

Gefördert von



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



| BertelsmannStiftung



Deutsches
Jugendinstitut

Mike Seckinger

Qualität stationärer Hilfen

Ergebnisse aus der Studie „Gute Heime –
Möglichkeiten der Sichtbarmachung der
Qualitäten stationärer Hilfen zur Erziehung“

Vorläufige Ergebnisse Stand März 2019

Deutsches Jugendinstitut e. V.
Nockherstraße 2
D-81541 München

Postfach 90 03 52
D-81503 München

Telefon +49 89 62306-0
Fax +49 89 62306-162

www.dji.de

Anlage des Projekts - Ziele und Fragestellung

Projekt will ...

- ... aus der Praxis herausdestillieren, zu welchen Themen in Qualitätsbeschreibungen/Qualitätsprofilen Informationen enthalten sein sollten,
- ... Wege aufzeigen, wie man mit diesem komplexen Thema angemessen umgehen kann.
- ... den Einrichtungen helfen, in ihren Qualitätsprofilen, Qualitätsbeschreibungen wesentliche Themen aufzugreifen
- ... Anregungen für die gemeinsame Qualitätsentwicklung zwischen öffentlichen und freien Trägern geben
- ... den Jugendämtern bei einer inhaltlich begründeten Vorauswahl von Einrichtungen helfen und der Jugendhilfeplanung helfen
- ... Adressaten bei der Wahrnehmung ihres Wunsch- und Wahlrechts unterstützen.

Datengrundlage

Forschungsstand Interviews

Perspektive	Akteur	Anzahl	Merkmale
Außenperspektive	Jugendamt	10	<ul style="list-style-type: none"> - ASD und Steuerung - Kreis- und Stadtjugendämter im Westen, Süden und Osten - Mitarbeiterinnen und Leitungsfunktionen - 4 Personen in Rahmen von Gruppendiskussion
	Landesjugendamt	6	<ul style="list-style-type: none"> - Große Bundesländer - Streuung Nord, Ost, Süd, West - i.d.R. Leitungsfunktionen - 2 x Interview mit 2 Personen
	Träger	2	<ul style="list-style-type: none"> - Zwei große Wohlfahrtsverbände
Innenperspektive	Einrichtungsleitungen	5	<ul style="list-style-type: none"> - 8 Einrichtungen - Zwischen 10 und 240 Kindern/Jugendlichen - Geschlossene, Inobhutnahmestelle Großstadt, Mittelstadt, Landstadt Brandenburg (2x), Berlin (1x) Bayern (2x), Niedersachsen (1x), Nordrhein-Westfalen (2x;)
	Bereichsleitungen und Q-Beauftragte	4	
	Erzieher_innen	6	
Adressatenperspektive	Eltern	17	<ul style="list-style-type: none"> -8 Mütter, 4 Elternpaare, ein Großelternteil -Dabei eine Gruppendiskussion mit 8 Eltern
	Bewohner_innen	27	<ul style="list-style-type: none"> -8 Einzelinterviews, zwei Gruppendiskussionen -Landesheimrat -9 Bewohner_innen einer stationären Einrichtung im Alter von 9 -18 Jahre

Qualitätsdimensionen aus Sicht Jugendlicher

Wichtige Themen aus der Perspektive der Adressaten

- Ausbalancieren von „Frei-sein“ und „Da-sein“ als übergeordnete Perspektive (*korrespondiert mit Aufgaben des Jugendalters*)
- Als Person wahrgenommen und anerkannt zu werden
- Einfluss zu haben
- Zugang zu dem, was für das Alter normal ist, z.B. kostenloses WLAN, Smartphone,

Am Umgang mit der digitalen Welt werden zentrale pädagogische Fragen verhandelt, z.B. Anerkennung als Person, Zugang zu wichtigen Lebensbereichen, Privatsphäre, Abbau von Exklusionserfahrungen, Erleben von Gerechtigkeit, Stärkung des Selbstbewusstseins, Beteiligung, Kompetenzerweiterung, ...

