

Das Qualitätsmanagement der Jugendhilfe Werne

„Qualitätsmanagement hat als Kern die organisierte und gemeinsam zwischen den Organisationsmitgliedern stattfindende Suche nach der der Antwort auf die Fragen „Wann ist unsere Arbeit gut?“ und „Was können wir tun, um die Wahrscheinlichkeit einer guten Leistungserbringung zu gewährleisten und kontinuierlich weiter zu entwickeln?“. Oder anders: Qualitätsmanagement zielt auf die fachlichen und administrativen Prozesse im Hinblick auf die Güte der Leistung.“

Wenn das oben genannte Zitat also die eine Definition von Qualitätsmanagement liefert, muss man sich in einem ersten Schritt fragen, was denn Qualität ist. DRABNER/PAWELLECK beantworten die Frage mit dem schlichten: „[Qualität ist die...] Gesamtheit von Merkmalen und (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung festgelegte und vorausgesetzte Kriterien zu erfüllen“. Diese Definition beantwortet quasi en passant die Frage, warum man denn Qualität managen müsse.

Qualitätsmanagement befasst sich also mit der Festlegung und Voraussetzung von Kriterien von Qualität, deren laufender Überprüfung und ständiger Fortentwicklung. Dabei geht ebenso um einen Prozess interner Kommunikation, wie auch darum, dass mit dem Management betraute Organisationsmitglieder systemrelevante Informationen aus nicht allen Organisationsmitgliedern zugänglichen Umwelten übersetzen, d.h. im systemischen Sinn anschlussfähig machen. Dazu ist ein Dreischritt aus Wahrnehmen, Kommunizieren und In-Entscheidungen-Überführen notwendig.

Qualitätsmanagement bewegt sich auf drei Ebenen und beschäftigt sich mit den Abläufen in einer Organisation (Prozessqualität), mit den materiellen und personellen Gegebenheiten und Notwendigkeiten (Strukturqualität) um eine Dienstleistung zu erbringen und mit dem „Output“ des organisatorischen Handelns (Ergebnisqualität).

Unser Qualitätsmanagement ist organisatorisches Handeln, dass zu einer organisationinternen Absprache darüber führt, mit welchen Ressourcen welche Prozesse (in sozialen Organisation wie unserer sind dies in der Regel Dienstleistungen) wie gestaltet werden um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen und wie dieses Erreichen überprüft wird.

Die Strukturqualität bezieht sich dabei auf alle eingesetzten Ressourcen, auf Gebäude, Infrastruktur, Ausstattung etc. aber auch und besonders auf die Auswahl der Mitarbeiter/innen, ihre Ausbildung, ihre Einarbeitung, ihre Fortbildung, die Art, wie sie gecoacht werden, ihr Alter, ihre Identifikation mit der Organisation, ihr Geschlecht, ihre Religion und ihre Nationalität. Personalentwicklung und Diversity Management sind in diesem Sinn Teilbereiche des Qualitätsmanagements.

Die Beschäftigung mit der Qualität der Prozesse nimmt zentrale, regelmäßig wiederkehrende Tätigkeiten einer Organisation in den Blick. Welche Aktivitäten zentral sind, ist Gegenstand einer internen Kommunikation. In der Regel sind dies in sozialen Organisationen Dienstleistungen mit einem hohen Grad an Außenkontakten und einer hohen Störanfälligkeit (z.B. durch eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure mit divergierenden Interessen).

Die Frage nach der Ergebnisqualität fächert sich in Wirkung, Effizienz und Effektivität auf. Die Frage: „Was wirkt wie?“ wird dabei bereits unter dem Punkt Prozessqualität beantwortet werden müssen und hier an ihrem Ergebnis überprüft. Betrachtungen der Effizienz beinhalten die Frage, ob wir mit den gegebenen Mitteln das Optimum erreicht haben und die nach der Effektivität, in wie weit das erreichte Ergebnis mit der im Vorfeld definierten Qualität übereinstimmt (Grad der Zielerreichung). Die Antwort auf diese Fragen werden entweder reflexiv von den jeweils im Einzelfall Beteiligten beantwortet und/oder sind Gegenstand regelmäßiger Evaluation.

