



Niedersächsisches Landesjugendamt

Vorstellung des Modellprojekts und des dem Projekt zugrunde liegenden Qualitätsverständnisses

Lisa Schwarzer



Ziel des Modellprojekts

- Unterstützung der örtlichen Träger der Jugendhilfe bei ihrem rechtlichen Auftrag zur Qualitätsentwicklung gemäß § 79a i.V.m. §85 SGB VIII,
- Strukturierung der Qualitätsentwicklungsprozesse der beteiligten Modelljugendämter und Befähigung der Jugendämter zur eigenständigen Durch- und Fortführung der weiteren Qualitätsentwicklung,
- Vermittlung von Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe in Niedersachsen als integralen Bestandteil der alltäglichen Arbeit,
- Übertragbarkeit der Instrumente und Verfahren auf andere Jugendämter in Niedersachsen
→ Entwicklung eines Transferkonzepts für alle Jugendämter

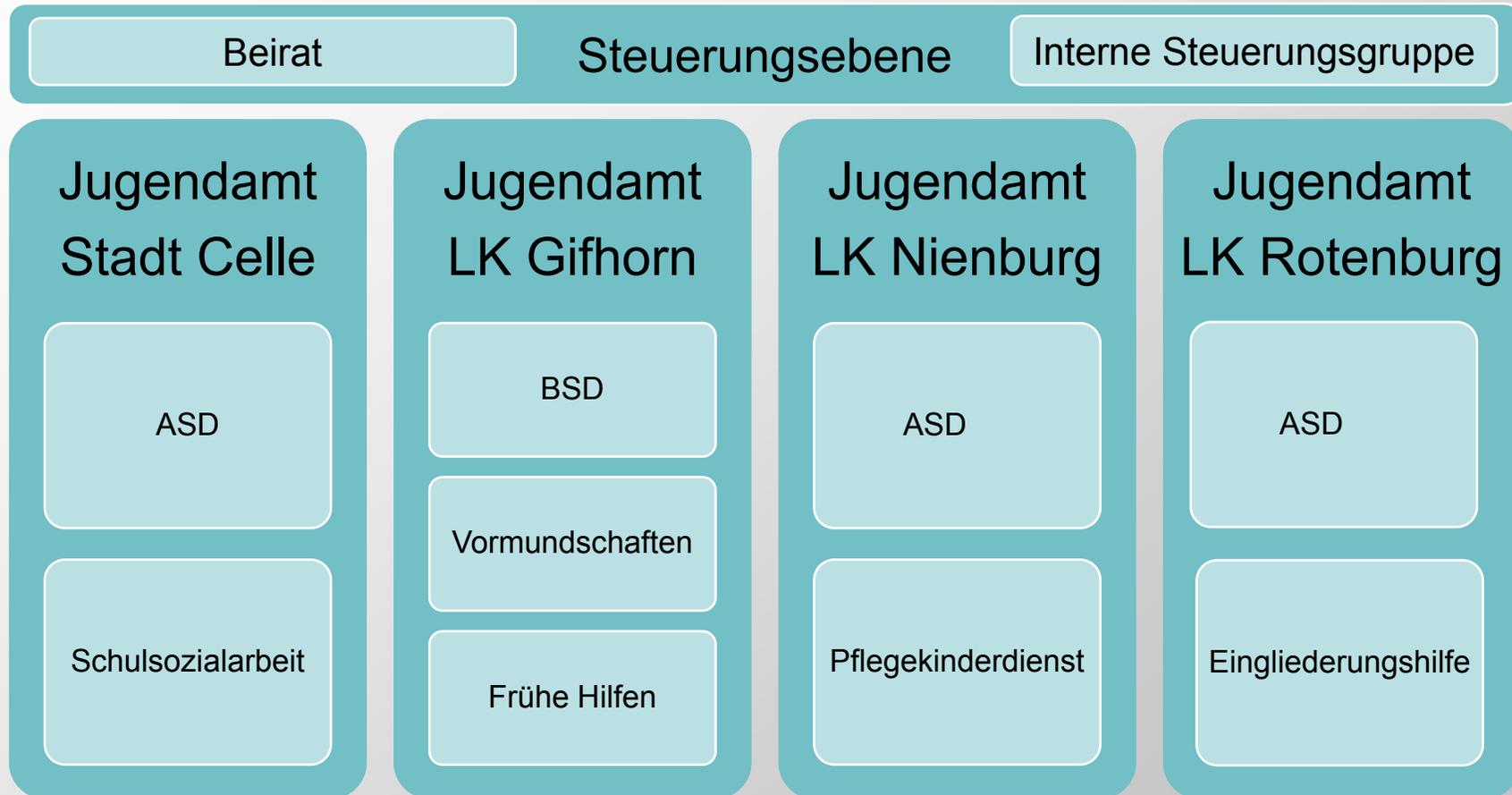


Bewerbungsmodalitäten

- Bewerbungsphase für Jugendämter: Sommer 2016
- Auswahl:
 - Jeweils zwei Dienste des Jugendamtes wurden in das Projekt integriert
 - Zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurde in allen Modelljugendämtern der Allgemeine Soziale Dienst ausgewählt
 - Verteilung aller weiteren Leistungsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe als zweiten Dienst (außer Jugendarbeit und Kita)
- Ziel: Breite Streuung der Bereiche zur Darstellung, dass Qualitätsentwicklung in allen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe umsetzbar ist



Projektstruktur





Beratungsstruktur und Steuerungsebene

- Grundverständnis:
 - Qualitätsentwicklung wird als Organisationsentwicklung verstanden
 - Strukturelle Komponenten haben Auswirkungen auf die fachliche Dimension einer Organisation
- Schwerpunkte:
 - Prozess- und Strukturanalyse der Organisationen
 - Stringente Beteiligung der Mitarbeitenden
