Arbeit. Es soll den Innovationsgehalt und den Qualitätsanspruch des Einrichtungsverbandes unterstreichen und Externen einen Einblick in die vielfältigen Betreuungsleistungen gewähren.

Beispielhaft sind nachfolgend die Ausführungen zur Erziehungsplanung wiedergegeben.

### **Individualität bestimmt die Erziehungsplanung**

Auf der Grundlage der pädagogischen Werthaltung leitet das Betreuer-team individuelle pädagogische Ziele im Rahmen der Erziehungsplanung für unsere Kinder und Jugendlichen ab. Das Betreuer-team bezieht die in den Hilfeplangesprächen getroffenen Vereinbarungen und die verfügbaren familiären Ressourcen in die Erziehung ein. Mit den jungen Menschen erörtern die Betreuer für die Gestaltung der Alltagsprozesse Teilziele und legen konkrete Maßnahmen fest. Auf diese Weise ist die Verwirklichung der Konzepte gesichert.

Interne Entwicklungsberichte, die von den Betreuern regelmäßig erstellt werden und aufeinander aufbauen, gewährleisten mit weiteren Dokumenten, wie Protokolle der Hilfeplangespräche, Eintragungen im Gruppenbuch, Aufzeichnungen bei krisenhaften Entwicklungen und psychologische Stellungnahmen, eine kontinuierliche Fortschreibung des Erziehungsplanes. Im Erziehungsplanungsgespräch werden hierzu Ziele und Maßnahmen reflektiert, dokumentiert und auf ihre Wirksamkeit überprüft.

Wir koordinieren die Handlungsansätze der am Prozeß beteiligten Betreuungseinheiten und planen den notwendigen Informationsaustausch. So ist gesichert, daß mit der Erziehungsplanung, der schulischen Förderplanung, der beruflichen Ausbildungsplanung oder der Förderung im Kindergarten einheitliche Ziele verfolgt werden.

Für die Einbeziehung externer Helfersysteme werden Qualitätskriterien benannt. Die Auswahl erfolgt gemeinsam mit den Beteiligten auf der Grundlage der bewerteten Leistungsprofile.

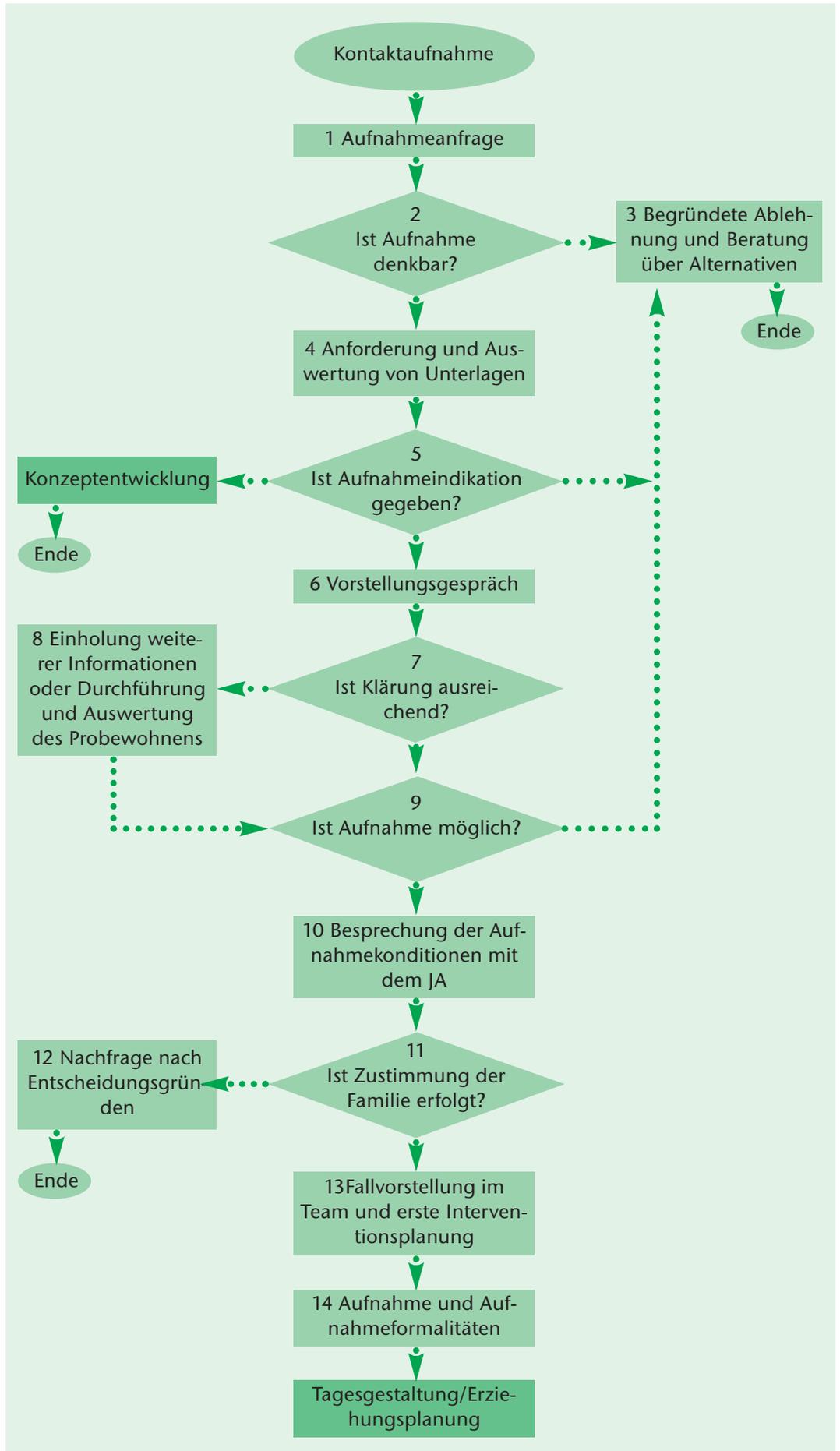
*Tafel 10 – Auszug aus dem Qualitätsmanagement-Handbuch<sup>1</sup>*

Das *Qualitätsmanagement-Handbuch* der Caritas-Jugendhilfe GmbH ist branchenübergreifend auf große Resonanz gestoßen und seit der Drucklegung im Juni 1997 mehr als 300mal nachgefragt worden.<sup>2</sup>

Prozeßbeschreibungen und Arbeitshinweise sind im *Handbuch der Prozesse* zusammengefaßt, das in jedem Arbeitsbereich des Einrichtungsverbundes in der aktuellen Version verfügbar ist. Prozeßbeschreibungen stellen die Tätigkeiten übergreifend grafisch und verbal dar. Dies ist nachfolgend anhand des Aufnahmeverfahrens illustriert.

<sup>1</sup> Qualitätsmanagement-Handbuch der Caritas-Jugendhilfe GmbH (1997), S. 13

<sup>2</sup> Das Qualitätsmanagement-Handbuch kann gegen eine Schutzgebühr von 20,- DM bei der Caritas-Jugendhilfe GmbH, Klosterstraße 79, 50931 Köln, bezogen werden.



Tafel 11 – Aufnahmeverfahren – Flow-chart

Prozeßschritte	E	D	M	I	Hilfsmittel	Ergebnis
1 Aufnahme-anfrage		BL	FD		Telefonat, Fax, Brief	Formular Aufnahme-anfrage, Datenerhebung
2 Ist Aufnahme denkbar?	BL		FD		Ausschlußkriterien, Belegungsliste, Anfragesituation, Gruppensituation, Ausbalancierung der Gruppensituation, Mitarbeiterstand, konzeptionelle Planungen	
3 Begründete Ablehnung und Beratung über Alternativen		BL	HL FD		Heimverzeichnis, Konzeptionsordner	Formular Aufnahme-anfrage, ggf. Warteliste, Rücksendung oder Vernichtung der Unterlagen, ggf. schriftliche Absage
4 Anforderung und Auswertung der Unterlagen		BL	HL FD		Unterlagen, Rundlaufformular	Einschätzung der Problematik und der Ressourcen, Hypothesenbildung, Formulierung offener Fragen
5 Ist Aufnahmeindikation gegeben?	BL		HL FD		Stellungnahme der Fachdienste	Empfehlung, Festlegung der Zuständigkeit

Abkürzungen:

E Entscheidung  
D Durchführung  
M Mitwirkung  
I Information

BL Bereichsleiter/-in  
FD Fachdienst  
HL Pädagogischer Leiter  
MA Mitarbeiter/-in  
PSY Psycholog(e)/-in

Tafel 12 – Prozeßbeschreibung Aufnahmeverfahren

Formulare und Checklisten unterstützen die Mitarbeiter/-innen in ihren arbeitsplatzbezogenen Aufgaben. Neben stärker administrativ geprägten Arbeitshinweisen erhöhen einige Ergebnisse der Projektteams die Handlungssicherheit in der pädagogischen Alltagsarbeit. Als ein zentrales Instrument hat die Caritas-Jugendhilfe Gesellschaft den Leitfaden für die pädagogische Tagesgestaltung entwickelt. Darin sind für die Teilprozesse im Tagesablauf mögliche pädagogische Zielsetzungen formuliert, Handlungsansätze konkretisiert und auf die gemeinsame pädagogische Werthaltung und christliche Motivation zurückgeführt. Der Leitfaden bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtige Orientierung zur Entwicklung und Umsetzung der Betreuungskonzepte. Mehr Verbindlichkeit im methodischen Vorgehen bedeutet, das eigene Handeln deutlich an dem pädagogischen Leitbild der Einrichtung zu orientieren und die Kontakte zu den Betreuten inhaltlich fundiert und kontinuierlich zu gestalten. Für den Teilprozeß Mahlzeiten konkretisiert der Leitfaden diese Aspekte wie folgt:

Was? Pädagogische Zielsetzungen	Wie? Pädagogische Handlungsansätze	Warum? Pädagogische Werthaltungen	Christlicher Hintergrund
Nahrungsaufnahme	Beratung	Fürsorge	Dank für die Schöpfung
Sättigung	Anleitung	Ausdruck für Kultur/Ritual	Gerechtes Teilen
Atmosphäre	Kontrolle	Achtung/Respekt vor Lebensmitteln	Gemeinschaft und Gastfreundschaft pflegen
Gemeinschaftsgefühl	Helfen	Gesundheitsfürsorge	Festtage und Fastenzeiten bewußt machen
Zubereitung	Bereitstellen der Mittel	Genußfähigkeit entwickeln	
Vor- und Nachbereitung	Konfrontation		
Sinnesschulung	Grenzsetzungen		
Kommunikation	Ritualisierung		
	Anfangs- und Endsetzung		

*Tafel 13 – Leitfaden pädagogische Tagesgestaltung am Beispiel Mahlzeiten*

Verbindlichkeit bedeutet für die Mitarbeiter/-innen auch, den Arbeitsverlauf und die Ergebnisse mehr als zuvor in Qualitätsnachweisen zu dokumentieren. Um die Belastungen vertretbar zu halten, muß die Leitung für eine stetige Überprüfung der Dokumente und ihre Anpassung an die Arbeitserfordernisse sorgen. Hierfür bedient sich der Einrichtungsverbund eines entsprechenden Verbesserungsverfahrens.

Maßgeblich für den Umfang der zu erstellenden Qualitätsnachweise ist die Rückverfolgbarkeit des Erziehungsprozesses. Im Sinne einer kontinuierlichen Betreuung muß sichergestellt sein, daß die aktuellen Erziehungsziele und der bisherige Betreuungsverlauf jederzeit der pädagogischen Akte zu entnehmen sind. So selbstverständlich eine sorgsame Dokumentation und Aktenführung auch im Interesse der Betreuten liegt, so vielfältig sind die durch fehlendes Bewußtsein und die Last des Tagesgeschäfts begünstigten Schwächen.

Der folgende Dokumentations-Check verweist auf typische Schwachstellen. Er dient den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Selbstkontrolle im eigenen Verantwortungsbereich:

### Dokumentations- Check

#### **Quick-Check zur Selbstkontrolle im Umgang mit Qualitätsnachweisen**

- 1 Für die von Ihnen betreuten Kinder und Jugendlichen kann ein sachverständiger Dritter bei Einsicht in die pädagogische Gruppenakte folgendes erkennen:
  - den aktuell gültigen Erziehungsauftrag
  - die aktuell gültigen Zielsetzungen der Erziehungsplanung
- 2 Die erforderlichen, ausgefüllten Formulare (Qualitätsnachweise), wie Erziehungspläne, interne Hilfeplanprotokolle, sind
  - vollständig ausgefüllt
  - mit Datum versehen
  - durch den Verfasser unterzeichnet
- 3 Die Qualitätsnachweise sind erstellt
  - unter Verwendung gültiger Formulare
  - auf gelbem Papier
  - im Original (vorhanden)
  - nicht mit Tipp-Ex bearbeitet

- 4 Ihr Arbeitsbereich verfügt über
  - ein aktuelles Handbuch der Prozesse, in dem der Revisionsstand verzeichnet ist
  - die für Ihre Einrichtung gültige Anweisung für den „Umgang mit den Formularen“
  - keine veralteten Dokumente, weil diese vernichtet sind
- 5 Die pädagogischen Akten sind so aufbewahrt, daß
  - ein Zugriff Dritter ausgeschlossen ist
- 6 Die Betreuungskonzepte und die Fortschreibungen sind
  - separat dokumentiert
  - jederzeit griffbereit
- 7 Die Teampunkte aus den Gruppenbüchern
  - finden sich in den Teamprotokollen wieder

Tafel 14 – Dokumentations-Check

### **Einführung des Qualitätsmanagement-Systems**

Mit der Inkraftsetzung durch die Einrichtungsleitung werden sämtliche Mitarbeiter/-innen in das Qualitätsmanagement-System einbezogen, auch diejenigen, die an der Erarbeitung der Grundlagen nicht mitgewirkt haben. Im Hinblick darauf fanden intensive Schulungen statt, die mit einer zweitägigen Instruktionsveranstaltung für jeweils zwölf Mitarbeiter/-innen aus den Einrichtungen eröffnet wurden. Sie fungierten in ihren Einrichtungen als Trainer und haben die Projektergebnisse gemeinsam mit den Führungskräften vor Ort vermittelt. Zusätzlich haben interne Auditoren die Einführung der Dokumentation in Qualitätsgesprächen begleitet. Dies bot den bisherigen Promotoren die ersten Einsatzmöglichkeiten in der neuen Funktion. Nach fünf Monaten überprüften dann unabhängige Gutachter die Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems und seine Zweckmäßigkeit.<sup>1</sup> Die Ausstellung des Zertifikats markierte den Endpunkt des Projektes.

