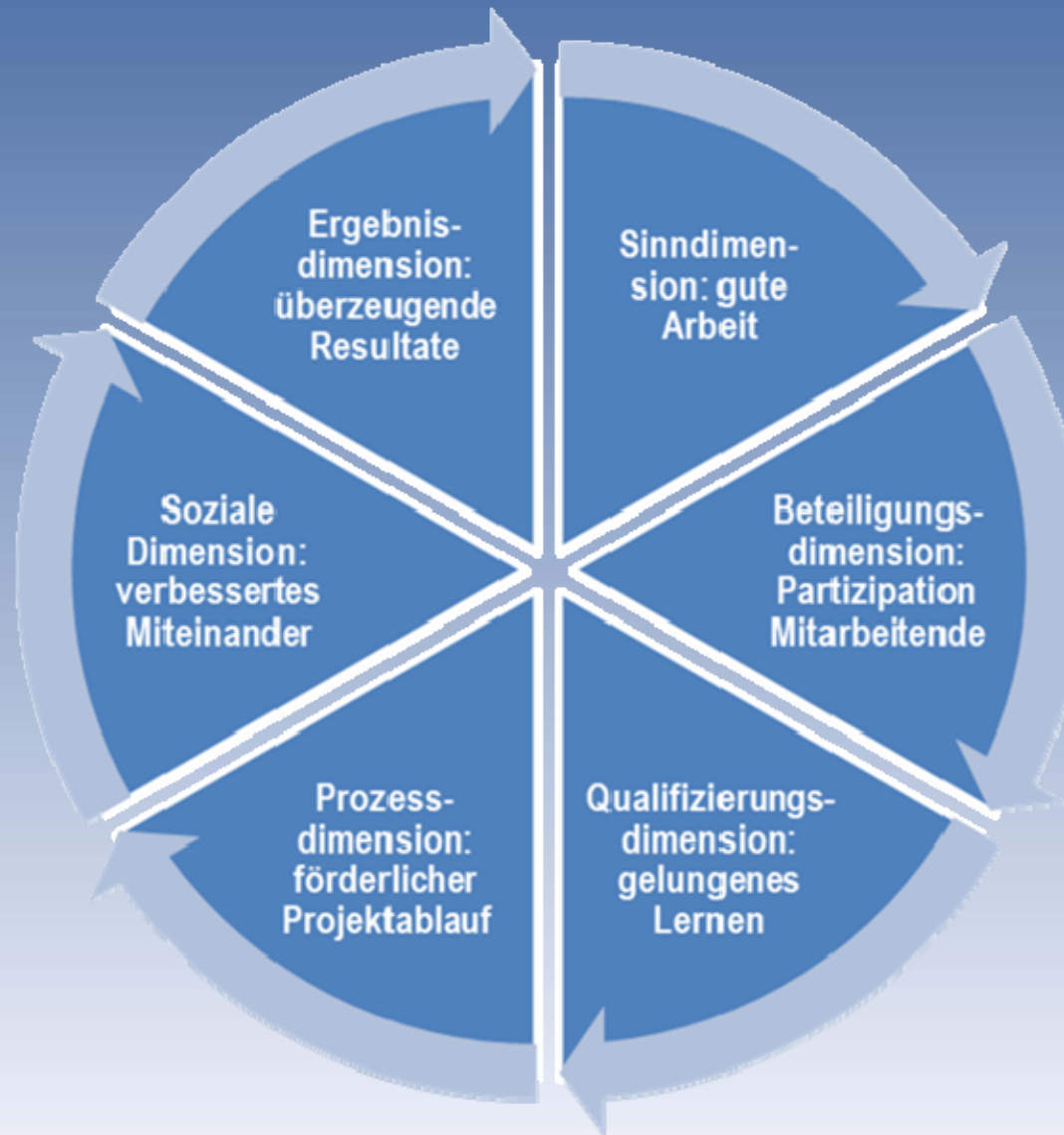


Handlungsempfehlungen und Gelingensfaktoren

Die Kunst des Gelingens

Evaluation des Modellprojekts



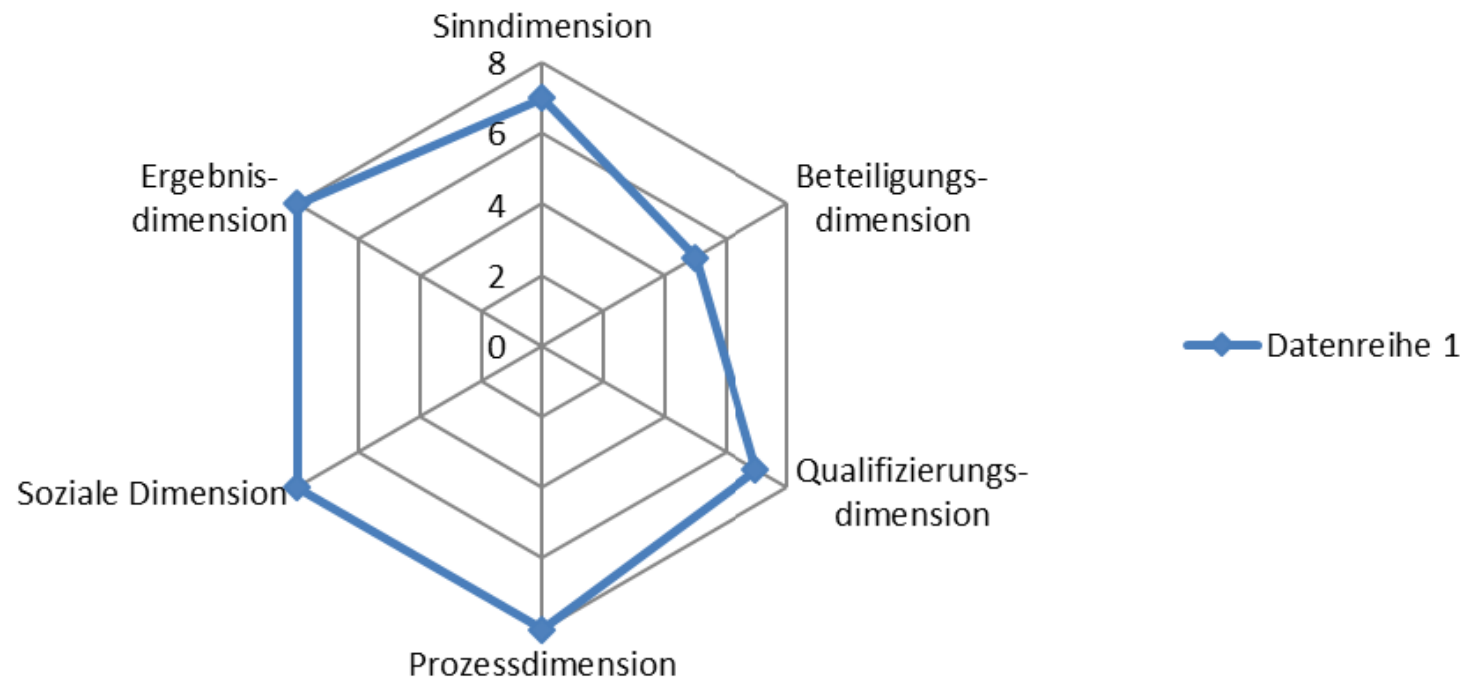
Evaluation des Modellprojekts

- ❖ Bei der Sinndimension geht es um die Frage, ob der Zweck der Qualitätsarbeit, gute Arbeit zu leisten und somit der Idee des Gelingens zu folgen, im Projekt erkennbar war.
- ❖ Die Beteiligungsdimension fragt danach, wie die Mitarbeitenden am Prozess beteiligt worden sind.
- ❖ Bei der Qualifizierungsdimension geht es um die Frage, ob nützliche (theoretische) Inhalte in den Workshops vermittelt worden sind.
- ❖ Die Prozessdimension fokussiert darauf, inwiefern der Ablauf des Projekts förderlich war.
- ❖ Der sozialen Dimension geht es um die Frage, ob es durch das Projekt zu einem verbesserten Miteinander gekommen ist.
- ❖ Die Ergebnisdimension blickt auf die im Projekt erzielten Resultate.

Evaluation des Modellprojekts – Rotenburg

Beispiel MJA

Projektelevaluation



Evaluation des Modellprojekts

Besonders auffällig bei den Evaluationsergebnissen ist, dass alle vier Modelljugendämter die größten Schwierigkeiten in der Beteiligungsdimension gesehen haben.