Unser Qualitätsmanagement bemüht sich um Definitionen und schreibt diese (bis zur nächsten – ebenfalls festgelegten – Überprüfung) fest. Diese Definitionen ergeben einen Kanon von Beschreibungen, die unsere Haltungen, Ressourcen und Verfahren beschreiben. Dabei ist die definierte Festschreibung Voraussetzung für deren Überprüfung. Die Überprüfung ist wiederum Voraussetzung für eine Einschätzung, ob die gewählten Definitionen (noch) zielführend sind. Definitionen in unserem Sinn sind bindend für die gesamte Organisation und Mittel der Kommunikation über unseren Organisationszweck. Sie bieten unseren Mitarbeiter/innen Möglichkeiten zur Mitwirkung und zur Entwicklung und stärken sie, in dem jede/r weiß, was bei uns wie getan wird. Sie sind verbindlich und binden

uns im positiven Sinn gegenüber unseren Kooperationspartnern, die legitimer Weise die definierte Qualität unserer Dienstleistungen einfordern können. Sie dienen der Transparenz gegenüber unseren Kunden und Klienten. Qualitätsmanagement wie oben beschrieben ist ein wichtiger Teil unserer Arbeit, aber nur ein Teil des Ganzen. Hinzu kommen muss eine Flexibilität gegenüber den individuell gelagerten Bedarfen unserer Klienten. Struktur- und Prozessqualität müssen im Sinne einer lernenden Organisation die Balance zwischen Standardisierung und Offenheit erhalten bzw. mit unseren Klienten je neu erfunden werden. Soziale Arbeit wird im Zusammenspiel zwischen Klienten und Fachpersonal erbracht. Dabei ist der „Erfolgsmaßstab die Deckung eines staatlich anerkannten Bedarfs, der nicht unbedingt mit den Bedürfnissen der Nutzer/Nutzerinnen übereinstimmt.“

Die Aufgabe der Jugendhilfe Werne besteht darin, über diese Bedürfnisse und Haltungen der Klienten etwas zu lernen. Eine lernende Organisation sozialer Arbeit kann beschrieben werden „als eine von Zwecken, Regeln und Werten bestimmte prozessierende Struktur, die sich selbst als verbesserbar ansieht, dies von ihren Mitgliedern verlangt und ihnen gute Bedingungen schafft, mit diesem Ziel einzeln und gemeinsam zu lernen, und die diese Lernfähigkeit mit dem Ziel, besser zu werden, als notwendige Voraussetzung für ihr Überleben versteht“ . Nach unserer Auffassung ist Teil des Qualitätsmanagements auch die

Schaffung von Transparenz gegenüber unseren Klienten über die Bedingtheiten der Erbringung unserer Dienstleistungen und die Fähigkeit unserer Organisation sich den Bedingtheiten unserer Klienten anzupassen.

Unser Qualitätsmanagement wendet sich also an die Menschen, an die Mitarbeiter/innen, an die Klient/innen und Kooperationspartner/innen. Es beschreibt wichtige Abläufe und es beschreibt die Strukturen in denen Menschen bei und mit uns agieren und wie Prozesse ablaufen um zuletzt selbstreflexiv und /oder evaluativ die Ergebnisse des gemeinsamen Tuns zu bewerten.

Die Jugendhilfe Werne strebt mit ihren Angeboten die Umsetzung einer selbst gestellten Aufgabe an. Wie wir diese Aufgabe erfüllen, ist in unseren 12 Leitsätzen des Leitbildes formuliert.

Um diesen Zweck erfüllen zu können, brauchen wir eine fachliche Positionierung zum Inhalt unserer Arbeit und eine Verständigung über Stil und Ton bei der Erbringung unserer Leistungen. Ersteres haben wir in Form einer Gesamtkonzeption formuliert, letzteres in den Arbeitsprinzipien. Was genau wir tun, welche Angebote wir konkret vorhalten, ist in unserer Leistungsbeschreibung detailliert aufgeführt.

Klienten

Unsere Arbeit wird an jeder Stelle in Zusammenarbeit mit unseren Klienten erbracht, selbst, wenn sie nicht persönlich anwesend sind. In unseren Standards haben wir beschrieben, dass wir die Rechte von Kindern, Jugendlichen und ihren Bezugspersonen achten und in welcher Form wir unsere Arbeit transparent machen und zur Mitwirkung einladen. Dort finden sich explizite Aussagen zu unserer Elternarbeit und den Rechten von Kindern und Jugendlichen in unserer Einrichtung. Kinder und Jugendliche werden mit eigens erstellten Materialien über ihre Rechte informiert.