- Fachliche und organisatorische Beratungsstruktur während des gesamten Prozesses für alle Modelljugendämter:
 - Strukturell-organisatorisch: Institut ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH
 - Fachlich-steuernd: Landesjugendamt Niedersachsen



Ablauf





Ablauf





Ablauf





Ablauf





Ablauf





Ablauf



Qualität als Gelingen –
Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung

Die Kunst des Gelingens

Die Bedeutung von Qualität

Wer „eine Kunst aus seinem Handwerk macht, wird ... entdecken, daß er für seine Mitmenschen ein viel interessanterer Mensch wird und sie ihn viel weniger als Objekt ansehen, weil seine Entscheidung für die Qualität auch ihn selbst verändert. Und nicht nur seine Arbeit und ihn selbst, sondern auch andere, weil Qualität die Tendenz hat, sich wellenartig auszubreiten. Die Qualität seiner Arbeit, von der er selbst geglaubt hat, daß niemand sie bemerken werde, wird bemerkt, und jeder, der sie bemerkt, fühlt sich ein bißchen besser und wird dieses Gefühl wahrscheinlich auf andere übertragen, und auf diese Weise ist dafür gesorgt, daß die Qualität erhalten bleibt.“

(Robert Pirsig, Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten, 1978, S.371)

DIN ISO Definition von Qualität

Qualität wird nach DIN EN ISO 9000:2005, der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement, als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“, definiert.

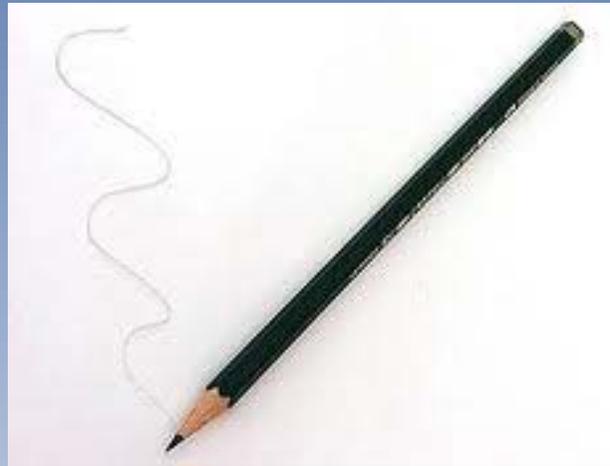
Diese Definition löste die Formulierung des DIN EN ISO 8402:1995-08, des früheren Standards zum Qualitätsmanagement, ab. Nach dieser ist Qualität „die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“

Die alles entscheidende Frage ist dabei ist: Um welche Anforderungen bzw. welche Erfordernisse geht es?