<sup>1</sup> DQS, Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen, August-Schanz-Straße 21, 60433 Frankfurt am Main

## Vom Qualitätsmanagement-Projekt zum Qualitätsmanagement-System

Die in Tafel 5 – Projektorganisation – aufgeführten zusätzlichen Bezeichnungen verweisen auf die Organisation des Qualitätsmanagements nach Abschluß des Projektes CJG-ISI. Die Lenkungskonferenz mit dem hauptamtlichen Geschäftsführer und den pädagogischen und kaufmännischen Leitern der Einrichtungen tagt quartalsweise auf der Grundlage einer strukturierten Tagesordnung und sorgfältig vorbereiteter Beschlussvorlagen. Nachdem anfänglich die Effizienz der Arbeit durch formale Aspekte eingeschränkt war, findet das Gremium immer deutlicher seine Funktion in der strategischen und zielorientierten Ausrichtung der Caritas-Jugendhilfe GmbH.<sup>1</sup> Wie für die übrigen Organe besteht eine Funktionsbeschreibung. Damit die Arbeit für die Mitarbeiter/-innen transparent ist, werden die Beschlüsse des Gremiums in den Einrichtungen veröffentlicht.

Die Umsetzung der Projektergebnisse und Aufrechterhaltung des Systems ist in die Verantwortlichkeit des Geschäftsführers und der Einrichtungsleitungen gelegt. Die beiden Einrichtungsleiter sichern vor Ort die Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems, wobei einer als Qualitätsbeauftragter<sup>2</sup> der Einrichtung die Hauptaufgabe übernimmt. Für den Einrichtungsverbund obliegt diese Funktion dem Geschäftsführer. Er wird hierbei durch den Qualitätsleiter unterstützt, der sich für die Pflege und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems einsetzt. Ein Teil der Promotoren hat mit der Einführung des Qualitätsmanagements die Aufgabe der internen Auditoren<sup>3</sup> übernommen. In regelmäßig stattfindenden Qualitätsgesprächen überprüfen sie die Anwendung und den Nutzen der bestehenden Regelungen und aktivieren Verbesserungspotentiale.

*Herr Dipl.-Kfm. Thomas Pawelleck ist Qualitätsleiter der Caritas-Jugendhilfe GmbH und kaufmännischer Leiter des Haus Miriam.*

<sup>1</sup> Jeweils zu Jahresbeginn findet ergänzend eine 2- bis 3tägige Klausurtagung statt, die von der Dipl.-Psychol. Regina von Diemer, Altenhainerstr. 12 a, 61462 Königstein/Taunus, moderiert wird.

<sup>2</sup> Ein Mitglied der Leitung hat als Qualitätsbeauftragter die Aufgabe, ein Qualitätsmanagement-System in Übereinstimmung mit der DIN EN ISO 9001 festzulegen, zu verwirklichen und aufrechtzuerhalten und einen Überblick über die Leistung des Systems als Grundlage für dessen Verbesserung zu geben.

<sup>3</sup> Siehe hierzu Kapitel „Erfahrungen mit den internen Audits“.

**Qualitätsmanagement ist Leitungsaufgabe**

**Zum Autor**

## Bilanz der Mitarbeiter/-innen

*Silke Brenig, Markus Bierwagen, Stefan Illgen, Hans-Josef Steinsträßer*

Als wir bei Projektbeginn den Begriff CJG-ISI hörten, wußte kaum jemand etwas damit anzufangen. Recht schnell verbreitete sich in den ersten Informationsgesprächen: Es hat etwas mit einer DIN-Norm zu tun und mit Qualität. Arbeitsgruppen wurden gebildet, Funktionen und Rollen zugewiesen. Zwölf Projektteams erarbeiteten Aufgabenbereiche, wie Konzeptentwicklung, pädagogische Tagesgestaltung oder Organisation. Die mit der Teamleitung beauftragten Promotoren nutzten die erworbenen Kenntnisse und suchten nach einem Einstieg in die jeweilige Thematik. Während einerseits der Arbeitsauftrag zwar bestimmt aber für die Mitglieder der Projektteams immer noch unübersichtlich war, so empfanden sie andererseits über die Verantwortlichkeit und die Möglichkeit der Mitwirkung eine positive Veränderung. Aber auch Unsicherheiten waren spürbar. Immer wenn man aus der freien Wirtschaft etwas von Veränderungen der Organisation, von Normen und Standards gehört hatte, ging dies gleich mit Stellenabbau, Kontrolle und Vereinheitlichung einher. Einige befürchteten, zum gläsernen Mitarbeiter zu werden.

Auf die Frage, welche Verbesserungen das Qualitätsmanagement den Kolleginnen und Kollegen gebracht hat, nannten viele zuerst die als Gewinn erlebte Arbeit in den Projektteams. Die Zusammenarbeit vermittelte Einblicke in die Organisation und Arbeitsweise anderer Häuser. Sie sensibilisierte die Teilnehmer und bereicherte ihre Wahrnehmung der eigenen Aufgaben und der Institution. Durch die Arbeit in den Projektteams erfuhren sie, daß ihr Fachwissen zur Entwicklung des Qualitätsmanagement-Systems wichtig ist. Neben einer Weiterqualifizierung durch die Auseinandersetzung mit dem Thema selbst hoben die Kolleg(inn)en hervor, daß sie sich in ihrer Fachlichkeit ernstgenommen fühlten.

Die an den Teams Unbeteiligten hatten einen großen Teil der Aufgaben von Projektteilnehmern für einen längeren Zeitraum mitgeleistet. Alle standen vor der Umsetzung der teilweise recht mühsam erarbeiteten Ergebnisse. Um die Kluft zwischen den Kolleg(inn)en, die bisher noch unerfahren waren, und den Mitgliedern der Projektteams zu verringern, richteten einige Einrichtungen sogenannte ISI-Cafés ein. Dort hatten alle die Möglichkeit, den gleichen Informationsstand zu erzielen. Endlich wurden die neuen Formulare freigegeben. Der Umgang mit ihnen war zunächst fremd und ungewohnt. Sowohl der zeitliche Umfang als auch der Arbeitsaufwand für das Ausfüllen der Formulare schreckte erst ab.

Spontan entwickelten sich Bedenken und Fragen:

- Habe ich die Zeit, mir den Inhalt der Handbücher zu verinnerlichen?
- Ist die Vielzahl von Formularen notwendig?
- Lohnt sich der höhere administrative Aufwand?
- Welchen Stellenwert hat meine Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen vor Ort?

Vieles mußte noch für die stete Umsetzung der Ergebnisse organisiert werden. Als dann aber die beiden externen Gutachter im Anschluß an die ersten internen Audits das Qualitätsmanagement-System bestätigten, war dies ein würdiger Anlaß für eine große verbundweite Feier.

Die Einführung von Qualitätsmanagement in den Einrichtungen der Caritas-Jugendhilfe GmbH erfüllt wesentliche Forderungen zur Verbesserung der pädagogischen Arbeit und der Arbeitszufriedenheit, die von unserer Seite zuvor immer wieder in Gesprächen und Konferenzen thematisiert worden sind:

- bessere Systematik der pädagogischen Handlungsabläufe,
- mehr Transparenz der Einrichtungsstrukturen und der internen Entscheidungsabläufe,
- bessere Nutzung der Mitarbeiterressourcen in den Einrichtungen.

In der Umsetzungs- und Anwendungsphase betonen die Kolleg(inn)en, daß das Qualitätsmanagement dazu befähigt, den Wert der eigenen Arbeit besser zu erkennen und die pädagogische Arbeit qualifiziert darzustellen. Als Arbeitserleichterung wird die Festschreibung von Mindeststandards erkannt. Die Auswirkungen zeigen sich in vielen Bereichen. Das reicht von strukturierter und effizienter Teamarbeit über eine Neugliederung des Gruppenbuchs, wodurch der Informationsfluß gesichert und die Daten leichter abrufbar sind.

Viele Teams haben in den vergangenen Monaten die Qualität ihrer pädagogischen Betreuung hinterfragt, analysiert und einer neuen Bewertung unterzogen. Die Betreuer reflektieren Alltagssituationen und nutzen hierfür den Leitfaden pädagogische Tagesgestaltung. Ausgehend von den gemeinsamen Werthaltungen treffen die Teams Festlegungen für die Handlungsansätze im Tagesablauf, in der Erziehungsplanung oder der Hilfeplanung. Diese Standards vereinfachen insbesondere auch neuen Kolleg(inn)en den Einstieg in die Arbeit. Als großer Vorteil gelten auch eindeutige Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie die klare persönliche Verantwortung für die eigene Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen.

**Forderungen der  
Mitarbeiter/-innen**

**Lösungen für  
bekannte Probleme**

**Pädagogische  
Arbeit verbessert**

Die umfangreiche Dokumentation im Qualitätsmanagement-System beurteilen wir abwartend. Einerseits steigert sie die Verbindlichkeit pädagogischer Planungsprozesse und gewährleistet ein zielgerichteteres Vorgehen sowie das Nachvollziehen der pädagogischen Arbeit. Andererseits hat die Verschriftlichung sowie die Zuordnung der zahlreichen Dokumente besonders in der Einführungsphase zum Teil deutliche Mehrbelastungen in den Arbeitsbereichen verursacht. Es wird eine wichtige Aufgabe bleiben, die Dokumentation einer ständigen Kontrolle zu unterziehen und den Nutzen der Arbeitshinweise im Alltag zu überprüfen. Die Mitarbeiter/-innen nutzen hierfür gerne das Instrument der Verbesserungsvorschläge. Auf Dauer sollten sich eine Reduzierung auf das Wesentliche und eine Annäherung an die pädagogischen Kernprozesse ergeben.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Kolleg(inn)en das Qualitätsmanagement als Arbeitshilfe umsetzen und selbstbewußt nutzen. Ebenso selbstbewußt und kritisch verfolgen sie die weitere Entwicklung der Thematik. Durch ihre Vertrautheit und ihre Erfahrungen im Arbeitsbereich Heimerziehung wissen sie: Qualitätsmanagement alleine sichert die Belegung der Einrichtung nicht, und ein Qualitätsanspruch an die pädagogische Arbeit bestand auch zuvor. Die zunehmend positive Resonanz auf das Bestreben, in der Heimerziehung mit neuen Methoden den veränderten Anforderungen zu begegnen, bestärkt jedoch in der Fortführung des bisherigen Weges.

Qualitätsmanagement lebt von der Weiterentwicklung. Dazu braucht es Mitarbeiter/-innen, die bereit sind, beständig ihr fachliches Handeln zu reflektieren und an den Bedürfnissen der „Kunden“ auszurichten. Die Motivation für den Prozeß aufrechtzuerhalten, ist gleichermaßen bedeutsam, wie neue Kolleg(inn)en für die weitere Gestaltung des bestehenden Qualitätsmanagements zu gewinnen.

*Frau Silke Brenig ist Gruppenerzieherin in einer Lebensgruppe für Jugendliche im Haus Miriam, Köln.*

*Herr Dipl.-Sozialpädagoge Markus Bierwagen ist Bereichsleiter im St. Josefshaus, Eckenhagen.*

*Herr Stefan Illgen ist Gruppenleiter einer Außenwohngruppe für Jugendliche in der Verselbständigung im Haus St. Gereon, Bergheim.*

*Herr Hans-Josef-Steinsträßer ist zuständig für die Ambulante Sozialpädagogische Einzelfallhilfe im Jugendhilfezentrum St. Ansgar, Hennef.*

## Bündelung der Energien durch zielorientierte Führung

*Claudia Drabner, Thomas Pawelleck*

Die Einführung von Qualitätsmanagement ist für die Mitarbeiter/-innen, von der Verpflichtung zu einer etwas ausführlicheren Dokumentation abgesehen, ganz überwiegend mit Vorteilen verbunden. Sie haben in ihrem Bericht die besonders hervorzuhebenden Aspekte bestätigt:

- die Möglichkeit zur Mitgestaltung der Arbeitsabläufe,
- die Chance zur Qualifizierung der eigenen Arbeit hinsichtlich Fachlichkeit und Effizienz,
- die angemessene Darstellbarkeit der eigenen Arbeit nach außen,
- die stärkere Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit mit Kolleg(inn)en und Vorgesetzten.

Indem die Führungskräfte geeignete Rahmenbedingungen schaffen und den Prozeß unterstützen, entscheiden sie über die Intensität dieser Entwicklungen. Im Qualitätsmanagement und erst recht bei einer Entwicklung zum Total-Quality-Management<sup>1</sup> werden die Führungskräfte zwangsläufig mit einer Veränderung der Leitungsaufgaben und des Führungsstils konfrontiert. Das Projekt CJG-ISI verdeutlicht folgende Schwerpunkte:

- Klärung des Selbstverständnisses der Organisationsgesamtheit gegenüber persönlichen Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern;
- Verwirklichung des Auftrages mit Hilfe von operationalen, auf die Organisationsgesamtheit bezogenen und über die pädagogische Einzelfallbetrachtung hinausweisenden Zielen; sie zu formulieren, zu bewerten und auf allen Ebenen zu kommunizieren;
- Verdeutlichung der Grundsätze des eigenen Handelns als Orientierung für die Mitarbeiterschaft;
- Wahrnehmung der strategischen Leitungsaufgaben;
- Delegation als Voraussetzung zur notwendigen Entlastung vom Tagesgeschäft;
- Erfüllung der Vorgesetztenfunktion für den überschaubaren Kreis eigener Mitarbeiter/-innen; Aufgabe, diese zu motivieren, als Ansprechpartner für ihre Probleme verfügbar zu sein und sie bei besonderen Aufgabenstellungen zu unterstützen.

**Führungsaufgaben  
neu definiert**

<sup>1</sup> zur Begriffserläuterung siehe abschließendes Kapitel

Zur Koordination der sechs weitgehend eigenständigen Einrichtungen mit langer Tradition bedarf es einer Konkretisierung der Verbundsidentität, eines Abgleichs der jeweiligen Zielsetzungen und einer Erörterung des Leitungs- und Führungsverständnisses. Die Geschäftsführung belebt den Austausch hierüber stets von neuem, denn das Streben nach einer die Organisation und die Fachlichkeit der Arbeit gleichermaßen umspannenden Qualifizierung erhält erst hierdurch ihr Fundament. Mit der Schaffung von Routinen für wiederkehrende Abläufe schont der Einrichtungsverbund die knappen Ressourcen. Ihre Bündelung entsteht jedoch erst durch den Übergang von der transparent und strukturiert arbeitenden zur lernenden Organisation. Es ist die grundlegende Aufgabe der Führungskräfte, diese Entwicklung durch die Begründung gemeinsamer Werthaltungen und die Koordination der Handlungsziele einzuleiten und beständig voranzutreiben.

## **Zielorientierte Führung**

Der Einrichtungsverbund kann seinen Auftrag dauerhaft nur erfüllen, wenn es den Führungskräften gelingt, die verfügbaren personellen und materiellen Ressourcen bestmöglich einzusetzen. Ein notwendiges Managementinstrument ist die zielorientierte Führung. Sie bietet insbesondere folgende Vorteile:

### **Größere Sicherheit bei Entscheidungen**

Entscheidungen sind immer Ausdruck von Werthaltungen und Beweggründen. Sich diese bewußt zu machen, ermöglicht eine Konzentration auf das Wesentliche. Unter den Bedingungen von fehlenden Mitteln und knapper Zeit erfordern viele Entscheidungen im Alltagsgeschäft eine Priorisierung von Zielen. Der Bezug auf die grundlegenden Überzeugungen und Absichten vermittelt Sicherheit.