Während der Sinn des Projekts und von Qualitätsentwicklung nach KQS erkennbar war, während in den Workshops durch Theorieinput und Erfahrungsaustausch gelernt werden konnte, während der Projektablauf als förderlich empfunden wurde, während es zu einem verbesserten Miteinander bei den Beteiligten gekommen ist und während auch die Ergebnisse als überzeugend bewertet werden, wird das Mitnehmen breiterer Mitarbeitendenkreise als schwierige Hürde eingeschätzt.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

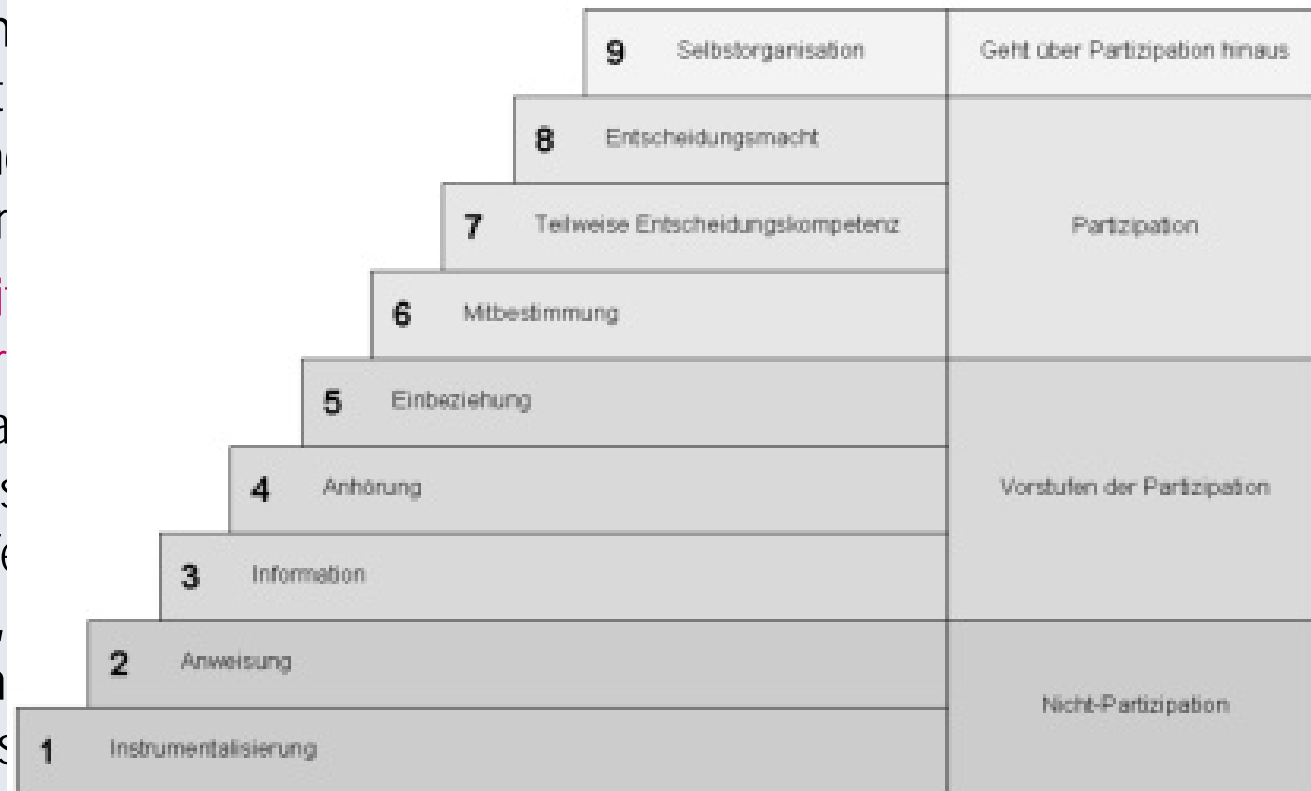
Partizipation ist unverzichtbar und eine der größten Herausforderungen der Qualitätsentwicklung. (1)

Zunächst wäre zu klären, **was unter Partizipation sinnvollerweise verstanden wird**. Der Ruf nach mehr Partizipation vernachlässigt oft, dass Partizipation in Organisationen

(insbesondere in Beh
Entscheidungsmacht
Stufen der Beteiligun
Einbeziehung als Vor

**Für gelingende Quali
verschiedenen Auspr
erlebbar wird.** Das ka

Qualitätsentwicklung
Arbeitsgruppen (Stufe
tenz (Stufe 7) gehen,
Mitarbeitenden die In
besetzten Redaktions



Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Partizipation ist unverzichtbar und eine der größten Herausforderungen der Qualitätsentwicklung. (2)

Für künftige Qualitätsentwicklungsprojekte in Jugendämtern ist eine **gezielte interne Kommunikation** unverzichtbar. Es ist z.B. empfehlenswert, den Sinn der Qualitätsentwicklung im Rahmen einer Auftaktveranstaltung möglichst umfassend auf allen Organisationsebenen zu kommunizieren. Dazu gehört auch die **Erläuterung des Qualitätssystem**, das den eigenen Prozess strukturieren wird.