Wichtige Themen aus der Perspektive der Adressaten

- Gerechtigkeit, in dem auf individuelle Besonderheiten Rücksicht und Altersdifferenzierungen vorgenommen wird
- Verlässlichkeit der Einrichtung und ihrer Mitarbeitenden
- Privatsphäre (betrifft auch mobile Endgeräte) und damit verbundene Rückzugsräume
- Architektonische Qualität
- Wertschätzung gegenüber Eltern und familialen Hintergrund

**Für Fachkräfte ist reden über
das, was Qualität ist, schwierig**

Frageimpulse

- In allen Interviews nahezu gleichlautende Fragen:
 - „Vielleicht, wenn Sie jetzt einfach mal sagen, was ist für Sie Qualität, was verstehen Sie darunter, wie leben Sie das in Ihrem Haus, in Ihrer Einrichtung?“
 - „(...) das Thema Qualität, welche Rolle spielt das bei Ihnen in der Einrichtung? Wie wird das behandelt? Was ist das?“
 - „Sie haben jetzt schon ganz viel über die Einrichtung erzählt, ein bisschen über Ihr Konzept – jetzt würde mich interessieren, wie sieht bei Ihnen die Qualitätsarbeit aus, oder wie definieren Sie in Ihrer Einrichtung Qualität oder Qualitätskriterien?“

Erste Annäherung

Nahezu in allen Interviews

- Erkennbare Irritation, wenn es darum geht, die Qualität (der eigenen Einrichtung) zu beschreiben
 - *Stottern / Aufstöhnen* („Oh je, jetzt kommt der ganze Bomber mit einer Frage sozusagen über mich drüber gestülpt.“)
 - *Vorsichtiges Herantasten* („Ja, ein weites Feld, ne?“)
 - *Relativierung* („Qualität, das ist immer so ein riesengroßer Begriff“)
 - *Rhetorische Nachfragen/Infragestellung* („wie macht man das fest?“)
 - *Ausweichen* („Also ich bin eher jemand – ich habe gerade das schon mal erzählt, dass ich eine Ausbildung gemacht habe zum „Dialogischen Qualitätsentwickler““).
 - *Flucht ins Allgemeine* („jeder Mensch in ist einzigartig“)

Unfähigkeit oder die Sache selbst?

- Die beschriebenen Einstiege zu den Antworten sind Ausdruck der Schwierigkeit ***allgemein und auf abstrakter Ebene*** über Qualität zu sprechen,
- sie sind **kein** Ausdruck von mangelnder Professionalität!
- Aus der Sicht der Fachkräfte erweist sich Qualität meist **am konkreten Kontext** (häufig: individueller Einzelfall); sie ist als solche schwer verallgemeinerbar;

Unfähigkeit oder die Sache selbst?

Ein wichtiger Hintergrund für diese Schwierigkeit ist, dass pädagogisches Handeln immer mit Spannungsverhältnissen, nicht auflösbaren Widersprüchen, mit Ambiguitäten, mit Ambivalenzen zu tun hat. Nur im konkreten Einzelfall, kann ein Weg gefunden werden, wie mit diesen umgegangen wird.

Eine Herausforderung ist: Wie kann man Fachfremden verständlich machen, was man tut, und wie kann man sich von unzulässigen Vereinfachungen schützen?

Qualitätsdimensionen aus der fachlichen Außenperspektive

Zentrale Ergebnisse der **Außenperspektive**

- Wahrnehmbare Übereinstimmung zwischen Konzeption und Alltag in den Einrichtungen
- Transparenz hinsichtlich Einrichtungshandeln, an den Stellen, an denen es den Externen wichtig ist
- Partnerschaftliches Handeln
- Bereitschaft Probleme des Jugendamts bzw. des Trägers zu lösen
- Einzelne inhaltliche Ideen werden umgesetzt, z.B. Zusammenarbeit mit Eltern (allerdings häufig ohne entsprechende Bereitschaft, Ressourcen zur Verfügung zu stellen)

Konzeptionelle Grundphilosophie

Versuch einer ersten Typisierung

- Subjektbezogene Intervention: Qualität als der Versuch Ziele durch eine Veränderung (Heilung, Therapie) des Kindes/Jugendlichen zu erreichen und so wirksam zu sein;
- Der Blick auf das Setting: Qualität als Ergebnis der Art und Weise, wie das Angebot strukturiert ist; welche Möglichkeitsräume für Entwicklungen eröffnet werden, welche Entwicklungsimpulse gesetzt werden.
- Der Blick auf die Erwartungen von Außen: Einrichtung als Dienstleister, der eine bestimmte Qualität sichern muss; weshalb es notwendig ist, standardisierte Prozesse beschreiben zu können.