Anforderung/Erfordernis Wachstum



Anforderung/Erfordernis Funktionalität



Anforderung/Erfordernis Ethik



Aristoteles
384–322 v.Chr.

Glückseligkeit des guten
Lebens in einer gerechten
Gesellschaft



Ronald Dworkin
1931–2013

Produktionswert und
Leistungswert des
gelingenden Lebens

Qualität als Gelingen

„Das Können des Subjekts besteht darin, etwas gelingen zu lassen, etwas auszuführen. Vermögen zu haben oder ein Subjekt zu sein bedeutet, durch Üben und Lernen imstande zu sein, **eine Handlung gelingen lassen zu können**. Eine Handlung gelingen lassen zu können wiederum heißt, in einer neuen, je besonderen Situation eine allgemeine Form wiederholen zu können. Jedes Vermögen ist das Vermögen der Wiederholung eines Allgemeinen. Die allgemeine Form ist stets die Form einer sozialen Praxis.“

(Menke 2013, S.13)

Das Gelingen ist ins gesamte menschliche Tun eingebaut. Menschen verfügen über einen Gelingenseismographen, der ihnen zuverlässig anzeigt, ob das, was gerade passiert, gut für sie ist oder nicht.

Qualität = das Gute = Gelingen \geq Erfolg

- Dass das Gelingen in der modernen Gesellschaft so wenig Anerkennung findet, liegt vielleicht an deren Erfolgsvernarrtheit, vermutet Schulze (2006, 182). Auf jeden Fall ist der Unterschied zwischen Erfolg und Gelingen eklatant.
- Das Herkunftswörterbuch des Duden (2001, 264) erklärt *gelingen* mit „glücken, gedeihen“. Es bedeutet ursprünglich „leicht oder schnell vonstatten gehen“.
- Damit ist es etwas ganz anderes als *Erfolg*, der von der Wortherkunft als ein Hinterher, der Ausgang, die Wirkung, die Folge von etwas bestimmt ist. Der Begriff hat in althochdeutscher Zeit auch die Bedeutung „sich nach jemandem richten, beistimmen, gehorchen“ (ebd. 230). Daher die Wortbildungen »befolgen« und »folgsam«. Erfolg bedeutet, dass man etwas geschafft hat, vielleicht aus Folgsamkeit, jedenfalls geht es um das Erreichen eines äußerlichen Zieles. Das ist für Karrieren nicht unbedeutend, aber deshalb noch keine gute Arbeit.
- Das Gelingen bezieht das Subjekt ein, ist ein Glücken, ein Vermögen menschlicher Handlungsfähigkeit, das sich selbstbestimmte oder doch zumindest überzeugt zugestimmte Ziele gesetzt hat.

Gute Arbeit in der sozialen Dienstleistung ...