Das Thema Qualitätsentwicklung sollte **auch auf Dienstbesprechungen oder in Teamsitzungen ein fester Tagesordnungspunkt** sein; Meilensteine im Projekt, erzielte Ergebnisse und künftige Vorhaben sollten transparent kommuniziert werden in Verbindung mit der wiederholten Einladung, sich an den Gestaltungsprozessen zu beteiligen.

Wenn der Gedanke von **Qualität als Gelingen und damit als einem unverzichtbaren Aspekt menschlicher Handlungsfähigkeit** vermittelt werden kann, begeistern sich Menschen erfahrungsgemäß gerne für Qualitätsentwicklung und für das, worum es ihr geht – um nichts weniger als um gute Arbeit.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck guter Arbeit.

Unverzichtbar für gelingende Qualitätsentwicklungsprozesse ist, dass die **Sinndimension der Qualitätsentwicklung** klar ist. Es geht bei der Qualitätsentwicklung sozialer Dienstleistungsorganisationen um **gute Arbeit für eine gerechte Gesellschaft**, nicht um weitere Bürokratisierung und Formalisierung.

Ein wesentlicher Gelingensfaktor war im Modellprojekt der Auftaktworkshop zu Projektbeginn im Oktober 2016 mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen vier Modelljugendämtern. Hier konnte das dem Modellprojekt zugrunde liegende Verständnis **von Qualität als Gelingen und von Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung** vermittelt und gleichzeitig erlebt werden. Mit der beteiligungsorientierten Methode des wertschätzenden Interviews in Kombination mit dem aufsteigenden Verfahren hatten alle Teilnehmenden die Möglichkeit, die Erfolgsfaktoren gelungener Kinder- und Jugendhilfe gemeinsam zu identifizieren und als Grundlage der Definition des Gelungenen zu sammeln.

Auch für Qualitätsentwicklungsprozesse in einzelnen Jugendämtern ist **ein motivierender Anfang** entscheidend – die Gestaltung des Beginns macht nicht nur deutlich, woran gemeinsam gearbeitet werden soll, sondern setzt auch Maßstäbe in Bezug auf die zu erwartende Prozessqualität. Was unter **guter Arbeit** jeweils zu verstehen ist, kann mit dem Leitbild und der Definition des Gelungenen präzisiert werden; auch Diskurse über Gerechtigkeitsvorstellungen und den organisationsbezogenen Beitrag dazu sind im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsprozesses denkbar.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern findet ohnehin täglich statt.

Jedes am Modellprojekt beteiligte Jugendamt hatte zu Projektbeginn bereits Einiges vorzuweisen hinsichtlich der Maßnahmen in den zwölf KQS-Qualitätsbereichen, keine Organisation beginnt bei null.

Im Modellprojekt war nach der Kick-off-Veranstaltung der nächste Schritt auch **die Würdigung dessen, was bereits gut läuft**, und nicht nur der Fingerzeig darauf, was (noch) nicht funktioniert. Mit einer Checkliste analysierten die Beteiligten den Stand ihrer Arbeit in allen Qualitätsbereichen und machten sich teilweise mit Erstaunen bewusst, was alles gut funktioniert und welche Entwicklungsarbeit bereits geleistet wurde.

Bei einer gelingenden Qualitätsentwicklung geht es nicht darum, alles einzureißen und möglichst viele neue Verfahren und Instrumente einzuführen, sondern es geht um die **gemeinsame Reflexion**, welche bewährten Maßnahmen nach wie vor sinnvoll sind, was ggf. angepasst werden muss und wo gänzlich neue Instrumente nützlich sind, um die eigenen Ziele zu erreichen.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern findet ohnehin täglich statt. (2)