### **Entlastung und Freiraum für Wesentliches**

Ziele und Werthaltungen dienen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Leitlinien für ihr tägliches Handeln. Sind sie kommuniziert und von den Mitarbeitern getragen, so fördert die Sicherheit selbständiges und eigenverantwortliches Handeln. Die Delegationsbereiche der Mitarbeiter/-innen lassen sich ausdehnen, und die Inanspruchnahme für Einzelfallregelungen nimmt ab. Durch die Entlastung von Routinevorgängen erhält die Einrichtungsleitung Freiräume für strategische Themen. Die höhere Eigenverantwortlichkeit wirkt sich zugleich fördernd auf die Motivation der Mitarbeiter/-innen aus.

### **Ein Maßstab für die Güte der Arbeit**

Zielorientierte Führung ermöglicht, die Wirksamkeit von Aktivitäten durch den regelmäßigen Vergleich der Ergebnisse mit den Planungen festzustellen. Damit ist die Voraussetzung geschaffen, die Weiterentwicklung der Einrichtung zu beschleunigen. Gleichzeitig läßt sich so auch der Erfolg der Arbeit nachweisen. Angesichts der hohen Belastungen im Betreuungsprozeß ist es wichtig, Erfolge sichtbar zu machen und herauszustellen. Hierdurch steigt das Selbstwertgefühl der Handelnden und die Identifikation mit dem Team.

Zur Festsetzung angemessener Ziele reflektieren die Entscheidungsträger ihre Absichten und Vorstellungen in bezug auf die jugendhilfepolitische Entwicklung und die einrichtungseigenen Stärken und Schwächen. Ausgehend von den strategischen Zielen vollzieht sich dieser Prozeß auf allen Organisationsebenen. Der Lenkungsausschuß hat für die Caritas-Jugendhilfe GmbH folgende strategischen Ziele formuliert:

- die Funktion der Einrichtung sicherstellen;
- fachlich anerkannte, wirtschaftlich stabile und flexible Angebote realisieren;
- die Motivation nach innen fördern;
- das Ansehen der Einrichtungen in Gesellschaft und Fachöffentlichkeit stärken;
- Qualitätspolitik verantwortlich umsetzen.

Tafel 15 – Strategische Ziele der Caritas-Jugendhilfe GmbH

Der Zielbildungsprozeß sichert im Einrichtungsverbund eine Bündelung der Kräfte durch den Aufbau einer Zielhierarchie. Diese zeichnet sich dadurch aus, daß die Zielsetzung der jeweils folgenden Ebene als Konkretisierung und Ausdifferenzierung verstanden wird. Die Vereinbarung der Teilziele mit der jeweils nächsthöheren Ebene stellt sicher, daß eine Rückführbarkeit auf die Einrichtungsziele und das von allen Mitgliedern reflektierte Leitbild gewährleistet ist und keine Verluste durch konkurrierende Aktivitäten entstehen.<sup>1</sup>

### Zielformulierung

Ziele müssen operational formuliert sein, um als Handlungsorientierung dienen zu können und eine Beurteilung hinsichtlich der Zielerreichung zu ermöglichen. Nur dann lassen sich die Einrichtungsaktivitäten über die Ziele befriedigend steuern. Die Operationalität drückt sich darin aus, daß Ziele erreichbar, herausfordernd, eindeutig und bewertbar formuliert sind und eine zeitliche Festlegung enthalten. Die Zielformulierung benennt jeweils den inhaltlichen Aspekt (Merkmal) und die Bewertungsgröße (Kriterium). Merkmale sind Eigenschaften der Einrichtungsleistung und konkretisieren damit sowohl die eigenen Ansprüche an die Betreuung als auch die Forderungen und Erwartungen der Interessenpartner. Die Ausprägung des Merkmals kommt in Bewertungskriterien zum Ausdruck. Anhand dieser Bewertungsgrößen läßt sich bestimmen, inwieweit die beabsichtigten Wirkungen eingetreten sind. Die Zielableitung verdeutlicht das folgende Beispiel:

<sup>1</sup> Drabner/Pawelleck (1997), S. 30

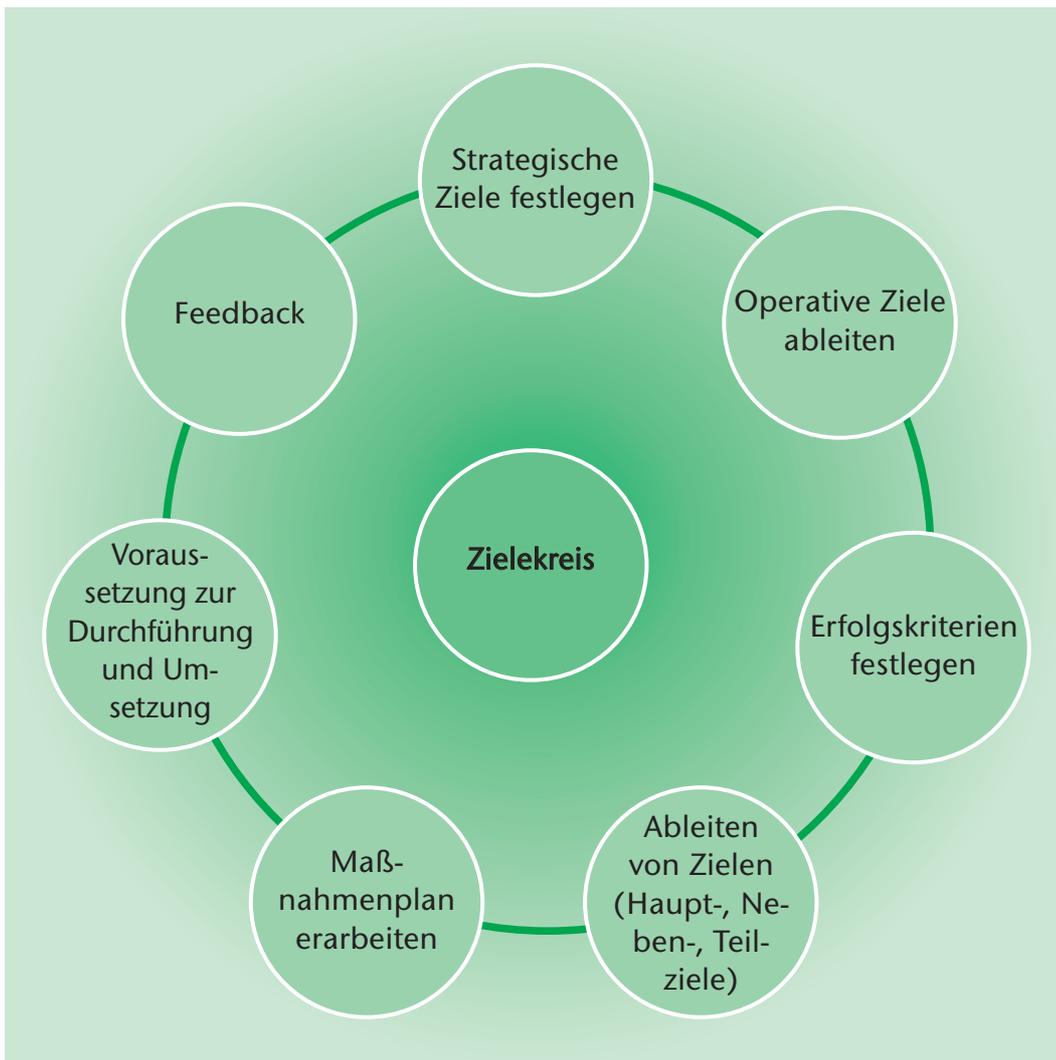
## Zielauflösung

<b>Verbundebene</b>	
<i>Strategisches Ziel</i>	Fachlich anerkannte, wirtschaftlich stabile und flexible Angebote realisieren
<b>Einrichtungsebene</b>	
<i>Ziel</i>	Sicherung der Aufnahmebereitschaft bei mehr als 90 % der Anfragen für 1998
<i>Maßnahme</i>	Feststellung der Gründe für eine fehlende Aufnahmeindikation
<b>Teamebene</b>	
<i>Ziel</i>	Flexibilisierung des Betreuungskonzeptes, so daß innerhalb der Betreuungsform bis zum 30.06.1998 mindestens eine weitere Hilfe angeboten werden kann
<i>Maßnahme</i>	Teamtag zur Weiterentwicklung des Gruppenkonzeptes
<b>Mitarbeiterenebene</b>	
<i>Ziel</i>	Qualifizierung für die zusätzlichen Betreuungsaufgaben bis zum 31.12.1998
<i>Maßnahme</i>	Sichtung und Besuch geeigneter Fortbildungen

Tafel 16 – Beispiel einer Zielauflösung

Die Zielformulierung bildet den Grundstein der Zielorientierung. Ihre Wirksamkeit entfaltet sich jedoch erst durch eine konsequente Zielverfolgung und Bewertung als Regelkreis der Verbesserung. Im Einrichtungsverbund kontrollieren und dokumentieren die Führungskräfte die Zielverfolgung bei der Qualitätsmanagement-Bewertung. Quartalsweise stellen sie darin die zwischen den Sitzungen der Lenkungskonferenz geplanten und durchgeführten Maßnahmen gegenüber und beurteilen den Beitrag zur Zielerreichung.

Der Regelkreis der Ziele enthält folgende Aktivitäten:



Zielekreis

Tafel 17 – Zielekreis nach DGQ<sup>1</sup>

Frau Dipl.-Betriebswirtin Claudia Drabner ist kaufmännische Leiterin des Haus St. Gereon, Bergheim.

Herr Dipl.-Kfm. Thomas Pawelleck ist Qualitätsleiter der Caritas-Jugendhilfe GmbH und kaufmännischer Leiter des Haus Miriam, Köln.

<sup>1</sup> Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (1996): Lehrgangunterlagen Block QM, Qualitätsförderung, S. 10–31, Frankfurt a. Main

Zur Autorin

Zum Autor

### Erfahrungen mit den internen Audits

Irene Hennes, Marlies Malmen, Karl-Heinz Kürten, Uwe Sonneborn

Prüfen, um zu verbessern

Zum besseren Verständnis dieses Kapitels ist die Erklärung des Audits vorangestellt. Als Audit<sup>1</sup> bezeichnet man Qualitätsbewertungen, die einerseits der Stabilisierung und Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems und andererseits dem Nachweis der Qualitätsfähigkeit gegenüber Externen dienen. Die Auditierung basiert auf dem Qualitätsversprechen der Organisation gegenüber den Interessenpartnern sowie auf Forderungen in Form von rechtlichen Bestimmungen, fachlichen Vorgaben und organisatorischen Standards. In Qualitätsgesprächen analysieren die Gutachter, Auditoren genannt, mit den am Prozeß beteiligten Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Einrichtungsprozesse im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und mögliche Verbesserungen. Ausgangspunkt für die Auditfeststellungen sind die Erläuterungen der Gesprächspartner, die der Auditor anhand von Falldokumentationen stichprobenweise nachvollzieht. Über die Feststellungen fertigt er einen Bericht an, der allen Beteiligten zur Kenntnis gebracht wird. Darin benennt er als Abweichungen Sachverhalte, die den internen und externen Qualitätsforderungen nicht entsprechen. Die von der Organisation geplanten Korrekturmaßnahmen sind jeweils Bestandteil des Berichtes. Darüber hinaus weist der Auditor auf Entwicklungspotentiale hin, die er in den Bericht in Form von Anregungen aufnimmt.

Bei Projektbeginn ernannte der Lenkungsausschuß auf Vorschlag der Einrichtungen jeweils zwei Promotoren, einen aus dem Kreis der Bereichsleiter, den anderen aus der Mitarbeiterschaft. Funktion und Aufgabe der Promotoren läßt sich sinnfälligerweise aus dem Wort selbst ableiten: *Für CJG-ISI sich selbst und andere bewegen*. Dies erfolgte zunächst durch die Übernahme der Leitung eines Projektteams. Die Arbeit erstreckte sich über einen Zeitraum von sechs Monaten und schloß mit einer eindrucksvollen Präsentationsveranstaltung vor den Führungskräften des Einrichtungsverbundes ab. Darüber hinaus oblag den Promotoren die Information der Einrichtung über den Projektverlauf sowie die Verbreitung der Teamergebnisse. Zur Vorbereitung auf ihre Aufgaben nahmen die Promotoren an Schulungsmaßnahmen zu den Themen Moderations- und Präsentationstechniken sowie effektive Teamarbeit teil.

Im Projektverlauf griff die Lenkungs-konferenz bald die Idee auf, den aus dem Leitungsbereich stammenden Promotoren auch die Rolle der internen Auditoren<sup>2</sup> zuzuweisen, falls die Entscheidung zugunsten einer Zertifizierung fiel. Der externe Berater vermittelte die Planung, Organisation und Durchführung interner Audits in einer weiterführenden Fortbildungsreihe. Der Einsatz der Promotoren als interne Auditoren hat sich bewährt. Aufgrund ihrer Kenntnisse von den Schwachstellen und Schwierigkeiten, die bei Verände-

<sup>1</sup> Deutsches Institut für Normung (1992): DIN EN ISO 10011, Leitfaden für das Audit von Qualitätssicherheitsystemen, Teil 1

<sup>2</sup> Interne Audits werden durch qualifizierte Mitarbeiter/-innen der Organisation durchgeführt. Externe Audits, die der Zertifizierung dienen, dürfen nur besonders autorisierte Institutionen vornehmen, deren Unabhängigkeit gewährleistet ist.

Instrument der Personalentwicklung

rungen auftreten können, waren sie auch besonders dafür gerüstet, im ersten internen Audit die Einführung der Dokumentation zu begleiten. In den folgenden Audits geht es nunmehr vorrangig darum, Verbesserungspotentiale auszuschöpfen. Damit dieses Wissen wiederum gebündelt und bestmöglich realisiert wird, sind kontinuierlich stattfindende Reflexionstage mit den Qualitätsbeauftragten und dem Qualitätsleiter unabdingbar.

Auf der Grundlage unserer bisherigen Erfahrungen erläutern wir im folgenden wesentliche Merkmale nutzenstiftender Audits in bezug auf die institutionellen Voraussetzungen, die Auditdurchführung und die Qualifikation der Auditoren.