Wie wir bei der Planung der Hilfen mitwirken, haben wir in einem Leitfaden für die Hilfeplanung formuliert. Dabei streben wir an, Informationen an alle Beteiligte in gleicher Weise über die Erstellung einer Gesprächsvorlage im Vorfeld von Hilfeplangesprächen zu vermitteln. Die Gesprächsvorlage wird mit den Kindern/Jugendlichen und den Erziehungsberechtigten im Vorfeld des Hilfeplangesprächs besprochen und der Sichtweise der Betroffenen wir explizit Raum gegeben.

Einer unserer Aufträge ist die Klärung der Perspektive von Kindern. Dabei ist uns die Tragweite unserer Arbeit für das weitere Leben der Kinder/Jugendlichen bewusst. Um Empfehlungen für diese Perspektive geben zu können, nutzen wir einheitliche Verfahren sozialpädagogischer (Beobachtungsbögen) sowie standardisierte, teilstandardisierte und projektive Verfahren für die kind- bzw. jugendlichenzentrierter Diagnostik (psychosoziales 4 Entwicklungsgitter, Intelligenzdiagnostik etc.). Die Ergebnisse werden in einem

Diagnostikbericht niedergelegt und allen Beteiligten in einem persönlichen Gespräch vermittelt. Um den Kindern und Jugendlichen, die bei uns aufwachsen optimale Chancen für ihr Leben als Erwachsene zu geben, werden Ressourcen und Förderbedarfe regelmäßig in Form einer standardisierten Erziehungsplanung erhoben.

Die Arbeit in unseren teilstationären Angeboten wird durch die Arbeit mit den Kindern einerseits und mit den Familien andererseits sowie der Notwendigkeit, beide Bereiche zusammenzuführen geprägt. Um diesen Anspruch gerecht werden zu können, haben wir für diese Angebote eigen Standards formuliert.

Wenn Kinder oder Jugendliche unsere Angebote verlassen, erstellt die/der Bezugsbetreuer/in einen Abschlussbericht. Diese Dokumentation dient dazu, die Zeit, die Kinder/Jugendliche bei uns verbracht haben, zu beschreiben und Prozesse und Entwicklungen nachvollziehbar zu machen. Wenn Kinder und Jugendliche, die über einen längeren Zeitraum bei uns waren, in die Selbständigkeit bzw. in andere Betreuungsformen wechseln, erhalten sie ein persönlich gestaltetes Fotoalbum, das ihre Zeit bei uns dokumentiert.

Um dem im § 8a des SGB VIII formulierten Schutzauftrag von Kindern gerecht werden zu können, müssen wir potentielle Situationen von Kindeswohlgefährdung erkennen und einschätzen und ggf. dokumentieren können. Zu diesem Zweck haben wir das Werner Manual zur Abschätzung von Kindeswohlgefährdung entwickelt.

Wir sind uns bewusst, dass Kinder und Jugendliche vor sexueller Gewalt geschützt werden müssen. Wir glauben, dass der beste Schutz die Stärkung von Kindern und Jugendlichen ist und arbeiten deshalb präventiv. Um die Aufmerksamkeit für das Thema wach zu halten, haben wir einen Leitfaden zum Umgang mit sexueller Gewalt entwickelt. Die Krisenintervention bei manifester sexueller Gewalt ist definiert.

Für Kinder, die für ihr Aufwachsen ein anderes Umfeld als das ihrer Familie benötigen, haben wir den Ablauf einer Vermittlung in eine Pflegefamilie beschrieben. Dieses Schema beachten wir etwas abgewandelt und individuell angepasst auch bei einer Vermittlung in andere stationäre Wohnformen.

Um einen hohen Standard in den Angeboten aufrecht zu erhalten, werden sie regelmäßig von Kolleg/Innen aus anderen Angeboten besucht und auf ihre Atmosphäre und ihre Ausstattung hin geprüft.

Sollte unsere Arbeit Anlass für Klagen sein, haben wir für Eltern, für Kooperationspartner und für Kinder/Jugendliche ein eigenes Beschwerdemanagements entwickelt.

Mitarbeiter/innen

Auf die Gewinnung von qualifizierten und motivierten Mitarbeiter/innen legen wir einen besonderen Wert. Um Bewerber/innen möglichst gut kennen lernen zu können, haben wir einen Interviewleitfaden für Vorstellungsgespräche entwickelt. Kolleg/innen, die bei einem Bewerbungsverfahren in die engere Wahl kommen, werden standardmäßig zu einer Hospitation eingeladen.