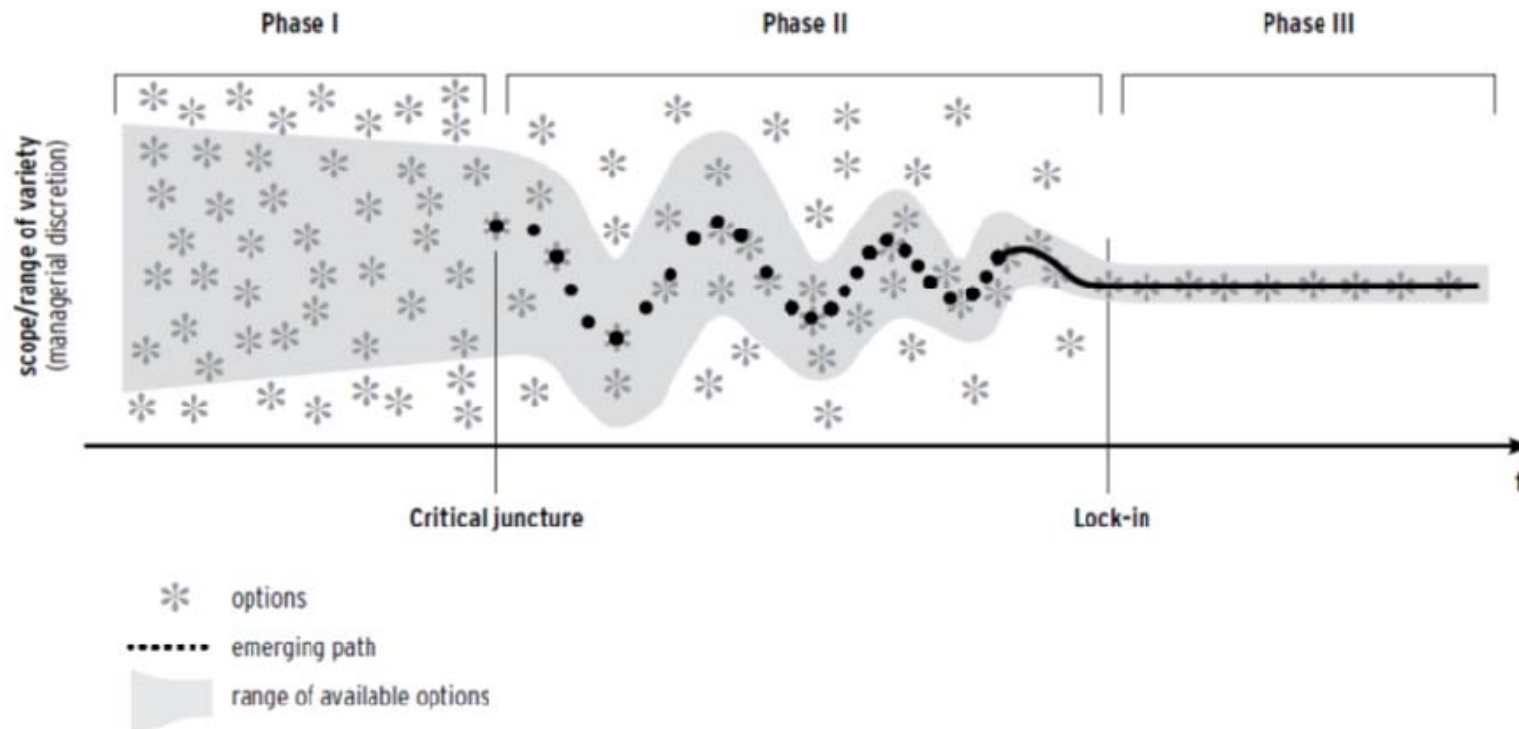
Insbesondere für die **Nachhaltigkeit der Qualitätsentwicklung** ist es wichtig, dass vorhandene nützliche Instrumente und Verfahren den Beteiligten im Bewusstsein bleiben und nicht vergessen werden.

Um das Systemgedächtnis lebendig zu erhalten, ist es sinnvoll, jährlich sogenannte **Revisionsworkshops** durchzuführen, bei denen – ähnlich wie bei der Bestandsaufnahme zu Beginn des Modellprojekts – alle Qualitätsbereiche daraufhin analysiert und bewertet werden, ob die entwickelten Instrumente und Verfahren nach wie vor passend sind oder ob nachgesteuert werden muss.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

C
 A
 I
 a
 u
 f
 Ü
 p
 w
 L
 V
 M
 E
 D
 S

Abbildung 1
Phasen der Pfadentwicklung (Quelle: Sydow/Schreyögg/Koch 2009)



Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung bedarf eines gemeinsamen Fundaments.

Gelingende Qualitätsentwicklung braucht ein **verlässliches Fundament gemeinsam getragener Vorstellungen** von Identität und Auftrag der Organisation, von Werten und Zielen, von Leistungen und der Definition des Gelingenen. Qualitätsentwicklung kann nur gelingen, wenn dieses gemeinsame Fundament geklärt ist und in einem **Leitbild oder der Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe** zum Ausdruck kommt.