### **Institutionelle Voraussetzungen für interne Audits**

Wie für das Qualitätsmanagement insgesamt, ist für die Wirksamkeit der Auditierung ausschlaggebend, inwieweit der Führungskreis die Mitarbeiter/-innen in das Bemühen um Qualität integriert. Sie orientieren sich daran, ob die Leitung den Willen zur Umsetzung durch konsequentes Handeln untermauert. Im Hinblick auf die Schaffung von förderlichen institutionellen Rahmenbedingungen entfalten insbesondere folgende Einstellungen und Aktivitäten Signalwirkung:

- die Haltung vermitteln, daß ein Audit nicht Prüfzwecken dient, sondern der kontinuierlichen Verbesserung;
- sich für einen erfolgreichen Verlauf des Audits in der Mitverantwortung sehen;
- die zur Durchführung der Audits erforderlichen Finanz- und Sachmittel bereitstellen und die personellen Voraussetzungen schaffen;
- die im Audit zu untersuchenden Prozesse gezielt nach dem Verbesserungsbedarf auswählen;
- Themen des Qualitätswesens unabhängig von den anstehenden Audits als kontinuierliche Tagesordnungspunkte in der Gremienarbeit ansprechen;
- durch Auftreten und Handeln zeigen, daß Qualitätsverbesserung und Kundenorientierung die eigene Arbeit entscheidend prägen.

Die Mitarbeiter/-innen betrachten das Audit um so weniger als Kontrollinstrument, je stärker die kontinuierliche Verbesserung in der Unternehmenskultur verankert ist. Für den positiven Auditverlauf ist es förderlich, wenn in der Einrichtung

- ein kooperatives Klima besteht, in dem Fehler offen besprochen werden und Kritik sowie unterschiedliche Sichtweisen diskutiert werden können;
- sich die Institution als lernende Organisation versteht, die einen kontinuierlichen Entwicklungsprozeß durchläuft.

### Durchführung von internen Audits

In der Caritas-Jugendhilfe GmbH wird jede Einrichtung zweimal jährlich auditiert, alternativ intern oder durch den externen Gutachter. Vorbereitung und Durchführung des internen Audits und die Berichterstellung binden den Auditleiter im Umfang von 2–3 Arbeitstagen, den Koauditor im Umfang von 1–2 Arbeitstagen. In der Einrichtung fallen für ca. vier Gespräche mit durchschnittlich je zwei Teilnehmern nochmals ca. 16 Arbeitsstunden an, so daß der gesamte Personalaufwand auf 5–7 Arbeitstage beziffert werden kann. Damit diese Ressourcen effizient eingesetzt sind, bedarf es einer sorgfältigen Vorbereitung, zügigen Durchführung und, um den Nutzen zu gewährleisten, konsequenter Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. In der Vorbereitungsphase sind folgende Aspekte von besonderer Bedeutung:

- Der Qualitätsbeauftragte legt mit dem Auditleiter vorab das Auditprogramm fest und formuliert die Zielsetzungen für das Audit. (siehe Seite 39)
- Die Leitung weckt das Interesse der Mitarbeiter/-innen für das Audit, indem sie über die Ziele informiert und anhand des Auditzeitplans verdeutlicht, inwieweit die Mitarbeiter/-innen an dem Verfahren beteiligt sind und welche Anforderungen bestehen.
- Erwartungen und Vorbehalte der Mitarbeiter/-innen werden offen und sachlich aufgegriffen und die Ist-Situation der Einrichtung explizit benannt. Die Auditoren müssen ihrerseits die Organisationsstruktur und Entwicklung der Einrichtung sowie die hauptsächlichen Prozesse und die Beteiligten kennen und entsprechende Auditfragen vorbereiten.

**Auditprogramm**

Sehr geehrte(r) \_\_\_\_\_ (Name) \_\_\_\_\_,

gemäß Auditplan ist die Durchführung eines internen Audits in Ihrer Einrichtung geplant.

Als Termin für die Auditierung schlagen wir vor:

Datum: 3. März 1998 Uhrzeit: von 8.30 Uhr bis 17.00 Uhr

Wir beabsichtigen, das Audit wie folgt durchzuführen:

**Ziel des Audits**

Überprüfung der Prozesse: „pädagogische Planungsprozesse“; „pädagogische Tagesgestaltung“

Formale und inhaltliche Durchführung, Nutzen und Verbesserungsvorschläge; Entwicklung seit dem letzten internen Audit am Beispiel einer Gruppe im Bereich der pädagogischen Planungsprozesse.

Zeit von/bis	Prozeß/Thema	Stellen	Ansprechpartner
8.30 Uhr – 9.10 Uhr	Begrüßung, Vorbesprechung	Büro päd. Leiter	Leitungsrunde
9.10 Uhr – 9.20 Uhr	Vorstellung und Festlegung der Gruppen und Prozesse	Seminarraum	päd. Leiter, Bereichsleiter, päd. Mitarbeiter
9.20 Uhr – 11.15 Uhr	Mutter-Kind-Gruppe	Erzieherzimmer	Gruppenleiter
11.15 Uhr – 12.15 Uhr	Audit Tagesgruppe 1	Erzieherzimmer	pädagogische Mitarbeiterin
12.15 Uhr – 14.00 Uhr	Mittagspause und Notizen		
14.00 Uhr – 15.15 Uhr	Audit Malerwerkstatt	Ausbilderbüro	Meister und Stellvertreter
15.15 Uhr – 16.15 Uhr	Audit in Lebensgruppe	Erzieherzimmer	Bereichsleiter und Gruppenleiter
16.15 Uhr – 16.45 Uhr	Abschlußgespräch	Seminarraum	päd. Leiter, Bereichsleiter, päd. Mitarbeiter

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Auditor

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift des Qualitätsbeauftragten der Einrichtung

Tafel 18 – Beispiel eines Auditprogramms

**Audits helfen die Qualität zu sichern und zu verbessern**

Auditleiter und Koauditor verantworten gemeinsam die Auditdurchführung. Die Kooperation vor Ort kennzeichnet besonders:

- eine auf das jeweilige Audit abgestimmte Aufgabenverteilung zwischen Auditleiter und Koauditor;
- die aktive Gestaltung des Auditprozesses durch die Auditoren;
- regelmäßige Resümees und Rückmeldungen zu den wesentlichen Ergebnissen;
- Information über die Feststellungen und Hinweise auf die Gewichtung im Auditbericht;
- konstruktive Rückmeldungen sowohl hinsichtlich der positiven Feststellungen wie auch bezüglich der Verbesserungspotentiale und Abweichungen; sie sind anonymisiert und sachlich gehalten und verzichten auf Beurteilungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern;
- das Aufgreifen der Ergebnisse des vorherigen Audits und die Überprüfung der eingeleiteten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit.

Abweichend zu den externen Audits legt die Einrichtungsleitung bei internen Audits geeignete Verbesserungsmaßnahmen fest. Sie weist durch die Konsequenz ihres Maßnahmenmanagements den Handlungswillen zur Weiterentwicklung der Einrichtung nach.

### **Qualifizierung des Auditors**

Die internen Auditoren sind im Einrichtungsverbund übergreifend tätig, nicht jedoch in der eigenen Einrichtung. Ihre Qualifikation stützt sich auf die persönliche und fachliche Eignung und die Ausbildung in bezug auf das Qualitätsmanagement. Die erforderlichen Kenntnisse haben sie einerseits durch gezielte Fortbildungen erworben, andererseits aufgrund der Wahrnehmung von Führungsaufgaben in der Leitungsfunktion. Darüber hinaus haben die Auditoren in ihrer Ausbildung als Psychologen oder Sozialpädagogen wichtige Kompetenzen erlernt, die für die Qualitätsgespräche vorteilhaft sind.

Folgende Merkmale sollte der Auditor in der Auditsituation realisieren können:

## Empfehlungen für ein Audit

### Empfehlungen für die Auditsituation

#### 1. Eröffnung

- Gutes Klima schaffen
- Ziele benennen
- Vorgehen erläutern

#### 2. Gesprächsführung

- Moderation
  - aktiv
  - neutral
  - themenorientiert
  - prozeßorientiert
- Inhaltliche Diskussion vermeiden
- Kritik konstruktiv äußern
- Ressourcen der Gesprächspartner nutzen

#### 3. Fragetechnik

- Fragen
  - offen
  - präzise
  - konkret
- Beharrliches Nachfragen

#### 4. Atmosphäre

- Wertschätzende Atmosphäre
- Sachbezogene Atmosphäre

#### 5. Einwandsbehandlung

- Rückführung auf die Zielsetzung
- Grenzen setzen

#### 6. Gesprächsabschluß

- Fazit ziehen
- Maßnahmen anregen

## Qs 18 Erfahrungen mit internen Audits

Die Grundlage für eine souveräne Durchführung und produktive Gestaltung des Audits bieten letztlich fachbezogene Voraussetzungen, von denen als besonders wichtig einzustufen sind:

- ❑ die Kenntnis des Qualitätsmanagement-Systems,
- ❑ die Sicherheit in der Anwendung der Auditroutinen,
- ❑ die Sicherheit in der Begrenzung thematischer Inhalte während des Audits,
- ❑ die Kenntnis der Einrichtungsstruktur, der wesentlichen Prozesse und der Verbindungsstellen.

Werden die Techniken gekonnt eingesetzt, bietet die Auditierung ein wertvolles Lernfeld zur Transferierung des im Einrichtungsverbund konzentrierten Know-hows. Die Tätigkeit hat bei allen Auditoren eine Identifikation mit den Anliegen des Qualitätsmanagements und seiner Weiterentwicklung im Einrichtungsverbund bewirkt.

*Frau Dipl.-Psychologin Irene Hennes ist Bereichsleiterin im Haus St. Gereon, Bergheim.*

*Frau Dipl.-Psychologin Marlies Malmen ist Bereichsleiterin im Haus Miriam, Köln.*

*Herr Dipl.-Psychologe Karl-Heinz Kürten ist Bereichsleiter und Leiter des therapeutischen Dienstes im St. Josefshaus, Eckenhagen.*

*Herr Dipl.-Psychologe Uwe Sonneborn ist Bereichsleiter im Haus Miriam, Köln.*

## Verifizierung der Prozesse – Darstellung des Evaluationsvorhabens

Claudia Drabner

Der umfassende Qualitätsanspruch bliebe unvollständig ohne eine systematische Bewertung der pädagogisch-inhaltlichen Arbeit. Wenn die Einrichtung darlegt, sie leiste gute pädagogische Arbeit, womit kann sie dies begründen? Es ist bereits Ausdruck eines vorhandenen Berufsethos, sich für die jungen Menschen einzusetzen und dies mit anerkannten Methoden zu tun. Auf welche Daten stützt sich aber letztlich die wirksame Umsetzung der Absichten und Ziele, und wie läßt sich die Übereinstimmung mit den Erwartungen der Interessenpartner belegen? Basiert das Urteil auf persönlichen und einrichtungsinternen Bewertungsmaßstäben oder auf positiven/negativen Rückmeldungen? Und werden diese Rückmeldungen und Beurteilungen strukturiert erhoben, regelmäßig ausgewertet und zur Formulierung fachlicher Mindeststandards herangezogen? Eine Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen läßt sich zwar aus den DIN EN ISO 9000 ff. ableiten, jedoch enthalten die Normen hierfür keine inhaltlichen Festlegungen.

Die Caritas-Jugendhilfe GmbH arbeitet an diesen Themen im Rahmen eines weiterführenden Evaluationsvorhabens, das auf zwei Ebenen ansetzt. Zum einen fixieren die Einrichtungen ihre pädagogischen Leitsätze und leiten hieraus unter Berücksichtigung externer Forderungen und Erwartungen inhaltliche Qualitätsziele ab. Zum anderen plant der Einrichtungsverbund ein Bewertungsverfahren, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur fallbezogenen Reflexion ihrer Handlungsansätze dienen soll (Selbstevaluation).

Anders als der Produktionsprozeß läßt sich die Betreuungstätigkeit nur anhand qualitativer Bewertungskriterien hinreichend prüfen. Diese sind in gesetzlichen Regelungen und Bestimmungen der Heimaufsicht kodifiziert, entsprechen wissenschaftlich fundierten sowie allgemein anerkannten Lehrsätzen oder leiten sich insbesondere aus dem qualitativen Anspruch der Einrichtung und des Jugendamtes ab. Bewertungskriterien operationalisieren das pädagogische Leitbild. Im Rahmen der pädagogischen Planungsprozesse verdeutlichen sie, welche Ziele unter Berücksichtigung der Ressourcen des jungen Menschen und seines familiären Umfeldes erstrebenswert sind. Für den pädagogischen Tagesablauf zum Beispiel bemessen die Mitarbeiter/-innen, welche Handlungsansätze zielführend sind und im Einklang mit dem gemeinsamen Selbstverständnis stehen. Bewertungskriterien ermöglichen darüber hinaus den Nachweis der Wirkungsweisen pädagogischen Handelns und seine Kausalität in bezug auf den Betreuungsverlauf.

Die Evaluation stellt Verfahren für die Definition und Bewertung der Qualität zur Verfügung, in dem Informationen systematisch mit Methoden der empirischen Sozialforschung gesammelt und interpretiert werden<sup>1</sup>. Sie unterstützt

**Evaluation ergänzt  
Qualitäts-  
management**

<sup>1</sup> Heiner Maja (1996): Evaluation zwischen Qualifizierung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, in: Heiner Maja (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg im Breisgau, S. 20

damit insbesondere die Qualitätsentwicklung, unter Nutzung der erarbeiteten Prozeßsystematik und Dokumentation. Im Einrichtungsverbund sollen mit Hilfe der Evaluation vor allem folgende Ergebnisse erzielt werden:

- Selbstkontrolle (Bewertung) der eigenen Arbeit
- Transparenz der Wirkungsweise pädagogischen Handelns
- Beschreibung der organisatorischen Voraussetzungen
- Weiterentwicklung der Betreuungskonzepte und Prozesse

Die Evaluation bewirkt eine fachlich bestimmte Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/-innen und Stärkung ihrer Eigenverantwortlichkeit. Hierfür wurde ein Projektteam unter der Leitung eines wissenschaftlichen Beraters<sup>1</sup> gebildet, das im einzelnen folgende Prozeßschritte entwickelt:

- Formulierung der pädagogischen Leitbilder und Bewertungsmaßstäbe der Einrichtungen;
- Datenerhebung und Auswertung zur Konzept- und Prozeßqualität anhand der Bewertungsmaßstäbe von jungen Menschen, ihren Familien und den Jugendämtern;
- Abgleich der pädagogischen Werthaltung mit den Erwartungen dieser Partner und Ableitung der pädagogisch-inhaltlichen Ziele und Bewertungskriterien;
- Erarbeitung eines Seminarinhaltes zur Schulung von Bewertungsverfahren für die eigene Arbeit;
- Qualifikation der internen Trainer und Mitarbeiterfortbildung.