Subjektbezogene Intervention

Subjektbezogene Intervention

„Also das ist alles sehr gut standardisiert und vorgegeben. Und genauso geht es dann weiter, die Diagnose. Also die Psychologen haben sich einen schönen Anamnesebogen zusammen erarbeitet, zum Beispiel wo mit den Eltern und Kindern dann die Anamnese beschrieben wird. Wir machen einen Erziehungsplan. Also jedes Kind wird in einem bestimmten Rhythmus besprochen. Und so ein Erziehungsplan ist eine halbe Doktorarbeit manchmal, man muss aufpassen – weil alle Bereiche beleuchtet werden. Aber Sinn und Ziel ist wirklich zu gucken ‚Was ist der Ist-Stand?‘ und ‚Welche Ziele, welche Maßnahmen habe ich?‘.“

(Qualitätskoordinatorin, 3)

Zusammenfassung

Qualität wird im pädagogischen Handeln durch eine Anlehnung an ein medizinisch-therapeutisches Modell erreicht, das ...

- ... auf Diagnosen, Therapien, Programmen basiert
- ... gezielt vorhandene Kompetenzen und Fertigkeiten stärkt
- ... explizit auf sanktionierendes Verhalten (entweder machtorientiert oder angelehnt an verhaltenstherapeutische Konzepte) setzt
- ... auf einer eher therapeutischen Beziehung aufbaut

Gestaltung des Settings

Gestaltung des Settings

Familienähnliches Setting – Ambivalenzen

*„Also Hausmutter (...) es ist nicht mehr zeitgemäß, es wird damit was sehr Starres auch verbunden. (...) auch eine fehlende Elternarbeit und eine fehlende Möglichkeit der Rückführung. (...) Es gibt kein Zurück.“
(Qualitätsbeauftragte, 9)*

„Aber wenn ich auf Arbeit bin, bin ich dann auch da für sie – mit meinen Gefühlen, (...). Und trotzdem, ähm, bin ich nicht Mama. Und das wissen sie auch, ne? (...) ich habe sie nicht unter Schmerzen auf die Welt gebracht.“ (Betreuerin, 14)

Gestaltung des Settings

Hausgemeinschaft

„Zum Beispiel ist eines meiner Ziele mit den Mitarbeitern, mit den Kindern zu klären ‚Wir können Dir keine Familie erset-zen‘. Also das geht nicht. Wir sind nicht Mama und Papa, wir sind nicht Oma und Opa, wir sind nicht Tante und Onkel und alles drum herum. Wir sind einfach Menschen, die Dich beg-leiten wollen, die für Dich da sein wollen, und die zusammen mit Dir versuchen, ein Leben zu leben, das eben nicht ein Familienleben ist, aber vielleicht eine Alternative.“ (Leitung, 1)

Gestaltung des Settings

Peerbezug

„Und kommen ehemalige Jugendliche, die eine Friseurlehre haben, da kommen zwei Jugendliche, und die nehmen sich den Nachmittag frei und tun den Mädels die Haare aufschneckeln, und den Jungs die Haare schneiden und so. Und da ist auch, finde ich, auch ein bisschen, Geben und Nehmen versuchen wir auch so.“ (Bereichsleitung, 2)

Zusammenfassung

Die Gestaltung des Settings wird als wichtige Qualitäts-dimension, von dem Teil der Einrichtungen betrachtet, die sich an der pädagogische Idee der Selbstentfaltung, der Selbstbil-dung orientieren. Dies gilt unabhängig, ob man eher auf Familienähnlichkeit, Hausgemeinschaft oder Peerbeziehungen setzt.

Aspekte wie Wohlfühlen, Sicherheit, Vertrauen, Verlässlichkeit, Freude, konstruktiver Umgang mit negativen Emotionen spielen bei der Gestaltung jedes dieser Settings eine Rolle.

Zusammenfassung

Die Entscheidung für eines dieser Settings hat weitreichende Folgen für die Mitarbeitenden und führt zu jeweils spezifischen Spannungsverhältnissen.