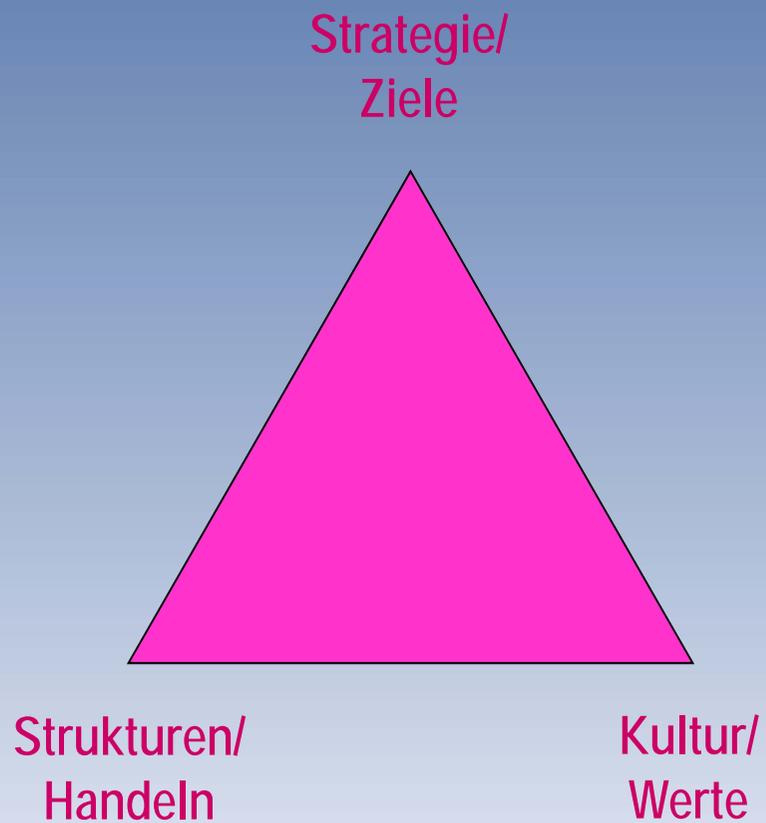
- **produziert etwas, das zur Reproduktion eines guten Lebens in einer gerechten Gesellschaft wirklich gebraucht wird** (Grund- oder Basisgüter, Rawls bzw. Skidelsky)
- **erhöht die Handlungsfähigkeit der Kundinnen und Kunden** (Capabilities, Sen bzw. Nussbaum)
- **bietet den Mitarbeitenden Verwirklichungschancen und die Entfaltung ihrer Fähigkeiten** (Ressourcenorientierung)
- **realisiert einen Zweck, dem die Mitarbeitenden zustimmen können** (subjektiver Sinn)
- **realisiert sich in nicht konkurrierenden Kooperationsformen** (Intersubjektivität)

„Einem guten menschlichen Leben muß die Dimension gelingender Arbeit offenstehen.“
(Seel 1999, 142)

Qualität in personenbezogenen sozialen Dienstleistungen

1. **Qualität ist eine Haltung:** In ihr drückt sich ein wirkliches Interesse an den Dingen, den Menschen und der Gesellschaft aus.
2. **Qualität bedeutet Reflexivität:** Begründetheit in der Sache und kritische Selbst-reflexion sind die Voraussetzungen von Professionalität.
3. **Qualität ist eine funktionsbestimmte Eigenschaft:** Sie besteht aus objektiv messbaren, intersubjektiv vereinbarten und subjektiven Faktoren, die sich erst aus ihrem Verwendungszusammenhang erschließen.
4. **Qualität braucht Struktur:** Gute Arbeit braucht entsprechende strukturelle Bedingungen in der Qualität der Organisation dieser Arbeit. Die Qualität der Organisation ist die Bedingung der Möglichkeit, im Interesse aller Beteiligten eine Arbeit von der Qualität zu leisten, die bemerkt wird, sich ausbreitet und die Empfänger dieser Arbeit und die Arbeitenden selbst verändert.

Qualität der Sozialen Dienstleistungsorganisation



Logik und Struktur der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung – Die Kundenorientierte Qualitätsentwicklung für Soziale Dienstleistungsorganisationen (KQS)



Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit

- ... muss die besondere Klientel und den Auftrag der Einrichtungen in den Mittelpunkt stellen
- ... begründet sich aus dem jeweiligen fachspezifischen Selbstverständnis
- ... entwickelt und begründet eigene Werte und Vorgehensweisen
- nach innen:
Klärung von Zielen, Strukturen, Abläufen und Prozessen
- nach außen:
Profilbildung und Imagegewinn

Warum Kundenorientierung?