Die Selbstevaluation charakterisiert als ein wesentliches Merkmal die fachbezogene Qualifizierung. Für den Ressourceneinsatz im Evaluationsprozeß ist dementsprechend die Handlungssicherheit und Befähigung der Mitarbeiterschaft ausschlaggebend, weshalb unmittelbar arbeitsbezogene Maßnahmen den Vorrang gegenüber stärker wissenschaftlich geprägten und auf die Gesamtwirkung gerichteten Programmen erhalten. Anhand allgemein anerkannter inhaltlicher Qualitätsstandards wird das pädagogische Handeln transparenter und die Einrichtungsleistung für Außenstehende vergleichbar. In den folgenden Abschnitten sind hierfür relevante Bewertungsmaßstäbe von wichtigen Interessenpartnern dargestellt.

*Frau Dipl.-Betriebswirtin Claudia Drabner ist kaufmännische Leiterin des Haus St. Gereon, Bergheim.*

<sup>1</sup> Dr. Wolfgang Beywl, Universität zu Köln, Seminar für Sozialwissenschaften, Abt. Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik, Gronewaldstr. 2, 50931 Köln

## Zufriedenheit der Kinder und Jugendlichen

Claudia Drabner, Thomas Pawelleck

Die Zufriedenheit von Kindern und Jugendlichen ist ein wesentlicher Motivationsfaktor für die Mitarbeiter/-innen und ein Anzeichen für die Umsetzung des pädagogischen Anspruchs. Die Erfassung und Analyse dieser Beurteilung wird jedoch durch einige Besonderheiten erschwert. Erwartungen und Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen können im Betreuungsverlauf von den fachlich begründeten Zielsetzungen und Maßnahmen abweichen. Die Aussagen der jungen Menschen sind Indikatoren für die Betreuungsqualität, die hierüber indirekt erfaßt wird. Regelmäßig ist daher zu überprüfen, ob die gewählten Indikatoren weiterhin gültig und aussagekräftig sind. Die Analyse der pädagogischen Arbeit ist darüber hinaus durch das Fehlen eindeutiger Kausalbeziehungen beeinträchtigt. Die Dienstleistungsqualität kennzeichnet allgemein, daß zufriedene Kunden ihre Beurteilung erfahrungsgemäß nicht explizit formulieren können. Dies gilt mehr noch für Kinder und Jugendliche, deren Ausdrucksvermögen teilweise alters- oder entwicklungsbedingt eingeschränkt ist.

CJG-ISI hat für die Beteiligung der jungen Menschen an dem gesamten Betreuungsprozeß Mindestanforderungen hervorgebracht:

- Teilnahme am Aufnahmegespräch;
- Teilnahme am Hilfeplangespräch; gemeinsame Vorbereitung, Themenauswahl und Besprechung des Verlaufs seit letztem Hilfeplangespräch;
- gemeinsame Perspektivenklärung im Rahmen der Erziehungsplanung mit dem Bezugsbetreuer;
- gemeinsame Planung der Tagesgestaltung;
- regelmäßige Gespräche mit Bezugserzieher, Gruppenabende;
- Einbeziehung in den Entscheidungsprozeß bei Wechsel der Betreuungsform oder Beendigung.

Im Zuge dieser Beteiligung lassen sich die Bewertungsmaßstäbe gesprächsweise erheben. Damit sie systematisch in die Prozeßgestaltung einfließen können, ist der Einsatz standardisierter Instrumente erforderlich. Im Zuge des Evaluations-Vorhabens beschreibt die Steuerungsgruppe hierfür die Voraussetzungen und untersucht Konzeptentwürfe auf ihre Aussagekraft im Verhältnis zu dem erforderlichen Aufwand für die Datensammlung und Auswertung. Als eine prozeßübergreifende Methode zur Erhebung der Bewertungsmaßstäbe testet die Steuerungsgruppe die Interviewtechnik in Anlehnung an das Therapiekonzept von De Shazer<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Steve De Shazer (1997): Wege der erfolgreichen Kurztherapie, 6. Aufl., Stuttgart

## **Befragung der Kinder und Jugendlichen**

Die Befragung der Jugendlichen könnte im Rahmen von persönlichen Interviews von den Einrichtungsleitern durchgeführt werden.

Bei der Einladung zum Interview sollte die Intention der Einladung lediglich angedeutet werden – etwa: ... Gedanken machen über die Einrichtung ...

Die Befragung sollte in einem für das Kind oder den Jugendlichen „neutralen Raum“ stattfinden (z. B. Besprechungsraum).

Vorab sollte dem Befragten die Intention des Interviews präzisiert werden: Das Interview dient dazu, in einem ersten Versuch Aussagen von Kindern und Jugendlichen über Merkmale pädagogischer Qualität zu erhalten.

Interviewsequenzen	Fragen	Erläuterungen
1. Durchlauf der Fragen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was schätzt Du ein, was das größte Problem der Kinder und Jugendlichen ist, die hier in der Einrichtung leben?</li> <li>2. Und wie sieht das für Dich aus?</li> <li>3. Wenn Du von 0 bis 10 einordnest, wie zufrieden bist Du mit ... im Moment?</li> <li>4. Wenn das hier ganz optimal wird, wie zufrieden könntest Du dann hier sein (von 0 bis 10)?</li> <li>5. Hast Du Ideen, wie man von (beispielsweise) 3 nach 8 kommt?</li> <li>6. Hast Du noch mehr Ideen?</li> <li>7. Warum ist das noch nicht passiert?</li> <li>8. Warum noch?</li> <li>9. Was kann die Einrichtung dazu tun, daß einige dieser Ideen verwirklicht werden?</li> </ol>	<p>In einer ersten offenen Frage sollen die Kinder über die Probleme aller in der Einrichtung lebenden Personen befragt werden.</p> <p>In der zweiten Frage geht es um den Befragten.</p> <p>Hier soll das Kind den in Frage 2 benannten Problemkomplex bewerten.</p> <p>Bewertung der Zufriedenheit bei für die Einrichtung optimaler Problemlösung</p> <p>Lösungsvorschläge aus Kindersicht</p> <p>Diese Frage kann so häufig genannt werden, bis keine Antwort mehr kommt.</p> <p>Gründe für Lösungshindernisse</p> <p>Auch diese Frage kann öfter wiederholt werden.</p> <p>Hier können Vorschläge und Wünsche formuliert werden.</p>
2. Zweiter Durchlauf		

Tafel 20 – Interview-Leitfaden

Die Ergebnisse bedürfen allerdings einer Interpretation hinsichtlich der Betreuungssituation und der aktuellen pädagogischen Zielsetzungen, deren Umsetzung in der pädagogischen Alltagsgestaltung nicht immer mit der Zufriedenheit des Betreuten einhergehen kann.

Insgesamt sprechen die Erfahrungen mit den Testergebnissen jedoch dafür, daß die beschriebene Interviewtechnik geeignet ist, auf wichtige, das Wohlbefinden der jungen Menschen verbessernde Maßnahmen hinzuwirken. Durch die Gegenüberstellung seiner gegenwärtigen Zufriedenheit mit dem Stellenwert der von ihm genannten Themen wird der Rahmen für mögliche Verbesserungspotentiale gespannt. Darüber hinaus sichert die Frage nach eigenen Verbesserungsvorschlägen eine konstruktive Ausrichtung.

Die Steuerungsgruppe erprobt weitere Konzepte, auch im Hinblick auf die Beteiligung der Personensorgeberechtigten, und plant deren Umsetzung.

*Frau Dipl.-Betriebswirtin Claudia Drabner ist kaufmännische Leiterin des Haus St. Gereon, Bergheim.*

*Herr Dipl.-Kfm. Thomas Pawelleck ist Qualitätsleiter der Caritas-Jugendhilfe GmbH und kaufmännischer Leiter des Haus Miriam, Köln.*

**Zur Autorin****Zum Autor**

### Worauf die Jugendämter Wert legen

*Paul-Heinz Krauß, Ulrich Weiß*

Die Jugendämter treffen als Kostenträger und de facto Auftraggeber die Entscheidung über die Belegung der jeweiligen Betreuungsmaßnahme. In den Erziehungsprozeß sind sie nicht unmittelbar einbezogen, legen aber im Hilfeplangespräch die Erziehungsziele mit den Beteiligten fest. Über die Bewertung und Fortschreibung der Ziele üben sie eine begleitende, teilweise bestimmende Kontrollfunktion aus. Die Qualitätsmerkmale der Jugendämter reflektieren die Einrichtungen unter folgenden Aspekten:

- Welche Erwartungen und Anforderungen stellen die Jugendämter an das Konzept und die Prozesse in der Einrichtung?
- Auf welche Faktoren des Erziehungsprozesses konzentriert sich ihre Aufmerksamkeit?
- Wie bilden sich die Erwartungen der Jugendämter, und wodurch werden sie beeinflusst?
- Wie nehmen die Jugendämter die Dienstleistungsqualität wahr?

Ohne eine planmäßige Untersuchung dieser Fragestellungen verbleibt die Auslastung einer Einrichtung als „Summenindikator“ für die Beurteilung der Betreuungsqualität durch die Jugendämter. Hierin drückt sich eine Vielzahl von Beweggründen aus. Bei der Analyse dieser Beweggründe müssen die jeweiligen Jugendamtsstrukturen und die verschiedenen Wahrnehmungen der beteiligten Sozialarbeiter und Entscheidungsträger berücksichtigt werden. Diese führen zu unterschiedlichen Bewertungen eines identischen Dienstleistungsprozesses. Das Fehlen allgemein anerkannter fachlicher Kriterien und organisatorischer Standards bei einzelnen Angeboten erweist sich als besonders nachteilig.

Im Rahmen des Evaluationsvorhabens erarbeitet die Steuerungsgruppe Instrumente zur systematischen Erfassung der Leistungsbeurteilung durch die Sozialarbeiter. Zu diesem Zweck haben die Mitglieder der Steuerungsgruppe in einem ersten Schritt zwölf nach eigenem Ermessen ausgewählte Jugendamtsvertreter befragt:

- Woran erkennen Sie, daß wir gut arbeiten?
- Sie haben vielleicht Kolleg(inn)en, die sich kritisch zu unserer Einrichtung äußern. Was sagen diese?

Die Ergebnisse riefen interessante Reaktionen hervor. Einige Interviewpartner wunderten sich, daß wir uns um eine Rückmeldung bemühten. Andere konnten sich unbefangener einlassen, wenn sie das Interview nicht mit direkten Kooperationspartnern, sondern eher unbeteiligten Vertretern des Verbundes führten. Offenbar war es nicht einfach, Kritik frei zu äußern. Besonders positiv reagierten Jugendamtsvertreter, die sich bereits zuvor für die Ergebnisse von CJG-ISI interessierten und an Informationsveranstaltungen im Rahmen der TOP-Initiative teilgenommen hatten. Die Teilnehmer der Steuerungsgruppe haben die Resultate als eine wichtige Bereicherung ihres Selbstbildes erfahren.

Die Auswertung der Erstinterviews ergab 18 Qualitätsmerkmale. Sodann hat die Steuerungsgruppe den Merkmalen Bewertungskriterien zugeordnet und Kundenkontaktpunkte für die Erhebung benannt. Hierin lassen sich die vorhandenen Arbeitshinweise einbeziehen. An dieser Stelle wird der Wert des Qualitätsmanagements als Vorstufe für jede vertiefende Qualitätsbetrachtung deutlich. Denn ohne eine Definition der Prozesse und Kundenkontaktpunkte fehlt die notwendige Struktur. Systematische Erhebungen lassen sich dann nur mit erheblichem Aufwand durchführen.

Weil nicht zu allen Bewertungsmaßstäben gleichzeitig die Einschätzungen der Partner verbundweit erfaßt werden können, haben die Einrichtungen nach folgendem Muster Prioritäten gesetzt:

- Was meinen Sie, welche Bedeutung die Jugendämter dem Merkmal für die Zusammenarbeit unserer Einrichtung beimessen?
- Welche Rückmeldungen von Jugendämtern bezüglich Ihrer Einrichtung zu dem Merkmal liegen vor?
- Wo sind diese dokumentiert, und wie werden sie ausgewertet?
- Sehen Sie zusätzliche, in den Fragen nicht berücksichtigte Aspekte bezüglich des Merkmals, die zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität wichtig sind?

# Qs 18

## Worauf die Jugendämter Wert legen

### Sechs wesentliche Qualitätsmerkmale

Die folgende Tabelle veranschaulicht die Vorgehensweise anhand der sechs wesentlichen Qualitätsmerkmale:

Merkmale	Kriterien	Kundenkontaktpunkte
1. Umsetzung der Hilfeplanung	fachliche und ökonomische Durchführung des Hilfeplangesprächs Grad der Erreichung pädagogischer Ziele	Hilfeplangespräch nach Abschluß der Maßnahme
2. Zufriedenheit der Kinder und Jugendlichen	Kind/Jugendlicher fühlt sich in der Einrichtung wohl	Abschluß der Maßnahme Hilfeplangespräch
3. angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis	Leistungsentgelt und effiziente Leistungserbringung	Prozeß Konzeptentwicklung (Prozeßschritt 6) Erhebung im Rahmen von Gesprächen der Kontaktpflege Abschluß der Maßnahme
4. Qualifizierung und Differenzierung des Konzeptes	Qualität des Angebotes hinsichtlich – Bedarfsentsprechung/Bedarfsentwicklung – Transparenz – Flexibilität	Erhebung im Zuge des Prozesses Konzeptentwicklung (Prozeßschritte 6 und 12) außerdem anlässlich zusätzlicher Gespräche im Rahmen von Kontaktpflege (Mindestanzahl von Stellungnahmen erforderlich)
5. Konfliktmanagement Jugendamt/Einrichtungen	Fähigkeit der Einrichtung, auftretende Krisen, Konflikte und Probleme zu bewältigen; Probleme werden offen angesprochen	Abschluß der Maßnahme zusätzliche Gespräche
6. Mitarbeiterkompetenz/Mitarbeiterpflege	Beurteilung der Kompetenz und des Engagements der Einrichtungsmitarbeiter/-innen	Abschluß der Maßnahme zusätzliche Gespräche aus Gründen der Kontaktpflege

Tafel 21 – Erhebungsbogen zu den Bewertungsmaßstäben/Qualitätsmerkmalen der Jugendämter

Aufbauend auf diesen Qualitätsmerkmalen, entwickelt der Einrichtungsverbund Instrumente für die unterschiedlichen Kundenkontakte. Ein wesentliches Ereignis ist das erste Hilfeplangespräch sechs bis acht Wochen nach der Aufnahme. Im Hinblick auf seine Kooperation mit den Jugendämtern hat der Einrichtungsverbund die vorhandenen Arbeitshinweise durch einen „Befragungsbogen zum Thema Aufnahme“ ergänzt. Die Unterlage wird den Mitarbeitern des Jugendamtes im Anschluß an das Hilfeplangespräch präsentiert. Das Ausfüllen nimmt einen Zeitraum von zehn Minuten in Anspruch und bietet den Sozialarbeitern die Möglichkeit, eine Leistungsbeurteilung für diese wichtige Betreuungsphase vorzunehmen und ihre Vorstellungen und Wünsche zu äußern. Die Auswertung der Befragungsbogen erfolgt halbjährlich. Die bisherige Praxis unterstreicht, wie notwendig es zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität ist, das Selbstbild um die Fremdeinschätzung zu ergänzen. Der Einrichtungsverbund arbeitet daher gezielt an der Integration weiterer Instrumente. Qualitätsmanagement bietet die Voraussetzung, diesen Abgleich prozeßbezogen, systematisch und beständig durchzuführen.