Am Beispiel der **Familienähnlichkeit** sprechen es die Interviewten direkt an (Konkurrenzsituation mit Eltern).

Bei der **Hausgemeinschaft** klingt es als Erwartung der Leitung – auch gegenüber den Mitarbeitenden im hauswirtschaftlichen und technischen Bereich an. Keine und keiner kann sich aus der Verantwortung nehmen, alle haben ihre Aufgaben in der Hausgemeinschaft zu erfüllen, füreinander einzustehen und an der stetigen Herstellung der Hausgemeinschaft mitzuwirken.

Bei **peerorientierten Settings** gibt es Steuerungsprobleme aus Sicht der Fachkräfte

Sicherung durch Verfahren

Sicherung durch Verfahren

Anforderung von außen

„Die Ausbildung ist zertifiziert. Das war, glaube ich, 2012. Und da haben wir jetzt jährlich ein sogenanntes „Überwachungs-Audit“, da kommt dann eine externe Auditorin – ach, die geht hier überall durch und wir kriegen einen schönen Auditbericht. (I: Ok.) Und genau, und 2017 jetzt, man muss nach fünf Jahren wieder vollkommen neu beantragen. Also das ist wirklich ein hoher Aufwand, kostet viel, viel Geld, aber man ist praktisch ja gezwungen, das zu machen, weil das gefordert wird eben vom Arbeitsamt, um auch diese, also um diese Gelder zu bekommen.“ (Qualitätskoordinatorin, 3)

Sicherung durch Verfahren

Anforderung von außen

„F1: Das *[Qualitätshandbuch]* ist ja auch Grundlage letztendlich, weil das ist ja auch – daher rührt ja auch, ich sag mal, unsere gesetzliche Verpflichtung zur Evaluation und auch zur Qualitätsentwicklung. Und die ist ja auch Grundlage für die – für den Arbeitskreis Qualität überregional. Ja. Und letztendlich in der – in auch den Qualitätsstandards beschrieben.

I: Und hilft Ihnen bei der alltäglichen Arbeit, oder sagen Sie, Sie machen das ja eh schon, oder?

F1: Nein. Ich schau da gar nicht drauf.“ (Q&B14)

Sicherung durch Verfahren

Anforderungen, die an ein QM gestellt werden

- Dokumentation
- Beschreibung von pädagogischen Kernprozessen, z.B. Aufnahmeverfahren, Diagnoseverfahren, Hilfeplanung, Entlassung, Nachbetreuung
- Verfahrenshinweise und Anleitungen, wie Checkliste „Packen für die Freizeit“, Aufgabe und Strukturen der Hauswirtschaft, Notrufnummern, Einarbeitung, Anleitung von Praktikant*innen, Mitarbeitergespräch, Telefonat mit externen Partnern, Umgang mit dem Fahrtenbuch
- Formblätter
- Beschwerdemanagement und Heimbeirat
- Befragungen von Mitarbeitenden und Nutzer*innen

Sicherung durch Verfahren

Verwendungskontexte von QM, QHB etc.

- Strukturierte Einarbeitung neuen Personals
- Verbesserung von Transparenz im Team (z.B. Fallübergabe)
- Orientierung und Kontinuität im Hilfeverlauf
- Basis für Entwicklungsberichte, Hilfeplanberichte
- Schafft Handlungssicherheit in Ausnahmesituationen

- Absicherung für Mitarbeitende
- Erhöht Legitimation
- Klärt Verantwortlichkeiten und Abläufe

- Kompakte Info auf einen Blick

Sicherung durch Verfahren

Risiken (I)

- Zuviel Bürokratisierung der pädagogischen Arbeit
- Schaffung unnatürlicher Situationen, z.B. durch Formalisierung von Telefongesprächen
- Hoher Zeitaufwand, bindet zu viele Ressourcen an der falschen Stelle
- Ermüdungseffekte
- Daten, die interessieren, werden nicht erhoben; Daten, die uninteressant sind, hingegen schon
- Macht von Technik abhängig

Sicherung durch Verfahren

Risiken (II)