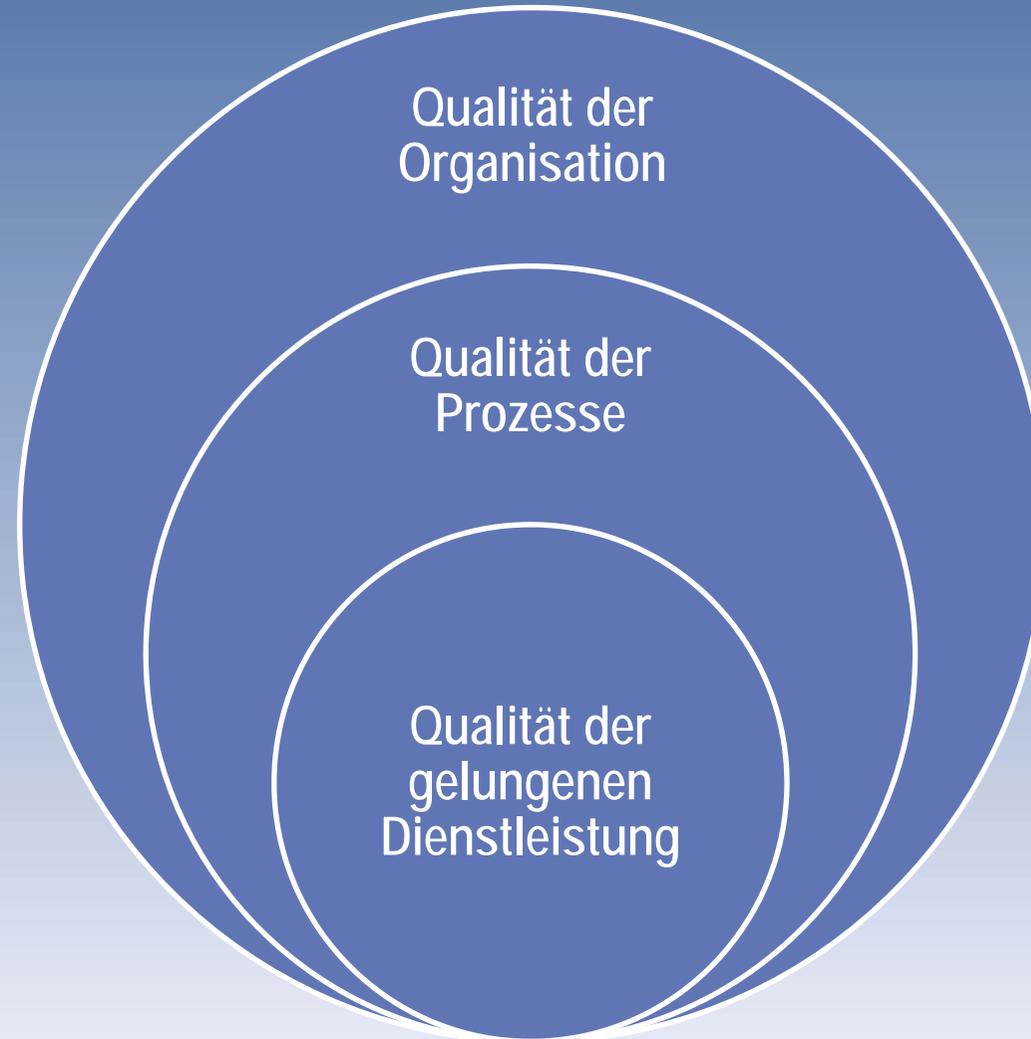
Kunde = Kundiger, ein Wissender mit spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten

Partner in einer Beziehung, die auf Wertschätzung und Gegenseitigkeit basiert

Kundenbegriff in der sozialen Arbeit:

Zielvision der professionellen Arbeit sozialer Dienstleistung, denn jede und jeder Einzelne soll befähigt werden, das Leben selbstständig und ohne Hilfe anderer zu meistern bzw. weitgehend unabhängig werden

Qualitätsentwicklung durch Kontextsteuerung



Das Besondere der Qualitätsentwicklung nach KQS

1. Fokus auf Qualität als Gelingen
2. Verständnis von Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung
3. konsequente Ausrichtung der Qualitätsentwicklung auf die Kundinnen und Kunden
4. Entwicklung zur lernenden Organisation durch die Einführung eines kontinuierlichen und systematischen Qualitätskreislaufs
5. trägerübergreifende Anwendbarkeit und einrichtungsindividuelle Justierung
6. Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung der Qualitätsanforderungen