**Fragebogen zur  
Aufnahmequalität**

*Herr Dipl.-Pädagoge Paul-Heinz Krauß ist pädagogischer Leiter des Jugendhilfezentrums St. Ansgar, Hennef.*

*Herr Dipl.-Sozialarbeiter Ulrich Weiß ist pädagogischer Leiter des Haus Miriam, Köln.*

**Zu den Autoren**

## Erwartungen der Mitarbeiter/-innen

*Alois Kampa, Josef Urbic*

Am Beginn eines Organisationsprojektes wird vielfach die Frage aufgeworfen, ob sich der Weg nicht durch die Übernahme externer Konzepte und Ergebnisse abkürzen läßt. Die Erfahrungen zeigen jedoch, daß die Vorteile um so größer sind, je intensiver sich die Mitarbeiter/-innen mit dem Qualitätsanspruch und dem Leistungsversprechen auseinandersetzen. Deshalb hat die Caritas-Jugendhilfe GmbH einen bedeutenden Teil ihrer Mitarbeiter/-innen in die Erarbeitung des Qualitätsmanagements einbezogen. Dadurch wurde das Vorhaben enorm gestärkt.

Die Leitungskräfte erhielten eine erste eindrucksvolle Bestätigung, als die Projektteamleiter ihre Ergebnisse bei einem gemeinsamen Präsentationstermin vorstellten. Die Resultate waren von Umsicht, Innovation, Kreativität und Professionalität geprägt und spiegelten die im Einrichtungsverbund vorhandenen Ressourcen gebündelt wider. Nach der Dokumentation und Einführung galt es, in den Einrichtungen Brücken zu denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schlagen, die in die Teamarbeit nicht involviert und über die Ergebnisse nur punktuell informiert waren. Sie äußerten sich teilweise abwartend und auch skeptisch. Die kollegiale Information innerhalb der Betreuerteams stellte den notwendigen Transfer sicher. Weil sich die Ergebnisse an den praktischen Erfordernissen orientierten, bisherige Verfahrensweisen aufgriffen und in einer schlüssigen und übersichtlichen Form zur Verfügung standen, erfolgte eine zügige Umsetzung.

Nach Qualität streben, ist kein abgeschlossenes Projekt, sondern ein Prozeß, der ständig fortschreitet. Das Management ist aufgefordert, die Entwicklung einer Lernkultur zu fördern und das in den Einrichtungen vorhandene Know-how zu aktivieren. Das innerbetriebliche Vorschlagswesen dient als kontinuierliches Verbesserungsinstrument. Ideen und Anregungen reichen die Mitarbeiter/-innen über den Qualitätsbeauftragten der Einrichtung an eine Prüfungsgruppe, die die Vorschläge überarbeitet und über ihre Umsetzung entscheidet. Hierüber erhält die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter eine Rückmeldung. Nach den zwischenzeitlich vorliegenden Erfahrungen besteht Anlaß, dieses Instrument zu intensivieren und so zu ergänzen, daß Vorschläge strukturierter abgefragt und zeitnah bearbeitet werden können. Daneben richten auch die einzelnen Einrichtungen für die Verbesserung interner Arbeitsabläufe zeitlich befristete Projekte ein, in denen Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

## Mitarbeiterbefragung

Der Führungskreis stuft die Mitarbeiterbefragung als wichtiges Instrument der Beteiligung ein. Sie bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine zusätzliche Möglichkeit, ihre Kenntnisse zur Verbesserung der Organisationsqualität einzusetzen und die Veränderungen des Projektes CJG-ISI sowie die Mitarbeiterführung zu bewerten. Die Mitarbeiterbefragung dient somit einer Verbesserung der Leitungs- und Entscheidungsprozesse.

### Ziele der Mitarbeiterbefragung

- Identifikation der Mitarbeiter/-innen verbessern
- Positive Bewegung der Mitarbeiterbeteiligung unterstützen
- Erhöhte Sicherheit der Leitung für mitarbeiterbezogene Entscheidungen (Objektivierung) schaffen
- Zuverlässige Bewertung der Rahmenbedingungen für pädagogisches und wirtschaftliches Handeln erreichen
- Das Selbstbild durch ein Fremdbild ergänzen, als Grundlage für die Reflexion des Leitungshandelns

Das mit der Planung beauftragte Projektteam unter der Leitung des externen Beraters erarbeitete einen Fragebogen und legte das Procedere der Befragung fest. Aus ursprünglich 19 Bereichen haben die Teilnehmer durch Gewichtung 11 Kategorien ausgewählt, zu denen je 2-5 Fragen gestellt werden:

### Themenbereiche der Mitarbeiterbefragung

- Die eigene Tätigkeit
- Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsbereich
- Ergebnisse der Arbeit
- Zusammenarbeit mit Kolleg(inn)en
- Personalentwicklung/Personalförderung
- Zusammenarbeit mit direktem Vorgesetzten
- Zusammenarbeit mit der Einrichtungsleitung
- Information
- Die eigene Einrichtung
- Verbesserungen im Einrichtungsverbund
- Der Qualitätsentwicklungsprozeß

Eine Mitarbeiterbefragung kann sowohl Hoffnungen und Erwartungen als auch Sorgen und Ängste wecken. Entscheidend für eine positive Annahme ist, ob die Mitarbeiter/-innen ihre Anliegen in den Fragen wiedererkennen. Die Leitungskräfte haben großen Wert auf eine ausgewogene Themenwahl gelegt, die einerseits die Interessen der Einrichtung und des Verbundes und andererseits die fachlichen Belange der Mitarbeiter/-innen und ihre Stimmungen einbezieht. Erst diese Qualität der Aussagen gewährleistet, daß die bestimmenden Elemente des Betreuungsprozesses erfaßt und im Sinne des Regelkreises zu einer Verbesserung der Dienstleistung genutzt werden können.

### Verfahren

Der Berater führt die Befragung im Auftrage der Lenkungs-konferenz durch. Die Mitarbeiter/-innen erhalten die anonymisierten Fragebogen per Post. Das ergänzende Anschreiben erläutert die Bedeutung der Befragung für den Einrichtungsverbund, betont die Wichtigkeit der Mitwirkung und dokumentiert, daß die Leitungskräfte die Arbeitsbedingungen an den genannten Bedürfnissen orientieren wollen.

Der Fragebogen enthält überwiegend geschlossene Fragen mit der Beurteilungsskala:

trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Von den ca. 40 Fragen werden fünf in offener Form gestellt und ermöglichen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin jeweils eine Konkretisierung und Begründung des Standpunktes und/oder die Benennung von Verbesserungsvorschlägen. Der Entwurf des Fragebogens wird durch Pretests auf Verständlichkeit und Handhabbarkeit geprüft. Auch die Auswertung der Fragebogen und die Aufbereitung der Ergebnisse erfolgen extern, so daß der Einrichtungsverbund nicht auf Primärdaten zugreifen kann und die Anonymität gewährleistet bleibt. Die Ergebnisse werden sowohl nach Einrichtungen als auch nach Bereichen innerhalb der Einrichtungen dargestellt. Auf dieser Grundlage können die Lenkungs-konferenz und die Leitungsteams gezielt Maßnahmen einleiten.

Die Rückmeldung der Ergebnisse an die Mitarbeiter/-innen ist ein wesentlicher Bestandteil des Vorhabens. So werden in jeder Einrichtung sowohl eine Gesamtübersicht des Verbundes als auch das Gesamtergebnis der jeweiligen Einrichtung zur Verfügung gestellt und erläutert. Dieses Vorgehen sichert die Transparenz des Verfahrens.

Die Wirksamkeit wird indes bestimmt durch die Güte der von den Leitungskräften veranlaßten Maßnahmen und das Ausmaß, in dem sich die Mitarbeiter/-innen mit ihren Botschaften hierin wiederfinden.

*Herr Dipl.-Psychologe Alois Kampa ist pädagogischer Leiter des St. Josefshaus, Eckenhagen.  
Herr Dipl.-Sozialpädagoge Josef Urbic ist pädagogischer Leiter des St. Josef-Stift, Köln.*

## Controlling und EDV als Steuerungshilfen

*Elisabeth Böckmann, Klaus-Dieter Pruss*

Entstehender Wettbewerb und verschlechterte Refinanzierungsstrukturen stellen die sozialen Einrichtungen vor grundlegend neue Herausforderungen. Dauerhaft können sie ihren Auftrag nur erfüllen, wenn das Management über die zur Steuerung der Betreuungsprozesse und sonstiger Geschäftsabläufe erforderlichen Informationen verfügt. Pädagogische Daten, wie die Entwicklung der Anfragen und Entlassungen, die durchschnittliche Verweildauer oder die Anzahl der Krisen, benötigt die Leitung ebenso wie solche zur finanziellen Situation, etwa die Liquiditätsausstattung und die Ertragslage. Der Einrichtungsverbund beabsichtigt, die Erhebung und Bereitstellung dieser Daten mit Hilfe eines Controllingsystems umfassend und systematisch zu organisieren, das gleichermaßen auf den fachlichen und wirtschaftlichen Steuerungsgrößen aufbaut. Die Voraussetzungen hierfür schafft ein prozeßorientiertes Qualitätsmanagement, weil die Prozeßanalyse eine detaillierte Beschreibung und Dokumentation der Betreuungsaktivitäten und der unterstützenden Tätigkeiten gewährleistet. Ihre Bewertung im Hinblick auf den Nutzen für die Kunden und sonstigen Interessenpartner sowie die Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Wirkungen schaffen die notwendige Transparenz und Vergleichbarkeit. Die Realisierung des Vorhabens ist an eine geeignete EDV-technische Unterstützung geknüpft, weshalb das Projekt beide Entwicklungen integriert.

### Wirtschaftliches Informationssystem

Vor dem Hintergrund prospektiver Pflegesätze reicht es zukünftig nicht aus, die Kosten von Betreuungsangeboten zu ermitteln und anschließend mit den Kostenträgern zu verhandeln. Die Kardinalfrage lautet vielmehr: Welche Maßnahmen muß die Einrichtung ergreifen, um die Betreuung zu dem feststehenden Pflegesatz erbringen zu können? Das Controlling stellt den Beteiligten diese Informationen bereit, damit sie frühzeitig die maximal mögliche Personal- und Sachkostenausstattung bestimmen und so den Kostenrahmen einhalten können. Erforderlich ist eine Weiterentwicklung der bestehenden Kostenrechnungsverfahren in Richtung einer prozeßgestützten Zielkostenrechnung.

### Kostenartenrechnung

In der Kostenrechnung spiegelt sich die Gesamtheit der Einrichtungsaktivitäten wider. Abhängig von der Bezugsgröße unterscheiden traditionelle Kalkulationsverfahren nach Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Die Kostenartenrechnung unterteilt nach Kostenkategorien, wie Lebensmittel, Energie, Betreuung und Verwaltung, und bietet eine Aussage über deren Zusammensetzung in der Einrichtung. Durch Separieren nicht pflegesatzrelevanter Bestandteile, wie die Vermögensverwaltung betreffen-

de Kosten und Erlöse, vermittelt die Kostenartenrechnung eine Übersicht, inwieweit der wirtschaftliche Erfolg auf den Betreuungsbereich zurückzuführen oder durch andere Einflußfaktoren bestimmt ist. Weiterhin ermöglicht die Kostenartenrechnung eine erste Wirtschaftlichkeitskontrolle durch einen Periodenvergleich, in dem die Kosten und Erlöse an den Werten des Vormonats oder des Vorjahres gemessen werden. Die Aussagefähigkeit für strategische Entscheidungen ist jedoch sehr begrenzt.

### **Kostenstellenrechnung**

Die Kostenstellenrechnung informiert zusätzlich, welche Teilbereiche der Einrichtung Kosten verursachen und Erlöse erzielen. In der Regel werden diese Kostenstellen nach räumlichen, funktionalen und zweckmäßigen Aspekten gebildet. Einige typische Kostenstellen in der Jugendhilfeeinrichtung sind die Betreuungseinheiten, die Haustechnik, die Küche oder Hauswirtschaft und die Heimverwaltung. Ist die Kostenartenrechnung im Bereich der Jugendhilfe weit verbreitet, so findet die aufwendigere Kostenstellenrechnung bisher noch wenig Anwendung.

### **Kostenträgerrechnung**

Die Kostenträgerrechnung verteilt die Kosten und Erlöse auf die einzelnen Betreuungsangebote, wie Lebensgruppe, Intensivgruppe und Tagesgruppe. Hierzu müssen allerdings die nicht direkt zurechenbaren Kosten (Gemeinkosten) und Erlöse der übergeordneten und zentralen Funktionen umgelegt werden. Dies erfordert einen hohen Aufwand, der mangels geeigneter Umlageschlüssel oft ohne befriedigende Ergebnisse bleibt. Obwohl die Kostenträgerrechnung für die Verhandlung der Pflegesätze mit den Kommunen zunehmend an Bedeutung gewinnt, wird sie den ständig steigenden Informationsbedürfnissen nicht gerecht.

### **Prozeßkostenrechnung**

An die Stelle einer pauschalen Verrechnung von Gemeinkosten bei traditionellen Ansätzen tritt in der prozeßorientierten Kostenrechnung eine Umlage entsprechend der erbrachten Leistungen. Den Ausgangspunkt bildet eine Tätigkeitsanalyse, die auf der Prozeßstruktur des Qualitätsmanagements gründet. In der Caritas-Jugendhilfe GmbH war die Erfassung der Kosten für die einzelnen Betreuungsprozesse, wie Erziehungsplanung und Tagesgestaltung, Gegenstand einer Diplomarbeit<sup>1</sup>. Leitungskräfte und Mitarbeiter/-innen haben in allen Einrichtungen zunächst ihren Zeitbedarf für die einzelnen Prozeßschritte in einem Zeiterfassungsbogen aufgezeichnet.