Ein solches aussagefähiges Leitbild leitet nicht nur das tägliche Handeln der Mitarbeitenden der Organisation, sondern auch den Prozess der Qualitätsentwicklung, da alle Qualitätsmaßnahmen darauf überprüft werden, ob und inwiefern sie einen Beitrag leisten zur Erreichung der Ziele der Organisation und zur Annäherung an die Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe.

Die Definition gelungener Kinder- und Jugendhilfe im Modellprojekt für Niedersachsen

Kinder und Jugendhilfe ist gelungen, wenn ...

- ✓ ...der Kunde / die Kundin als Kundige/r in eigener Sache akzeptiert und ihr / ihm mit Achtung und Respekt begegnet wurde;
- ✓ ... die Lebenswelt der Kunden verstanden und das gesamte System in den Blick genommen wurde sowie alle relevanten Akteure beteiligt waren;
- ✓ ... Vertrauen aufgebaut wurde und die Mitwirkungs- und Veränderungsbereitschaft der Kunden aktiviert wurden;
- ✓ ... sie als Prozess erlebt wurde, in dem angemessen klar, transparent und professionell kompetent mit der Problemstellung der Kunden umgegangen wurde;
- ✓ ... durch die Klärung der Rahmenbedingungen und Ressourcen ein individuell passendes Unterstützungsangebot zur selbstständigen Bewältigung des Alltags der Kunden geführt hat;
- ✓ ... Kinder und Jugendliche unter förderlichen Lebensbedingungen aufwachsen können;
- ✓ ... ein Ergebnis erzielt wurde, das den Kunden ein Leben in eigenständiger Verantwortung sich und anderen gegenüber möglich macht.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung braucht die uneingeschränkte Unterstützung aller Führungsebenen. (1)

Wenn die Auffassung von Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung ernst genommen wird, dann wird klar, dass Prozesse der Qualitätsentwicklung nur dann nachhaltig sein können, wenn die Führung uneingeschränkt hinter diesen Prozessen steht und deren Erkenntnisse und Ergebnisse mitträgt. Unter Führung müssen gerade in komplexen Organisationsformen wie Jugendämtern nicht nur die Leitungen der einzelnen Dienste verstanden werden, auch nicht nur die Leitung des gesamten Jugendamts, sondern die erforderliche Unterstützung geht bis hin zur strategisch-politischen Ebene, also der kommunalen Verwaltung und dem Jugendhilfeausschuss. Es hat sich im Modellprojekt immer wieder gezeigt, dass die **Verbindlichkeit und damit die Wirksamkeit der Qualitätsentwicklung steigt, wenn sämtliche Führungsebenen den Prozess mittragen** und die in Steuerungs- und Arbeitsgruppen erzielten Ergebnisse nicht nachträglich hinterfragen und erneut zur Disposition stellen.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung braucht die uneingeschränkte Unterstützung aller Führungsebenen. (2)

Erschwerend kommen bei Jugendämtern strukturelle und inhaltliche Dilemmata zwischen der Logik der Verwaltung und der Logik der Sozialpädagogik hinzu. Ein Lösungsansatz zur Erhöhung des wechselseitigen Verständnisses könnte es beispielsweise sein, zum einen **Steuerungswissen an die pädagogischen Mitarbeitenden zu vermitteln** und zum anderen **kommunale Entscheidungsträger in Struktur und Prozess der Qualitätsentwicklung einzubinden**.



Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

MANIFEST für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip
Entwicklungspartnerschaft als Weg
Gute Arbeit als Ziel

Gelingende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.

Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.

Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.

Überzeugende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.

Auch wenn wir die zuerst genannten Aspekte in diesen Sätzen für entscheidend halten, sind die zuletzt genannten nicht unwichtig. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für Qualität. Wichtig sind sie vor allem, wenn sie die ersten Aspekte unterstützen.

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung (www.agilemanifesto.org/iso/de/) | © ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Reflexion und Reflexivität sind unverzichtbar für gelingende Qualitätsentwicklung.

Ein gelungener Prozess der Qualitätsentwicklung drückt sich unter anderem aus durch die **Gestaltung von Kommunikationsräumen zur Distanzierung vom operativen Geschäft (Reflexion)** sowie den **direkten Bezug der Qualitätsmaßnahmen zu Identität und Auftrag der Organisation (Reflexivität)**.

