

Anlage 3

zur Qualitätsentwicklungsvereinbarung zwischen dem Landratsamt Tübingen – Abteilung Jugend und dem Tübinger Verein für Sozialtherapie bei Kindern und Jugendlichen/ Martin-Bonhoeffer-Häuser



1. Qualitätsleitbild

Selbstverständnis - zwischen Tradition und Innovation

Die Martin-Bonhoeffer-Häuser haben ihren Ursprung in einem studentischen Alternativprojekt zur Heimerziehung der frühen siebziger Jahre. Nach dem pädagogischen und wirtschaftlichen Scheitern des Unterfangens wurde im Jahr 1974 der Tübinger Verein für Sozialtherapie bei Kindern und Jugendlichen e.V. gegründet, um für die damals in den Gruppen lebenden 27 Kinder und Jugendlichen geeignete Lebens- und Betreuungsverhältnisse zu schaffen. Aus der Kritik Martin Bonhoeffers an der damaligen Heimerziehung entwickelte sich ab 1976 eine an den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen orientierte pädagogische Einrichtung mit differenzierten Hilfestrukturen. Der Begriff „Sozialtherapie“ weist heute wie vor 30 Jahren darauf hin, dass sozial benachteiligte, in ihrer Entwicklung und Bildung gehinderte Kinder und Jugendliche ein Milieu brauchen, das sie aufnimmt, annimmt, fördern und herausfordern will – und zwar vorwiegend mit sozialen und pädagogischen Mitteln, denen sich therapeutische, heilpädagogische und psychiatrische unterstützend anschließen können. Prägender Gedanke für die vollstationäre Heimerziehung der Einrichtung war das Geborgenheit und Sicherheit bietende „Nest“ und der „gute und verlässliche Ort“ in Form von dezentral organisierten, kleinen, entstigmatisierenden, weitgehend autonomen Wohngruppen, in denen die Kinder und Jugendlichen mit aller Kraft und Kreativität in ihrer psychischen, sozialen und intellektuellen Entwicklung gefördert und herausgefordert werden. Dieser Zielstellung sehen wir uns auch heute noch verpflichtet.

Im Mittelpunkt unserer Arbeit stehen die einzelnen Kinder und Jugendlichen. Unser oberstes Ziel ist es, durch geeignete Beratungs-, Betreuungs-, Hilfe- und Erziehungsleistungen ihnen im Zusammenwirken mit ihren Familien die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen sowie auf dem Weg zu einer eigenverantwortlichen und mündigen Persönlichkeit zur Seite zu stehen. Die Mitarbeiterinnen aller Bereiche der Einrichtung richten ihr Tun darauf aus.

Mittelpunkt unserer Arbeit

Um dies zu verwirklichen, sind Respekt, Wertschätzung und die Orientierung an den Stärken und Ressourcen der Kinder, Jugendlichen und Familien wichtige

Grundhaltungen in unserer Arbeit. Wir verstehen unsere Arbeit nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung zu den Familien. Wir sehen und respektieren deren Bedeutung für die Entwicklung jedes einzelnen Kindes und Jugendlichen. Diese Haltung und Erkenntnis stammt aus dem Wissen, dass die Wirkungen pädagogischer Interventionen vor allem als Ergebnis gelungener oder verfehlter Co-Produktion verstanden werden müssen. Fehlender Respekt, mangelnde Sorgfalt und ungenügende Beteiligung erzeugen negative Wirkungen.

Ressourcenorientierung und Beteiligung

Die Arbeit der Martin-Bonhoeffer-Häuser ist darauf ausgerichtet, in der Betreuung auf gesellschaftliche Integration und soziale Teilhabe hinzuwirken. Die Hilfe setzt an den Fähigkeiten und Ressourcen der betreuten Kinder, Jugendlichen und Familien an und wirkt damit präventiv und nachhaltig zugleich. Der Einzelne und sein Schicksal verlangt mehr Beachtung und Rücksicht als die Interessen der Institution. Die dezentrale Struktur der Einrichtung und die Integration der verschiedenen Angebote ins Lebensfeld bzw. das Gemeinwesen ist bis heute - neben der gleichermaßen geschulten Haltung und Sensibilität der pädagogischen Mitarbeiter - dafür ein wichtiger Garant.

Lebenswelt- und Sozialraumorientierung

Wir sehen uns in den ambulanten Leistungsstrukturen unserer Einrichtung gefordert im Zusammenwirken mit dem örtlichen Träger, der Stadt und den Gemeinden, eine regionale Infrastruktur pädagogischer Hilfe- und Betreuungsangebote mitzugestalten. Wir wissen uns aber gleichzeitig mit unseren stationären Angeboten dazu verpflichtet, in enger Planung gemeinsam mit dem öffentlichen Träger flexible und bedarfsgerechte wohnortnahe Hilfen zu entwickeln. Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern zeichnet sich durch fachliches Know-How wie auch durch die konstruktive Suche nach adäquaten und ressourcenorientierten Lösungen aus.