- QM wird zum Selbstzweck und eigentliches Ziel gerät aus dem Blick
- Äußerlichkeiten, wie Brandschutz, Hygienebestimmungen, formale Ablaufschemata im Kinderschutz, dominieren und strukturieren die eigentlichen Aufgaben
- Qualität wird zu einem formalen Problem, weil es um die Schlüssigkeit des QM geht und nicht mehr um Inhalte
- Am Ende wird das QM überprüft, nicht die Qualität
- Zu detailliert und damit eher verwirrend als qualitätssichernd

Umgang mit Ambivalenzen – ein Hinweis auf Qualität

Ambivalenzen

Annahme, Akzeptanz



Zielorientierung

Bedingungsloses Annehmen, ja.
 Und es ist auch nach wie vor mein
 Job. (...), ich werde dafür bezahlt,
 jeden Tag, wenn ich den Dienst
 antrete, auch wieder mit einer
 neuen professionellen Fachlichkeit
 an dieses Problem, an die Situation
 oder an den Menschen
 heranzutreten. Also auch, wenn´s
 manchmal super nervt
 (Betreuerin, 13)

Aber wie gesagt, wir haben den
 ganz großen humanistischen
 Auftrag, so Jugendliche
 auszuformen wäre jetzt vielleicht der
 falsche Ausdruck, aber so in eine
 Richtung zu bringen, die ihnen
 ermöglicht, am gesellschaftlichen
 Leben ohne Störungen
 teilzunehmen. Wir räumen ihnen
 nicht alles aus dem Weg, (...) aber
 wir führen sie. (Leitung, 6)

Ambivalenzen

Partizipation



Standards, Regel,
Formulare

„Wenn Betreute und Mitarbeitende gemeinsam miteinander partizipieren, also dass man nicht gegeneinander arbeitet, sondern dass alle an diesem ganzen Konstrukt Heim irgendwie beteiligt sind und da, ja, sich partizipieren und ihren Teil dazu beitragen, dass es allen gut geht.“
(Betreuerin, 13)

Ja, ja, ja, ja. Vorher wird natürlich auch immer partizipiert, (...). Der darf dann kommen, sich das angucken und, und, und. Und alles schick. Inwieweit suggeriert man den Kindern eine Eigenständigkeit, obwohl man ganz genau weiß, dass du gar keine Chance hast, irgendetwas Eigenes zu machen, ne?
(Leitung, 6)

Ambivalenzen

Freiheit der eigenen
Lebensgestaltung



Normalitätsvorstellungen

Einzelne Individuum



Abstrakte Fall, Akte

Schutzraum Einrichtung



Integration in Sozialraum

Charisma



Standardisierende
Vorgaben

Alltagsanforderungen



Formale Anforderungen

Notwendigkeit, Risiken
einzugehen



Absicherung

Fazit

Fazit

- Reden über Qualität ist kompliziert, aber die Anstrengung ist erforderlich
- Qualität lässt sich abstrakt nicht hinreichend erfassen
- Qualität wird auch durch fachfremde Aspekte definiert, z.B. Kinderrechte, durch materielle Ressourcen der Einrichtung, durch regionale ökonomische Situation.
- Viele Wege führen zu hoher Qualität, aber nur wenn sie in sich eine gewisse Konsistenz erreichen und zielgruppen-spezifisch sind.

Fazit

In den Qualitätsbeschreibungen ...

- ... sollte die eigene Grundphilosophie ausformuliert werden und impliziten Annahmen expliziert werden, wie im Rahmen dieser Grundphilosophie Adressaten zu Veränderungen angeregt werden können.
- ... sollten Strategien zum Umgang mit den unvermeidbaren Ambivalenzen dargestellt werden.

So könnten Qualitätsbeschreibungen helfen, eine gute Entscheidung zu treffen, welches Angebot für welches Kind geeignet erscheint.

Fazit

Qualität gibt es dann, wenn es systematische Irritationen der Routinen gibt, ohne dass diese selbst wieder zur Routine werden

„Das Verführerische der kausalen Betrachtungsweise ist, daß sie einen dazu führt, zu sagen: »Natürlich, – so mußte es geschehen.« Während man denken sollte: so und auf viel andere Weise, kann es geschehen sein“

(Wittgenstein; VB, S. 501; Ausz. im Orig. nach de Shazer/Dolan 2008, S. 154).

**Vielen Dank für ihre
Aufmerksamkeit**