Um gute Qualität reflektieren zu können, bedarf es zeitweise einer Distanzierung vom Tagesgeschäft. Dabei ist reflektieren nicht gleichbedeutend mit nachdenken, sondern verweist darauf, dass etwas in einer wiederholten Bewegung geschieht (re) und zu einer Veränderung, einer Biegung, einer Beugung führt (flectere). **Reflexion ist also ein relationaler Begriff, der mindestens zwei verschiedene Aspekte zueinander in ein Verhältnis setzt** (zum Beispiel die geplante Qualitätsmaßnahme und die Definition des Gelingenen bzw. das Leitbild der Organisation).

Reflexiv bedeutet in Relation zu sich selbst stehend. **Qualitätsentwicklung sollte nichts Äußerliches bleiben**, das mit der Organisationsidentität und mit den Vorstellungen und Werten der Mitarbeitenden nichts zu tun hat. Gelingende Qualitätsentwicklung steht direkt mit dem Kern der Organisation in Verbindung und wirkt verändernd im Sinne von weiterentwickelnd auf die Organisation, die sich mit Qualität beschäftigt. Reflexivität wird zum Beispiel ermöglicht durch die Rückbegründung der einzelnen Qualitätsmaßnahmen auf Leitbild und Definition des Gelingenen, die ja ihrerseits die Organisationsidentität zum Ausdruck bringen.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung braucht ein schrittweises Vorgehen mit Zeit für Reflexion und Nachbesserung. (1)

In vielen Organisationen wie auch in Jugendämtern ist häufig zu beobachten, dass neue Projekte angefangen werden, bevor die alten abgeschlossen und in ihrer Wirksamkeit evaluiert worden sind. Das führt oft nicht nur zur Überforderung der Beteiligten, sondern macht es auch unmöglich, die Wirkungen von Impulsen und Interventionen beobachten und analysieren zu können. Wird zu viel gleichzeitig in der Organisation verändert, so kann immer weniger klar unterschieden werden, welche Veränderung sich wie auswirkt. Daher empfiehlt sich in der Qualitätsentwicklung ein iterativ-inkrementelles Vorgehen, das **Zeit für laufende Revision** und Verbesserung von kleineren Teilschritten und Nachbesserung einzelner Aspekte vorsieht und auch nicht die gesamte Organisation gleichzeitig zu verändern beabsichtigt, sondern **die verschiedenen Subsysteme einer Organisation (im Modellprojekt die beteiligten Dienste) zu unterschiedlichen Zeiten und mit verschiedenen Geschwindigkeiten entwickelt** und anschließend in das Gesamtsystem integriert.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung braucht ein schrittweises Vorgehen mit Zeit für Reflexion und Nachbesserung. (2)

Schritt für Schritt vorzugehen, gezielte Impulse zu setzen, Wirkungen zu beobachten und Schlussfolgerungen zu ziehen sind die Voraussetzung für nachhaltig wirksame Prozesse der Qualitätsentwicklung.

