

Neue Aufgaben in der Jugendhilfe

Qualitätssicherung durch Qualifizierung

von Eberhard Bucher und Sabine Herrle

Es ist ein Novum oder zumindest ungewöhnlich, daß in der Organisations-Entwicklung von sozialen Einrichtungen der Weiterbildung ein so großer Stellenwert eingeräumt wird. Allerdings: Neue Ansätze müssen von den MitarbeiterInnen umgesetzt werden; Erfolg und Mißerfolg hängen davon ab, wie motiviert und kompetent dies geleistet werden kann - ein Faktum, das allzu häufig übersehen wird. Eberhard Bucher, der Einrichtungsleiter des Kinder- und Jugendwohnheimes der Stadt Ludwigshafen, initiierte diese Weiterbildung und beschreibt seine konzeptionellen Ausgangspunkte. Sabine Herrle ist Leiterin des Bereichs ambulante Hilfen; Sie nahm am ersten Durchgang teil und schreibt über Wirkungen und Auswirkungen.

Zur Vorgeschichte

Das ursprüngliche Städtische Kinder- und Jugendwohnheim Ludwigshafen ist Mitte der 60er Jahre gegründet worden mit dem Ziel, Ludwigshafener Kindern, die bis dahin in allen möglichen Heimen in Rheinland-Pfalz und den angrenzenden Bundesländern untergebracht waren, in Ludwigshafen selbst eine Betreuungsmöglichkeit zu bieten. Schon damals war die "Lebensweltnähe" als Idee präsent, den Begriff hat es wohl so noch nicht gegeben. Organisiert wurde die Betreuung in sogenannten alters- und geschlechtsgemischten "Familiengruppen". Viele Jahre hinweg wurde eine solide und erfolgreiche Arbeit geleistet - aufgenommen wurden in den vorhandenen 72 vollstationären Plätzen nur Kinder und Jugendliche aus Ludwigshafen.

Die meisten der Kinder und Jugendlichen waren eher langfristig im Heim und wurden von hier aus verselbständigt. Bis vor wenigen Jahren gab es keine Hilfepläne bzw. am Einzelfall orientierte Zielformulierungen. Wenn die Kinder oder Jugendlichen erst einmal aufgenommen waren, blieben sie in der Regel auch im Haus. Auch die traditionell häufigen Not- und Eilunterbringungen fanden in den Familiengruppen statt, die betroffenen Kinder und Jugendlichen wurden dort integriert und weiter begleitet.

Mit Einführung des KJHG's und dem in der Kinder- und Jugendhilfe sich langsam vollziehenden Paradigmenwechsel kamen die ersten Zweifel, ob denn das bisher verfolgte Konzept noch paßt. Wesentlichen Anstoß für konkrete Veränderungen hat jedoch die Finanzkrise in den öffentlichen Haushalten Mitte der 90er Jahre gegeben. So wurde die ganze Ludwigshafener Verwaltung (mit Hilfe eines externen Beratungsunternehmens) "auf den Kopf" gestellt. Auch der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe wurde einer sehr kritischen Überprüfung unterzogen, wobei nicht nur finanzielle, sondern immer auch fachliche Überlegungen eine große Rolle spielten. Dies bot Chancen zu einschneidenden Veränderungen.

Inzwischen sind wir eine Jugendhilfeeinrichtung mit einem differenzierten Angebot an voll- und teilstationären sowie einem sehr breiten Angebot an ambulanten erzieherischen Hilfen. Wir haben heute ca. 200 Plätze in sehr ausdifferenzierter Form. Die Gesamtzahl der vollstationären Hilfen in Ludwigshafen konnte dadurch um ca. ein Drittel reduziert werden (1995: 330 Kinder/Jugendliche; Stand 3/1999: 220 Kinder und Jugendliche im Heim).

Zu diesem Erfolg beigetragen haben ganz unterschiedliche Faktoren. Ein ganz wesentlicher Faktor ist für uns aber die Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geworden.

Qualitätsaspekte

- Qualität als beschreibende Kategorie fragt nach den konstituierenden Merkmalen einer Dienstleistung
- Qualität als bewertende Kategorie definiert Soll-Größen als anzustrebendes Set von Merkmalen (=definierte Qualitätsstandards)

- Qualität begreifen wir als einen Zustand - Qualifizierung beschreibt einen Lernprozeß

Ausgehend von der oben näher beschriebenen Vorgeschichte wurde uns bewußt, daß eine Veränderung und Weiterentwicklung unserer Arbeit /unserer Einrichtung, die Entwicklung von Qualitätsstandards, nur mit den MitarbeiterInnen zu erreichen ist. Qualifizierung muß an den Alltagserfahrungen und am Bedarf der MitarbeiterInnen ansetzen. Nur wenn die konkret handelnden Personen dies für sich als lohnend begreifen, besteht eine hohe Chance auf eine inhaltliche Weiterentwicklung. In der Tabelle (s.u.) werden kurz vier für uns wesentliche Qualitätsdimensionen dargestellt.

Im Laufe der Veränderung unserer Einrichtung wurde deutlich, daß die einzelnen aufgeführten Qualitätsdimensionen nur durch kleine Schritte der Qualitätsentwicklung u.-sicherung erreicht werden können.

Zunächst ging es um Eingrenzung und Bestimmung des Bereichs, in dem die Qualität erfaßt werden sollte bzw. in welchen Bereichen unserer Arbeit wir "unsere" Qualität entwickeln wollten. Als diese Standards deutlicher wurden, wurde uns sehr schnell bewußt, daß wir "Hilfe von außen" in Form von Qualifizierung brauchen.