An konstruktiven Lösungen orientierte Zusammenarbeit

Unsere Einrichtung hat den Anspruch in ihrer Organisationsstruktur und Einrichtungskultur flexibel zu sein und sich dadurch immer wieder neu zu bewähren. Gestützt wird unsere pädagogische Praxis zum einen durch einen demokratischen Grundkonsens und ein humanistisches Menschenbild, an denen sich unsere Arbeit messen lässt. Zum anderen orientiert sich die Weiterentwicklung unserer Arbeit an sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen und fachpolitischen Innovationen. Das enge Zusammenwirken mit dem Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Tübingen und der Tübinger Kinder- und Jugendpsychiatrie und die Reflexion unserer Arbeit in der fachlichen Diskussion, Präsentation und Konfrontation, z.B. in der aktiven Mitarbeit in der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen und im Paritätischen Wohlfahrtsverband, sind für uns wichtige Impulse. Der Reflexion, Fachberatung, Projektentwicklung, Qualifizierung der Mitarbeiterinnen sowie der Kooperation mit Wissenschaft und anderen Trägern messen wir besondere Bedeutung und Aufwand zu.

Einrichtungskultur des kritischen Miteinanders und fachliche Vernetzung

Für unsere stationären Wohngruppen bilden neben dem Selbstverständnis der Organisation als Ganzes die Ausführungen zur Qualität, wie wir sie in der Leistungsbeschreibung für die stationären Wohngruppen dargelegt haben, die handlungsleitende Grundlage. Im Rahmen unserer stets verbindlichen Kooperation mit dem Landkreis Tübingen beziehen wir uns auf die Qualitätsgrundsätze und Umsetzungsschritte, welche in der Anlage 1 und 2 dieser Qualitätsentwicklungsvereinbarung ausgeführt sind.

Qualitätsverständnis

Unter Qualität verstehen wir schlicht die Güte und den Wert unseres professionellen Handelns sowie unserer dafür entwickelten und sich entwickelnden Organisationsformen. Uns ist bewusst, dass die Beschreibung von Instrumenten der Qualitätsentwicklung und die Absicherung professionellen Handelns durch festgelegte Verfahren zwar die Ziele unserer Arbeit unterstützen, nicht aber den Kern unserer sozialpädagogischen Leistungen und die pädagogische Qualität vollständig erfassen. Wir wissen, wie grundlegend Jugend- und insbesondere Erziehungshilfe sich von Fertigungsprozessen und üblichen Dienstleistungen unterscheidet.

Qualität

Wir können sagen, was die Bedingungen der Möglichkeit guter Hilfe sind, vereinfachende Interpretationen in Richtung auf eine Sozialtechnologie sind aber zu vermeiden.

Qualität und Qualitätsentwicklung erfordern immer auch die Verständigung darüber, nach welchen ethisch und normativ begründeten Maßstäben wir in der Gesellschaft mit Menschen und in der Jugendhilfe mit Kindern, Jugendlichen und Familien umgehen wollen, was man ihnen zumuten darf und was man ihnen schuldet. Wissenschaftliche Erkenntnisse darüber wie die Bedingungen des Aufwachsens gestaltet sein müssen, bilden dafür eine wichtige Grundlage. Häufig aber fehlt ein gesellschaftlicher Konsens, der eine entsprechend politische Willensbildung ermöglicht.

Qualitätsentwicklung knüpft an fachliche Ansätze an, mit deren Hilfe unsere Arbeit gelingt (z.B. spezifische Entscheidungsstrukturen, Praxisberatung, Fort- und Weiterbildung etc.). Qualitätsentwicklung (vgl. Teil 2.) betont die fachlichen Verfahren gegenüber eher formalen Ansätzen der Qualitätssicherung. In unserem einrichtungsbezogenen Qualitätsmanagementsystem (vgl. Teil 3.) sehen wir die gesamten Anstrengungen der Organisation gebündelt, mit denen wir unseren professionell-fachlichen Anspruch in den unterschiedlichen Bereichen und Prozessen der Einrichtung verankern.

Qualitätsentwicklung

2. Qualitätsziele und deren Umsetzung

Die im Qualitätsleitbild dargelegten Grundsätze sichern wir professionell durch nachfolgende Qualitätsziele ab:

- (1) Das fachliche Wissen und Können unserer Mitarbeiter sehen wir als zentrale Stärke, weil sich im unmittelbaren Einsatz der Person und Fachkraft die pädagogische Qualität verwirklicht und sich in komplexen Zusammenhängen bewähren muss. Durch Wertschätzung, Feedback, fachliche Beratung, Fortbildung und Supervision entwickeln wir diese Stärke weiter, eröffnen individuelle Entwicklungswege und sichern Zeit zur Regeneration, um die schwierigen Aufgaben des pädagogischen Alltags zu stützen (Kompetenz- und Personalentwicklung).**
- (2) Die Hilfe- und Geschäftsprozesse werden nach innen und außen professionell getätigt. Insbesondere die Schlüsselprozesse im Zusammenwirken mit dem Jugendamt (vgl. Anlage 2), anderen Kooperationspartnern und den Kindern, Jugendlichen und Familien sind auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert (Qualifizierung der Schlüsselprozesse).**
- (3) Die Effektivität und Effizienz unserer Einrichtung und ihrer internen Abläufe sind gewährleistet. Wir bemühen uns die richtigen Dinge zu tun und dies in kompetenter, sachgerechter und sensibler Weise (Leistungs- und Organisationsentwicklung).**
- (4) Wir entwickeln Verfahren, um die Wirkung unseres Handelns besser beobachten und über geeignete Evaluationsprozesse sichern zu können. Wir sind daran interessiert und in der Lage mit Fehlern lernend umzugehen (Evaluation).**