<sup>1</sup> Petra Janke: Prozeßkostenrechnung und -management in der Jugendhilfe (Erscheinen angekündigt)

lfd. Nr.	Haupt- und Teilprozesse	Häufigkeit	Dauer in Minuten
<b>I. Pädagogische Tagesgestaltung</b>			
	<i>a) Tagesgestaltung</i>		
1	Aufwachen und Aufstehen der Jugendlichen		
2	Einnehmen von Mahlzeiten		
3	Tagesausklang		
4	Nachtbereitschaft		
5	Ruhepausen		
	<i>Tagesgestaltung Summe</i>		
	<i>b) Freizeitgestaltung</i>		
6	Freizeitgestaltung		
7	Vorbereitung und Durchführung von Projekten		
8	Vorbereitung und Durchführung von Ritualen		
9	Vorbereitung und Durchführung von Feiern		
	<i>Freizeitgestaltung Summe</i>		
	<i>c) Einzelzuwendungen</i>		
10	Einzelzuwendungen		
11	Hausaufgabenhilfe		
	<i>Einzelzuwendungen Summe</i>		
	<i>d) Gruppengespräche</i>		
12	Durchführung Gruppengespräche		
	<i>Gruppengespräche Summe</i>		
<b>II. Übergreifende Tätigkeiten</b>			
	<i>a) Hauswirtschaftliche Tätigkeiten</i>		
13	Zubereitung von Mahlzeiten		
14	Nachbereitung von Mahlzeiten		
15	Einkäufe		
16	Gestaltung der Gruppenräume/Umfeld		
	<i>Hauswirtschaftliche Tätigkeiten Summe</i>		
	<i>b) Kontakte zu Dritten</i>		
17	Kontakte zu Ämtern/Jugendamt		
18	Kontakte zu Externen (Schulen, Betriebe)		
19	Kontakte zu Polizei, Gericht, Psychiatrie		
20	Besuche in der Gruppe		
21	Kontakte zu anderen Gruppen		
	<i>Kontakte zu Dritten Summe</i>		

Tafel 22 – Zeiterfassungsbogen Gruppenmitarbeiter

Die Diplomandin wertete diese Aufzeichnungen aus und ordnete die gesamten Personal- und Sachkosten den Teilprozessen zu. Hieraus resultierte der jeweilige Prozeßkostensatz, wonach sich die Umlage auf die unterschiedlichen Betreuungsangebote bemißt. Mit Angaben, wie den Kosten für die Bearbeitung einer Aufnahmeanfrage, die Durchführung der Hilfeplanung oder die zeitliche Zusammensetzung des durchschnittlichen Arbeitstages in einer beliebigen Funktion, vertiefen die Beteiligten wesentlich ihren Einblick in den Ressourceneinsatz der Einrichtung. Die mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung ermittelten internen Verrechnungssätze liefern ein sehr viel genaueres Ergebnis als die bisherigen Zuschlagssätze.

### **EDV-gestütztes pädagogisches Informationssystem**

Das pädagogische Informationssystem soll die im Betreuungsprozeß anfallenden Daten aktualisiert und vollständig bereitstellen. Die Daten werden mit Hilfe einer Checkliste aufgenommen, die den gesamten Leistungskatalog der Einrichtung beinhaltet. Stammdaten der Bewohner, Aufzeichnungen der Hilfe- und Erziehungsplanung, medizinische Gutachten und Berichte sowie rechtliche Sachverhalte werden in einer elektronischen Akte gesammelt. Im Hinblick auf die Steuerung des Betreuungsprozesses ist die Dokumentation so zu strukturieren, daß eine fallübergreifende Auswertung von Kennzahlen und Vergleichsgrößen möglich ist. Die Pflege elektronischer Akten setzt eine einfache Handhabung voraus und erfordert entsprechende Zugriffskontrollen der pädagogischen Mitarbeiter/-innen. Es bedarf einer technischen Ausrüstung, die sowohl die intern angewandten Formate annimmt als auch externe Unterlagen durch Einscannen erfaßt und so die Vollständigkeit sichert.

### **Dokumentenverwaltung**

Verbindlichkeit durch Dokumentation ist ein grundlegendes Gestaltungsmerkmal des Qualitätsmanagements, dessen Verwirklichung umfangreiche organisatorische Vorkehrungen erfordert. Mit Hilfe EDV-technischer Unterstützung läßt sich der Arbeitsaufwand für die Erstellung, Pflege, Archivierung und Verteilung des Qualitätsmanagement-Handbuches, der Prozeßbeschreibungen und Arbeitshinweise deutlich reduzieren. Die in der Caritas-Jugendhilfe GmbH im Umlauf befindlichen 140 Exemplare des Prozeßhandbuches könnten, eine verbundweite Vernetzung vorausgesetzt, wesentlich aktueller und kostengünstiger gepflegt werden.

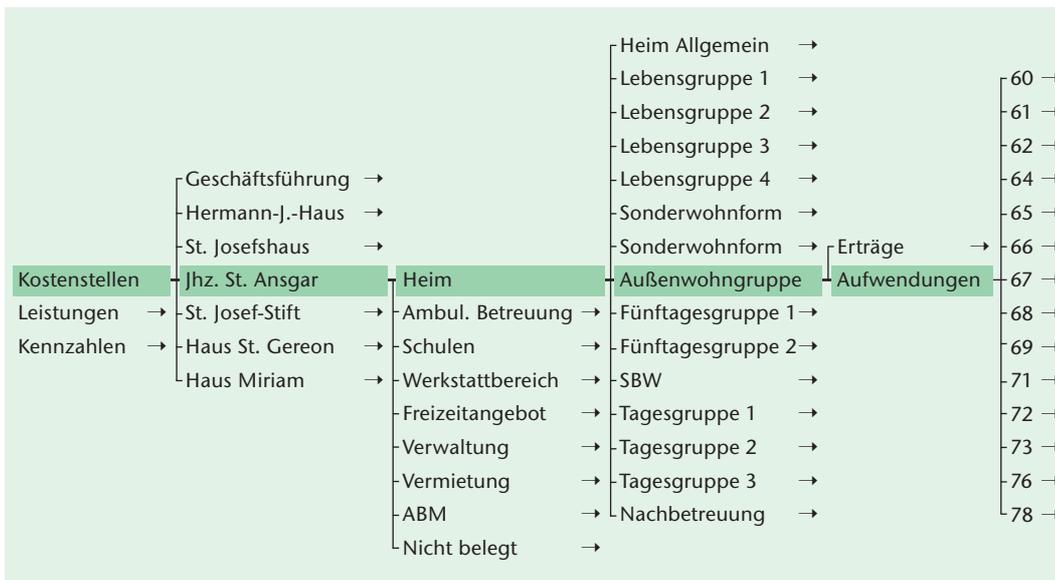
### **Verbundintegrierte EDV-Lösung**

Das von der Caritas-Jugendhilfe GmbH 1987 mit einem Softwareunternehmen entwickelte EDV-Programm wird den beschriebenen Anforderungen nicht mehr gerecht. Die gegenwärtige Datenverarbeitungsstruktur ist hauptsächlich durch Insellösungen gekennzeichnet. Der Datentransfer kann bisher nur aufwendig über Magnetbänder erfolgen. Die individuellen Anwendungen innerhalb einer Einrichtung sind nicht miteinander vernetzt.

Bislang ist auf dem Markt keine adäquate Softwarelösung lieferbar. Dies erklärt sich durch eine geringe Nachfrage, weshalb sich die Entwicklung eines solchen Systems für die Softwareanbieter als nicht wirtschaftlich erwiesen hat. Vielen Jugendhilfeeinrichtungen mangelt es an aussagefähigen Rechnungssystemen und dem erforderlichen Organisationsgrad, die eine integrierte Lösung erst zweckmäßig erscheinen lassen.

Um die Entwicklungszeit für eine verbundintegrierte EDV-Lösung zu überbrücken, setzt die Caritas-Jugendhilfe GmbH das Auswertungsprogramm Corporate Planner ein. Dieses Programm greift auf die Daten der vorhandenen Anwendungsprogramme zurück und organisiert sie auf der Grundlage einer Baumstruktur. Hierdurch erhalten die Leitungskräfte bereits mit der bisherigen Datenbasis umfangreiche zusätzliche Informationen. Nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen, sondern auch die statistische Aufbereitung der Heimabrechnung sowie deren grafische Darstellung können automatisch erstellt werden. Der besondere Wert dieses Programms liegt aber auch darin, daß es den Beteiligten die Vorteile integrierter EDV-Lösungen sehr viel deutlicher vor Augen führt und damit das Interesse an verbesserten Lösungen stärkt<sup>1</sup>.

Die folgende Tafel zeigt ein Beispiel für die statistische Aufbereitung der Daten:



Σ	Aufwendungen								Summe
	Januar 98	Februar 98	März 98	April 98	Mai 98	Juni 98	Juli 98	August 98	
Forecast	0,00	0,00	19.971,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.971,66
Ist	0,00	0,00	19.971,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.971,66
abs-Differenz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
%-Differenz			0,00 %						0,00 %

Tafel 23 – Beispiel einer statistischen Aufbereitung der Daten

<sup>1</sup> Informationen hierzu erhalten Sie bei der Firma: Corporate Planning, Software und Unternehmensberatung GmbH, Eppendorfer Weg 213, 20253 Hamburg.

## Qs 18 Controlling und EDV als Steuerungshilfen

Für die genannten Funktionen:

- pädagogisches Informationssystem,
- Rechnungswesen,
- Berichtswesen/Controlling,
- Dokumentenverwaltung

hat ein Projektteam Controlling/EDV die Anforderungen an eine verbundintegrierte EDV-Lösung in einem Pflichtenheft beschrieben. Auf dieser Grundlage soll ein namhafter Softwareanbieter mit der Entwicklung eines Standardprogramms für die Jugendhilfe beauftragt werden.

**Zur Autorin**

**Zum Autor**

*Frau Dipl.-Kfm. Elisabeth Böckmann ist kaufmännische Leiterin des St. Josef-Stift, Köln.*

*Herr Dipl.-Volkswirt Klaus-Dieter Pruss ist kaufmännischer Leiter des Jugendhilfezentrums St. Ansgar, Hennef.*

## Die ISO-Norm in der Jugendhilfe nutzen

Thomas Pawelleck

Die Caritas-Jugendhilfe GmbH nahm die DIN EN ISO 9000 ff. erst in den Blick, nachdem die Einrichtungsprozesse analysiert waren. Für einen Abgleich der Ergebnisse mit dieser international anerkannten Organisationsnorm sprach die diesem Regelwerk zugrundeliegende Intention. Ihre Entstehung verdankt sie dem Bedürfnis nach Vertrauen, auf das die Hersteller von Großserien komplexer Produkte gegenüber ihren Lieferanten angewiesen sind. Weder ist es technisch möglich noch wirtschaftlich sinnvoll, die Konformität eines jeden zugelieferten Teils zu überprüfen. An Stelle dessen tritt die Überzeugung, daß der Vertragspartner Maßnahmen der Qualitätssicherung bereits im Herstellungsprozeß anwendet und organisatorische Vorkehrungen getroffen hat, so daß er die Prozesse beherrscht. Auf dieses Vertrauen ist auch der Empfänger einer Dienstleistung angewiesen, die auf einem Leistungsversprechen beruht und aufgrund nachhaltiger Interaktion mit dem Leistungserbringer entsteht. Und wo ist dieses Vertrauen mehr gefordert als in der Jugendhilfe und anderen sozialen Dienstleistungen, in denen der Einrichtung die Betreuung eines Menschen überantwortet wird?

Die Glaubwürdigkeit der Institution steht in engem Zusammenhang mit der Darlegung und dem Nachweis ihrer Leistungsfähigkeit. Das den DIN EN ISO 9000 ff. zugrundeliegende Modell basiert auf der Überprüfung anhand von 20 Elementen im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens<sup>1</sup>. Bei dem Abgleich der Projektergebnisse hiermit hat sich eine weitreichende Übereinstimmung ergeben. Dieses Resultat konnte nicht überraschen. Die Norm verlangt ausschließlich Regelungen, die im Interesse der Qualitätsentwicklung in der Organisation liegen. Einige dieser Forderungen, die insbesondere zur dynamischen Gestaltung des Systems beitragen, erweiterten den Projektrahmen wesentlich. Eine Übertragung auf die Betreuungsprozesse ist nur unter Berücksichtigung der Besonderheiten dieser Dienstleistung zweckmäßig und setzt insbesondere das sprachliche Verständnis der Beteiligten voraus. Deshalb entstand die Idee zu einer Interpretation der DIN EN ISO 9001 für Jugendhilfeeinrichtungen.<sup>2</sup>

Im Verlauf des Projektes konkretisierte sich zunehmend die Vorstellung, daß CJG-ISI einen substantiellen Beitrag zur Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe leistet. Zur Glaubhaftmachung bedurfte es nach Auffassung der Leitung einer fachlichen Legitimation und einer unparteiischen Bestätigung der wirksamen Umsetzung. Für den Entschluß, die Zertifizierung anzustreben, sprachen weitere gewichtige Gründe – darunter ein Aspekt, der in der Diskussion um das Für und Wider einer Zertifizierung kaum Berücksichtigung findet: die Motivation der Mitarbeiter/-innen. Besonders in der Jugendhilfe werden zuwenig Erfolge gefeiert. So sollte die Zertifizierung die große gemeinsame Kraftanstrengung über viele Monate erfolgreich abschließen. Sicherlich

<sup>1</sup> Grundlage: DIN EN ISO 45012, Allgemeine Kriterien für Stellen, die Qualitätssysteme begutachten und zertifizieren (Entwurf) (1995), DIN EN ISO 10011, Teil 1–3 (1992)

<sup>2</sup> Siehe hierzu Drabner/Pawelleck (1997), S. 46 ff.

**Vertrauen im  
Mittelpunkt**

**ISO 9001  
für die Jugendhilfe  
interpretiert**

**Vorteile der  
Zertifizierung**

spielte auch die Aussicht eine Rolle, mit der Zertifizierung einen besonders innovativen Standard zu setzen. Qualitätsmanagement trägt jedenfalls dazu bei, die Lücke zwischen Qualitätsanspruch und Betreuungswirklichkeit deutlich zu verringern. Unabhängig von dem formellen Verfahren gilt vor diesem Hintergrund die Feststellung, daß es auch für die sozialen Unternehmen hilfreich ist, sich die Zertifizierungsfähigkeit zu erarbeiten. Die Auditierung durch kompetente Gutachter kann darüber hinaus einen Wissenstransfer bieten und auf wesentliche Verbesserungspotentiale aufmerksam machen, die aufgrund der vielzitierten Betriebsblindheit bislang ungenutzt blieben.

In der Diskussion um die Zertifizierung wird darauf verwiesen, daß sich daraus insbesondere keine Aussage über die Güte der pädagogischen Arbeit ableiten lasse. Dies trifft insoweit zu, als die Einrichtung das Qualitätsmanagement nach eigenen Maßstäben gestaltet und ihren individuellen Qualitätsanspruch zugrundelegt. Demgegenüber dürften die Ausführungen dieser Veröffentlichung jedoch belegen, daß ein prozeßorientiertes Qualitätsmanagement teils indirekt über die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen, aber teils auch direkt und in Verbindung mit der Prozeßevaluation auf die Verbesserung der pädagogischen Qualität abzielt.