Für die Einarbeitung steht ein/e Kolleg/in als Pat/in zur Verfügung. Uns ist bewusst, dass unsere Mitarbeiter/innen unser größtes Kapital sind. Unser Arbeitsgebiet erfordert hohe Anforderungen an Fachlichkeit, Belastbarkeit und Flexibilität. Unsere Personalentwicklung umfasst die Unterstützung der Teams durch regelmäßige Fachberatung und kollegiale Beratung. Daneben gibt es die Möglichkeit der Mitarbeit und des Austausches in Gremien oder Projektteams. Im Bereich der Fortbildung bieten wir eine für neue Kolleg/innen obligatorische Fortbildungsreihe, das Angebot an den jährlich neu erstellten internen Fortbildungsangeboten teil zu nehmen auch die Möglichkeit im jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch individuelle Entwicklungsziele zu planen, an. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Klausurtag dienen der Selbstreflexion der Organisation.

Praktikant/innen erhalten einen Praktikantenvertrag, in dem ihre Rechte und Pflichten festgelegt sind. Das Recht der Praktikant/innen, eine regelmäßige und fundierte Anleitung zu erhalten, stützen wir durch die Umsetzung unseres Leitfadens zur Praktikantenbetreuung. Zu ihrer Information über unsere Einrichtung erhalten Praktikant/innen Zugang zu einem Praktikantenhandbuch, dessen Informationen sie auch für mit dem Praktikum verbundene schriftliche Leistungen nutzen können. Monatlicher Austausch und themenzentrierte Arbeit findet in der für alle Praktikant/innen obligatorischen Praktikantenrunde statt.

Für alle Mitarbeiter/innen steht die Mitarbeitervertretung (MAV) in allen Belangen des Beschäftigungsverhältnisses als Ansprechpartner zur Verfügung.

Um unsere Arbeit auch an anderen Einrichtungen zu messen, nutzen wir unsere Mitgliedschaft im Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen e.V. (BvKE).

Weitere Bestandteile und Einrichtungen zur Sicherung unserer Qualität ist die Einrichtung eines Intranetzes zur Arbeitserleichterung einerseits und Anbindung ausgelagerter Angebote andererseits, sowie für die elektronische Dokumentation, die Beauftragung einer externen Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie die Nutzung unseres Betriebsarztes. Die Jugendhilfe Werne trägt dem Gedanken der Vernetzung aktiv Rechnung und ist unter anderem Kooperationspartner im Werner Familiennetz und ist Einsatzstelle für Zuverdienstmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose in Kooperation mit der ARGE.

Ausstattung

Die Jugendhilfe Werne unterhält für jedes Angebot der Jugendhilfe eine eigene Immobilie. In allen Angeboten, in denen gepflegt wird, sind Hauswirtschaftskräfte tätig. Jede/r Mitarbeiter hat Zugang zu einem Büroarbeitsplatz, der mit modernen Büro- und Kommunikationslösungen ausgestattet ist. Für Besuche und Gespräche hält die Jugendhilfe Werne entsprechende Räumlichkeiten vor.

Entsprechend des eher ländlich strukturierten Umfeldes hält die Jugendhilfe Werne einen Fahrzeugpool vor, um auch Familien zu versorgen, die mit eigenen Mitteln nur schwer zu uns kommen könnten. Die Mitarbeiter der Verwaltung sind für die Sicherstellung der Erreichbarkeit, das Rechnungswesen und das Controlling zuständig. Unsere Hausmeister/innen sichern den reibungslosen Betrieb und die Instandhaltung der Gebäude von der technischen Seite.

Entwicklungsbedarf

Unser Tätigkeitsfeld ist vielschichtig und anspruchsvoll, möglicherweise ist es in den letzten Jahren im Zuge von Individualisierungstendenzen, Technisierung und Globalisierung immer anspruchsvoller geworden. Sicher ist, dass die Anforderungen an unsere Arbeit einem stetigen Wandel unterliegen. Wie unser Anteil von denen erlebt wird, mit denen wir zusammen arbeiten, seien es Kunden oder Klienten, möchten wir in Zukunft verstärkt mit Methoden der Evaluation ergründen. Des Weiteren sind wir dabei, Kriterien zu entwickeln, nach denen wir die Wirkung (im Sinne von Wirksamkeit) unserer Arbeit, die sich bekannter Maßen einer Standardisierung weitgehend entzieht, messen und bewerten können. Dazu gehört auch die Entwicklung eines Verfahrens, mit dem wir nach Abschluss unserer Maßnahmen absehen können, wie nachhaltig Prozesse, die wir mit begleitet haben, wirken.