Qualifizierung bedeutet für uns ein Lernprozeß, ein Weg, auf dem wir unsere Alltagserfahrungen in der Arbeit mit Kindern, Gruppen, in Familien, mit Eltern, in Hilfeplangesprächen, in der Kooperation mit Schule, Sozialen Diensten etc. uns bewußt machen und für eine konstruktive Weiterentwicklung der gesamten Einrichtung nutzen wollen.

Alltagserfahrungen würdigen, bewußt wahrnehmen, austauschen, reflektieren, verknüpfen, auswerten und miteinander anreichern, das verstehen wir unter praxisnaher Qualifizierung. Darin ,i ptät, sir unr(der)6.Sreichgtzenauer

Durch die Unterteilung der "Qualität" in die vier oben aufgeführten Dimensionen und der Annahme, daß es sich dabei keineswegs um statische Werte handelt, sondern die Qualifizierung Teil der Struktur und des Prozesses ist, ergibt für uns, das dies bereits ein wichtiger Teil unserer Qualität ist.

Wir sind der tiefen Überzeugung, daß Qualifizierung

- an den Alltagserfahrungen und dem Bedarf aller MitarbeiterInnen ansetzen muß
- ein arbeitsbezogener Freiraum ist, der für MitarbeiterInnen attraktiv sein muß und eine Form der Wertschätzung bedeutet
- auch Supervision beinhaltet, die für uns ein wesentlicher Bestandteil unserer Standards ist
- in unserem Arbeitsbereich nicht in fachliche und persönliche Anteile aufzutrennen ist, sondern daß persönliche Motivation und Lernbereitschaft zur Qualität dazu gehören.
- zu einer lernenden Organisation führen wird, in der Formen von Fallanalysen entwickelt werden die die Grundlage für ein ressourcensensibles Fallmanagement bilden. Dabei stehen nicht mehr fixierte Settings, Methoden oder an §§ orientierte Maßnahmen im Vordergrund, sondern am Klientenbedürfnis orientierte Interventionen und Begleitungen

Konsequenzen

Wir haben uns aus den genannten Gründen für sehr langfristige Weiterbildungs- und Organisationsentwicklungskonzepte entschieden, bei denen wir uns folgende Ziele vorgenommen haben:

- alle MitarbeiterInnen können in überschaubarem Zeitraum an diesen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.
- die Weiterbildungsmaßnahmen haben einen konkreten Bezug zu unserer Praxis in den verschiedenen Arbeitsfeldern
- das Erlernte wird in einem ständigen Prozeß im Rahmen der Supervision überprüft und weiterentwickelt, Erkenntnisse daraus fließen in die Organisationsentwicklung ein
- die Weiterbildungsmaßnahmen beinhalten eine ausgewogene Mischung aus kognitiver Wissensvermittlung und sozialem Lernen
- die MitarbeiterInnen sind an der Konzepterstellung und laufenden Evaluation beteiligt, die Ergebnisse fließen ständig in das Curriculum der Weiterbildung ein.
- unsere Partner in der Fortbildung reflektieren ihre Dienstleistung ähnlich selbstkritisch und nutzen die Ergebnisse für die eigene Weiterentwicklung.

Mit diesem Konzept sind wir bis heute ganz entscheidende Schritte weitergekommen, wir hoffen, daß auch unsere "Kunden" , in welchen Bereichen auch immer, davon profitieren und sich der eingeschlagene Weg: **Qualität durch Qualifizierung** für sie von Nutzen erweist.

Auswirkungen und Wirkungen

Bringt einen Weiterbildung fort, oder kommt man mit Fortbildung weiter?

Von Sabine Herrle

Nach dem ersten Durchlauf der zweijährigen Weiterbildung "Systemische Erziehungshilfe im Heim", die auf die Bedürfnisse unserer Einrichtung zugeschnitten war, gilt es festzuhalten, was es gebracht hat.

Da sich das Curriculum an unserer Einrichtung orientierte, war der Praxisbezug sehr groß. Uns TeilnehmerInnen wurde immer wieder viel Raum gegeben, Fälle aus der Praxis einzubringen. Daraus ergab sich oft die Erkenntnis, intuitiv bereits vieles richtig zu machen. Diese Bestätigung

des eigenen Handelns in der praktischen Arbeit erhielt durch die Reflexion einen höheren Stellenwert. Die Bereitschaft, neues auszuprobieren, fiel dadurch auf fruchtbaren Boden. Die monatliche Supervision in kleinerer Gruppe bot gute Möglichkeiten, das im Seminar gelernte und in die Praxis umgesetzte Handeln zu reflektieren und zu modifizieren.

Der Austausch unter den Teilnehmenden MitarbeiterInnen wurde durch die gemeinsame Weiterbildung gefördert, so daß sich die Identifikation mit der Arbeit verstärkte.

Heute ist die Bereitschaft für neue Wege und Ideen größer, die Kreativität im Handeln ist gewachsen. Dabei ist die Erkenntnis hilfreich, nicht *alles* anders machen zu müssen. Durch die Qualifizierung gewannen die MitarbeiterInnen an der Basis an Selbstwertgefühl und -bewußtsein, was eine souveränere Haltung gegenüber unseren Kunden und Klienten zuläßt. Der für unser Leitbild gültige lösungsorientierte Ansatz konnte durch die Weiterbildung erste zarte Wurzeln schlagen. Diese gilt es jetzt zu pflegen, damit sie wachsen können und mehr festen Halt im immer wieder zu pflügenden Boden erlangen. Ich wünsche noch vielen Kolleginnen und Kollegen ähnlich gute Erfahrungen und die Möglichkeit, mit einer Fortbildung weiter zu kommen oder mit einer Weiterbildung.....