Vielfach wird auch angemerkt, die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. verliere in der Industrie an Bedeutung. Diese Aussage ist ergänzungsbedürftig und übersieht, daß in diesem Bereich längst weitergehende Modelle mit erheblich höheren Anforderungen zur Anwendung kommen, die stets jedoch ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem voraussetzen. Doch verweist diese Entwicklung zugleich darauf, daß eine Zertifizierung die Verwirklichung umfassender Qualität alleine nicht belegen kann. Dies sichert erst das sogenannte Total-Quality-Management, das Gegenstand weiterführender Systeme ist. Der Europäische Qualitätspreis (EQA), an dem sich auch der deutsche Ludwig-Erhard-Qualitätspreis<sup>1</sup> orientiert, umfaßt neun Elemente, die sich einerseits auf die Befähigung der Organisation und andererseits auf die erzielten Ergebnisse und Wirkungen beziehen.

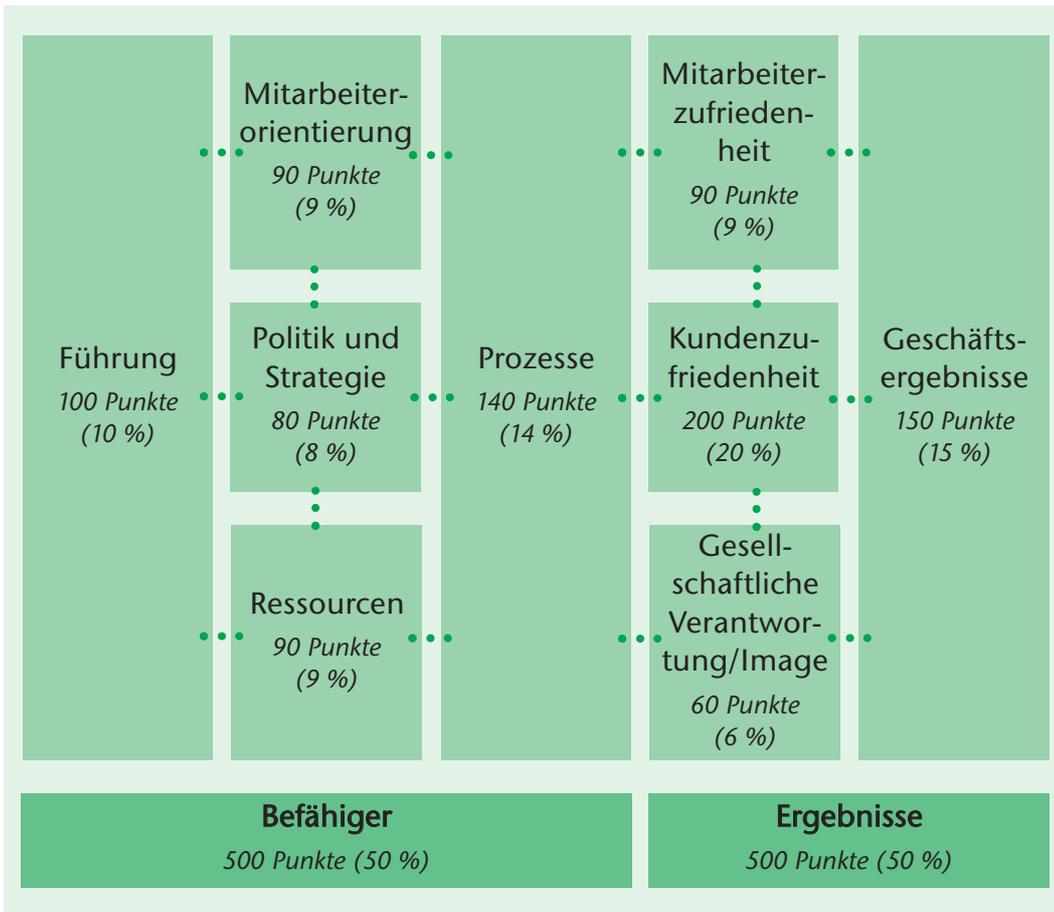
Wenn auch die Bewertungskriterien nicht vollständig übereinstimmen, so dürfte doch in der Praxis außer Frage stehen, daß mit dem Qualitätspreis ausgezeichnete Unternehmen auch zertifizierungsfähig sind. Von daher bleibt der mancherorts erhobene Anspruch unverständlich, „anstelle“ eines Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000 ff. Total-Quality-Management einzuführen.

*Tafel 24 – Europäisches TQM-Modell*

<sup>1</sup> Bewerbungsbroschüre des European Foundation for Quality Management, Geschäftsstelle Brüssel, Avenue des Pléiades 19, 1200 Brüssel, Belgien

Informationsunterlagen zum Ludwig-Erhard-Preis können über die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., August-Schanz-Str. 21 a, 60433 Frankfurt am Main, bezogen werden.

## Die neun Qualitätselemente des EQA



Europäischer Qualitätspreis (EQA)

Bedingt durch die „weichen Faktoren“ und das Fehlen monokausaler Zusammenhänge ist die Bestimmung des Nutzens für soziale Einrichtungen jedoch komplizierter als die Erfassung der Kosten zur Einführung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagements. Letztendlich wird eine Summe von Indikatoren den Nutzen belegen können, die durch Gegenüberstellung betrieblicher Kennzahlen im Zeitablauf oder, dem Konzept des Benchmarking entsprechend, durch Vergleich mit anderen Einrichtungen erhoben werden können. Einige der beschriebenen Instrumente, wie die Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Jugendamtsvertretern, werden hierzu wichtige Erkenntnisse beisteuern.

Nachweis des Nutzens

Vielfach wird bezweifelt, daß die durch eine Zertifizierung ausgelösten Verbesserungsmaßnahmen den Aufwand rechtfertigen. Die Verbesserung der Einrichtung sei letztlich nicht von der Zertifizierung abhängig. Auch sei es nicht einzusehen, daß die große Zahl sozialer Einrichtungen hierfür erhebliche Mittel aufwendet. Die Caritas-Jugendhilfe GmbH als zertifizierte Einrichtung der katholischen Kirche hält es für erstrebenswert, daß diese die Auditierung durch eine ausgegliederte Zertifizierungsgesellschaft in ihrem Bereich selbst vornimmt. Ein solches Konzept sicherte den Transfer des in den katholischen Organisationen vorhandenen Know-hows. Darüber hinaus ließe sich die Zertifizierung neben der DIN EN ISO 9001 durch fachliche und theologische Aspekte ergänzen, im Sinne eines spezifischen Qualitätsmanagements der Caritas und als Maßstab für die soziale Arbeit in der Bundesrepublik Deutschland.

Caritas-Qualität als Maßstab

Betrachten wir nochmals die eingangs aufgeführten wichtigsten Bedenken, die der Einführung von Qualitätsmanagement entgegengebracht werden:

- ❑ Im Mittelpunkt stehe nur scheinbar die Diskussion um Leistungsverbesserungen, vielmehr seien Kosteneinsparungen und Stellenabbau beabsichtigt.
- ❑ Der Einsatz erwerbswirtschaftlicher Instrumente negiere den Wertgehalt sozialer Arbeit.
- ❑ Die Übertragung des Modells scheitere nicht nur an Begrifflichkeiten, sondern auch an den Bedingungen sozialer Arbeit – diese sei weder eine Dienstleistung, noch könnten die Nutzer Kunden gleichgesetzt werden.
- ❑ Die Anwendung der Normen führe nicht zu einer Verbesserung der pädagogischen Arbeit.
- ❑ Die Übertragung diene dem Wettbewerb, ohne daß die Jugendhilfe ein funktionierender Markt sein könne.

Vergleichen Sie die dargelegte Entwicklung im Einrichtungsverbund der Caritas-Jugendhilfe GmbH mit diesen Vorbehalten, und schätzen Sie die Wirkungen für Ihre eigene Organisation ein. Prof. Walter Masing, der Nestor des Qualitätsmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, hat an die Lernkultur in den Unternehmen appelliert und darauf hingewiesen, daß „... es unsere Aufgabe ist, in dem für ganz andere Probleme geschaffenen Material das für uns Wichtige zu finden und in unserem Sinne sachlich, formal und didaktisch weiterzuentwickeln, wohl wissend, daß kommende Generationen es wieder anders verwenden und daher umgestalten werden.“<sup>1</sup>

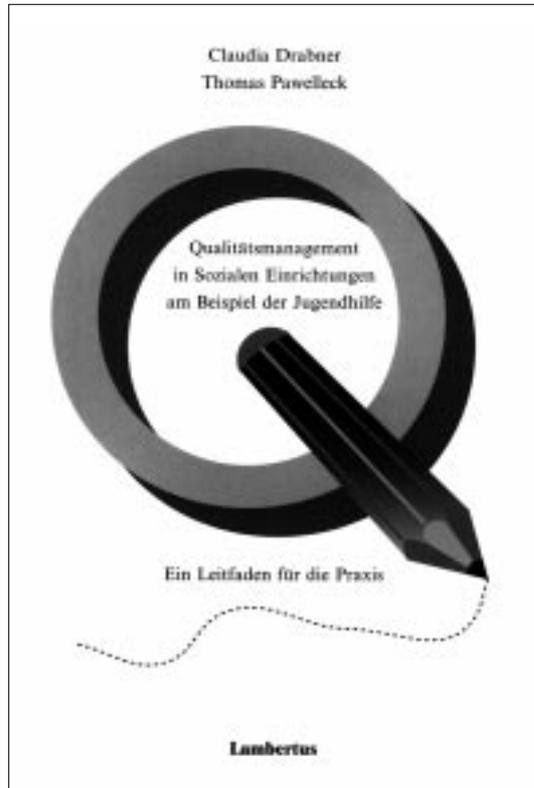
Auf diesen Weg haben sich die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen der Caritas-Jugendhilfe GmbH begeben. Er ist oft genug beschwerlich, und um das Fortschreiten und die Ziele wird intensiv gerungen. Aber umkehren, soviel ist gewiß, will in der Caritas-Jugendhilfe GmbH niemand mehr.

### Zum Autor

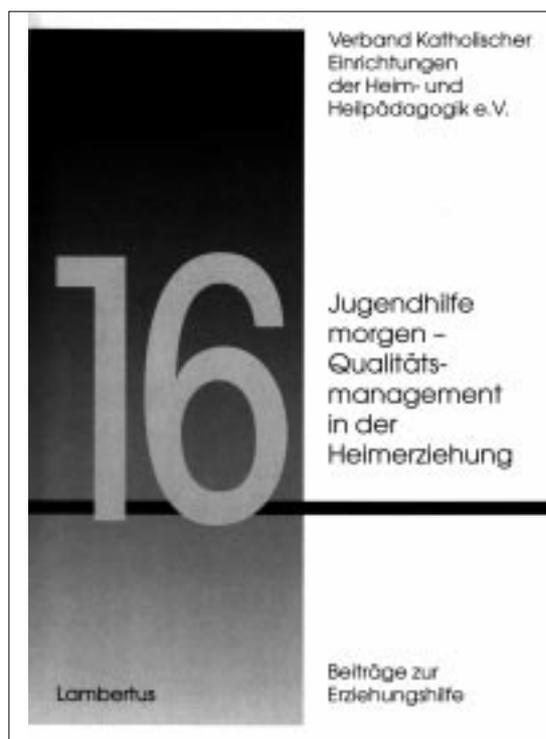
*Herr Dipl.-Kfm. Thomas Pawelleck ist Qualitätsleiter der Caritas-Jugendhilfe GmbH und kaufmännischer Leiter des Haus Miriam, Köln.*

<sup>1</sup> Prof. Walter Masing (1997): Der Weg ist das Ziel, in: Prof. Dr. Ing. Gerd F. Kamiske (Hrsg.), QZ – Qualität und Zuverlässigkeit, 43. Jahrgang, 12/97, München, S. 1328

## Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen am Beispiel der Jugendarbeit



## Jugendhilfe morgen – Qualitätsmanagement in der Heimerziehung



# Qs 18



Caritas-Jugendhilfe GmbH  
50931 Köln/Lindenthal



**Wir weisen auf folgende Veranstaltung hin, die im Rahmen der TOP-Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft durchgeführt wird:**

**Thema:**

Einführung von Qualitätsmanagement in der stationären Jugendhilfe

**Termine:**

22. Oktober 1998  
25. November 1998

**Veranstaltungsort:**

Beginn: 9.30 Uhr    Ende: 16.00 Uhr

Die Einrichtungen der Jugendhilfe sehen sich mit der Forderung konfrontiert, neuartige pädagogische Angebote zu entwickeln und gleichzeitig über die Sicherung von Qualitätsstandards den jungen Menschen unter den Bedingungen der Marktorientierung gerecht zu werden. Die Caritas-Jugendhilfe GmbH (CJG) ist dieser Herausforderung mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems begegnet. Durch eine unternehmensweite Analyse haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unternehmensprozesse qualifiziert und konsequent am Nutzen der Kunden (junge Menschen, Familien und Jugendämter) ausgerichtet. Wegen der grundsätzlichen Bedeutung dieses Projektes für die Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe hat die CJG die Erarbeitung und Dokumentation so strukturiert, daß die Ergebnisse auf andere Einrichtungen der Jugendhilfe und andere soziale Bereiche übertragbar sind. Dies trifft insbesondere für den Leitfaden zur Interpretation der DIN EN ISO 9001 auf Jugendhilfeeinrichtungen zu, der ein wichtiges Instrument für die interne und externe Auditierung sowie die Zertifizierung ist.

Anmeldungen bei:

Caritas Jugendhilfe GmbH  
Klosterstr. 79  
50931 Köln

Tel.: 02 21 / 94 05 10 17

## Qs

Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder- und  
Jugendhilfe

des Bundesministeriums  
für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend

### Schriftleitung:

Wennemar Scherrer  
Am Kämpken 24  
48163 Münster  
Tel. 0 25 36 / 33 52 56  
Fax 0 25 36 / 63 13  
Internet:  
qs.scherrer@t-online.de

Münster, im September 1998

Liebe Leserinnen!  
Liebe Leser!

Trotz der schwierigen Finanzsituation hat es das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erfreulicherweise ermöglicht, weiterhin die Qs-Hefte herzustellen und kostenlos auch in Mehrexemplaren zu versenden.

Um jedoch Kosten zu sparen, bitte ich Sie zu prüfen, ob Sie weiterhin an den Qs-Heften interessiert sind, und uns gegebenenfalls mitzuteilen, falls wir die Lieferung einstellen können. Überprüfen Sie bitte auch die Anschrift und die Stückzahlen (rechts oben im Anschriftenfeld); eventuell sind auch dazu Änderungen erforderlich.

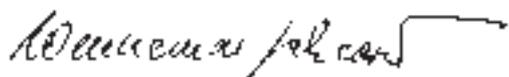
Alle Änderungen schreiben Sie bitte an das

Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
– Referat 501 –  
z.Hd. von Frau Erler  
Postfach 11 02 07  
10832 Berlin

oder über Fax Nr. 0 30 / 2 06 55 11 16

Wenn Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zu (neuen) Themen haben, können Sie mir natürlich auch direkt an meine obige Anschrift schreiben.

Mit freundlichen Grüßen



Qs

1888