Die Qualitätsbereiche nach KQS

**1. Leitbild und
Definition gelungener
sozialer Dienstleistung**

2. Bedarfserschließung, Informationsbeschaffung

3. Schlüsselprozesse

4. Sozialer Dienstleistungsprozess

5. Externe Dienstleister und Kooperationen

6. Evaluation der soz. Dienstleistungsprozesse

7. Infrastruktur

8. Führung

9. Personal

10. Controlling

11. Kundenkommunikation

Ggf. optionaler Qualitätsbereich

**12. Strategische
Entwicklungsziele**

Qualitätsbereich 1: Leitbild

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält die Definition gelungener Dienstleistung als Ausweis des Selbstverständnisses der Einrichtung/Organisation gegenüber den Adressaten.

Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bedürfnisse der Kunden. Die darauf bezogenen Konzeptentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen.

Informationsbeschaffung bezeichnet die systematische Sicherstellung der für die Durchführung der Dienstleistung erforderlichen Informationen.

Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Organisation spezifischen Dienstleistungen / Produkte führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. So wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation gesichert.

Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess

Der soziale Dienstleistungsprozess ist die eigentliche Leistung zwischen der Organisation und ihren Kunden. Die Qualität des Prozesses beruht auf den angebotenen Dienstleistungen, den Kompetenzen der Beschäftigten, dem interaktiven Verhältnis zwischen Fachkräften und Kunden und auf allen anderen Elementen, die ein selbstbestimmtes Handeln (eine selbstständige Entwicklung) der individuellen Kunden fördern. Beratung ist Bestandteil der Dienstleistungen.

Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen

Externe Dienstleister sind andere Organisationen, von denen Leistungen zugekauft werden. Kooperationen bezeichnen Partnerschaften, also die Zusammenarbeit mit Organisationen oder Personen, die nicht der eigenen Organisation angehören. Netzwerke sind in diesem Zusammenhang Beziehungsgefüge mehrerer kooperierender Organisationen. Von der Qualität dieser Beziehungen hängt zu großen Teilen die Qualität der Produkte und Dienstleistungen der eigenen Organisation ab. Bedeutsam sind dabei auch die Kompetenzen der Externen. Durch ein systematisches Management dieser Kooperationen wird Qualität sichergestellt.

Qualitätsbereich 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse

Evaluation von Dienstleistungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Dienstleistungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Maßstab bildend zur Bewertung sind die Zufriedenheit der unterschiedlichen Kunden sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Arbeit der Fachkräfte ist Teil der Evaluation.

Qualitätsbereich 8: Führung

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

Qualitätsbereich 9: Personal

Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Qualitätsbereich 10: Controlling

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.

Qualitätsbereich 11: Kundenkommunikation

Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege und Kundenbindung. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild und den aus der Bedarfserschließung, der Evaluation und dem Controlling der Organisation gewonnenen Erkenntnissen.

Qualitätsbereiche im Projekt



**Niedersächsisches Landesamt
für Soziales, Jugend und Familie
- Landesjugendamt -**

Verteilung der zu bearbeitenden Qualitätsbereiche im Rahmen des Modellprojekts „Partizipative Entwicklung von fachlichen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII“

Jugendamt	QB 1 Leitbild	QB 2 Bedarfs- erschlie- ßung	QB 3 Schlüssel- prozesse	QB 4 Soziale Dienstlei- stung	QB 5 Koopera- tionen	QB 6 Evalua- tion	QB 7 Infrastruk- tur	QB 8 Führung	QB 9 Personal	QB 10 Control- ling	QB 11 Kunden- kommuni- kation	QB 12 Strategie
Celle (ASD, Schul- sozialarbeit)	3. Thema	1. Thema				2. Thema						A b s c h l u s w o r k s h o p s
Gifhorn (BSD, Vor- mundschaften, frühe Hilfen)	4. Thema			2. Thema					1. Thema	3. Thema		
Rotenburg (Soziale Dienste, Eingliederungs- hilfe)			1. Thema					2. Thema				
Nienburg (ASD, Pflege- kinderdienst)					1. Thema			2. Thema			3. Thema	