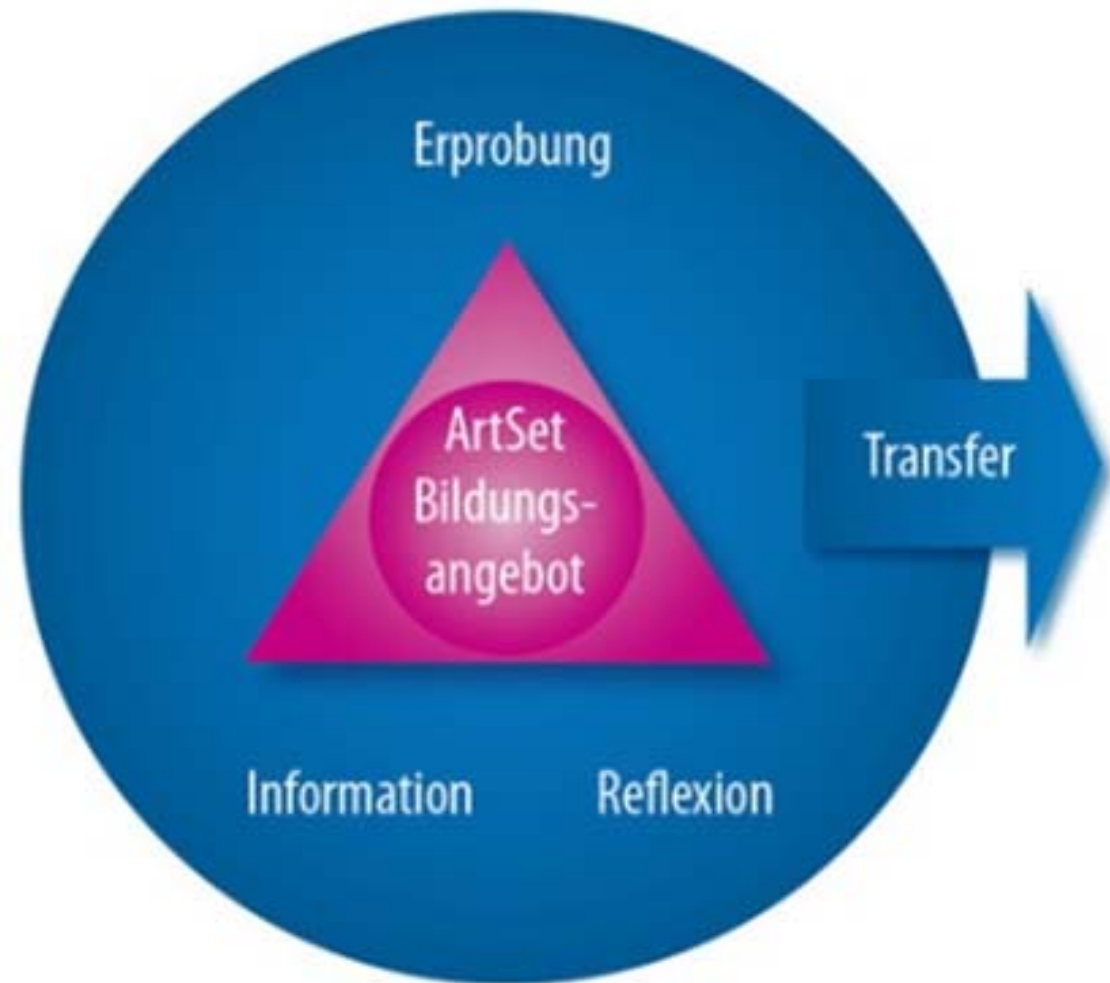
Das war auch im Modellprojekt ein wichtiger Aspekt: Über die angebotenen Reflexionsgelegenheiten hinaus haben die Mitarbeitenden des Jugendamt Nienburgs eine Zwischenreflexion etwa zur Mitte der Projektlaufzeit erbeten, um die bisher erzielten Ergebnisse abzusichern und die Verbindlichkeit des Prozesses zu reflektieren. Zeit für Reflexionsschleifen ist nicht nur in der Qualitätsentwicklung, sondern **auch in der täglichen Arbeit mit den Kundinnen und Kunden unverzichtbar**, damit Impulse ihre Wirksamkeit entfalten können.

Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Qualitätsentwicklung bedeutungsschwer.

Auf organisationaler Ebene wird **Struktur und Kultur**, und auf persönlicher Ebene **Wissensbestände und Handlungsmuster** beeinflusst. Beispiel die Erwartungen und Anforderungen an eine zukunftsfähige Organisation zu beantworten. Zukunftsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, mit diesen Vorgehensweisen auch bewusst mitzugestalten.

Im Projektverlauf war die Professionsentwicklung jedes der von der Beraterin geleiteten Teams ein **Qualifizierungsteil**, in dem die Teilnehmerinnen eine gemeinsame Wissensbasis aufbauten, die anschließenden Erprobungsphase reflektiert wurde.



Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen

Klare Strukturierung und eindeutige Rollen-/Aufgabenverteilungen befördern den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Rollen und Funktionen, die eine systematische Qualitätsentwicklung befördern, sind z.B. die **übergeordnete Ablaufplanung, die inhaltliche und methodische Gestaltung der einzelnen Formate (Veranstaltungen, Workshops, Treffen), Moderation und Dokumentation der Treffen.** Unverzichtbar ist, dass entweder eine externe Begleitung oder interne Qualitätsmanagementbeauftragte bzw. ein Qualitätsmanagementteam den Prozess strukturieren und für Verbindlichkeit und Ergebnisorientierung sorgen.

Ein Gelingensfaktor im Modellprojekt waren die zunächst unpopulären Aufforderungen der Beraterin am Ende jedes Workshops oder Arbeitstreffens, **Arbeitsaufträge mit klar definierten Zuständigkeiten und verbindlichen Terminen** zu vereinbaren. Dazu gehörte auch, dass die Beraterin die Einhaltung der Arbeitsaufträge im Blick behielt und Vereinbarungen erneuerte bzw. nachsteuerte. Das hat im Modellprojekt neben dem hohen Engagement der Beteiligten für eine Vielzahl überzeugender Ergebnisse gesorgt und sollte als Funktion bei Qualitätsentwicklungsprozessen in Jugendämtern berücksichtigt werden.

Qualität tut gut!