Unsere Organisation und deren Leistungsangebote bedürfen der ständigen Anpassung und Neuausrichtung auf diese Zielsetzungen. Die Qualitätsziele und deren Umsetzung werden gestärkt und gesichert durch bereits entwickelte oder im Prozess weiter zu entwickelnde Instrumente von unterschiedlicher Tragweite. Einrichtungsleitung und Bereichsleitungen sorgen für verbindliche Umsetzung. Zur Qualität der Arbeit trägt jeder einzelne Mitarbeiter seinen Teil bei.

Zu (1) Qualität durch Qualifizierung und Reflexion

Die Anforderungen an Fachkräfte im Bereich stationärer Wohngruppenangebote sind in den letzten Jahren gestiegen. Durch den gewollten und fachlich begrüßenswerten Ausbau ambulanter Hilfen sind die Problemlagen, mit denen wir in der Wohngruppenarbeit konfrontiert sind aber nicht klarer, sondern komplexer geworden. Da die Qualität der Arbeit entscheidend von der Qualifikation der Mitarbeiter abhängig ist, legen wir darauf entsprechend großen Wert. Im Gruppendienst setzen wir auf sozialpädagogisches Fachpersonal (Diplom-Pädagoginnen, Diplom-Sozialpädagoginnen, Erzieherinnen). Um den zunehmend komplexen Anforderungen und Problemlagen gerecht zu werden, unterstützen wir die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen (Zusatzqualifikationen, Aufbaustudium, themenorientierte Fortbildungen) in hohem Maße und setzen eine Vielzahl von Maßnahmen der Personalentwicklung ein, die wir beständig überprüfen. Unser Kernanliegen richtet sich insbesondere darauf, eine Haltung der Achtsamkeit und der Reflexivität anzuregen und weiter zu qualifizieren.

Allem voran steht die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und die Stützung und gemeinsame Auswertung der Arbeit zwischen Mitarbeiterin und Leitung.

Wir fördern die Ausbildung junger Fachkräfte indem wir angeleitete Praktikumsplätze anbieten. Ein wichtiger Zugang sind die Kasuistik-Seminare unserer Mitarbeiter am Institut für Erziehungswissenschaft, wodurch ein regelmäßiger fachlicher Austausch für beide Seiten - Theorie und Praxis - befördert wird.

Ausbildung und Reflexion

Die Auswahl neuer Mitarbeiterinnen erfolgt nach Ausschreibung und Bewerbungsverfahren einvernehmlich in Abstimmung zwischen Leitung und den entsprechenden Teams. Im Anschluss findet ein qualifiziertes Einstellungsgespräch statt. Die Probezeit des neuen Mitarbeiters wird durch eine verantwortlich bestimmte Person aufmerksam angeleitet und mündet in eine gemeinsame Auswertung der Probezeit zusammen mit der Einrichtungsleitung.

Für alle Beschäftigten findet das Instrument des Mitarbeitergesprächs produktive Anwendung. In einem regulären Rhythmus von 1,5 Jahren verlassen Leitung und jeder einzelne Mitarbeiter gemeinsam das „Spielfeld“, um von einem dritten Standpunkt aus auf die bisherigen Leistungen und die Art der Zusammenarbeit zurückzublicken. Das gegenseitige Feedback ist zentral und wirksam. Des weiteren werden dort Zielvereinbarungen getroffen und Unterstützungsmaßnahmen verabredet. Die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche fließen in Fortbildungs- und Organisationsplanungen ein.

Beratung und Supervision sind eine notwendige Hilfestellung und dienen als fachspezifische Instrumente der Qualitätsentwicklung. Sie sichern die Handlungskompetenz der Mitarbeiter ab und erzeugen gemeinsame Grundorientierungen und Richtungsentscheidungen.

Beratung und Supervision

Die regelmäßig wöchentlich durchgeführten reflektierenden Fall- und Teambesprechungen dienen der Qualifizierung der internen Handlungsvollzüge in den stationären Gruppen, aber auch der Konkretisierung und Umsetzung der Erziehungsplanung. Organisatorische Fragen der laufenden Arbeit finden hier ebenso ihren festen Platz.

Die Fachberatung der Teams erfolgt durch die zuständige Bereichsleitung. Die Bereichsleitung sichert in Krisenzeiten Entscheidungen ab und bietet qualifizierte Begleitung und Beratung. Die Erreichbarkeit der Bereichsleitung und Leitung in Krisenzeiten ist in der Einrichtung gesichert und allen Mitarbeiterinnen transparent.

Der therapeutische Fachdienst unterstützt die pädagogische Arbeit durch Diagnostik im Rahmen des Aufnahmeverfahrens. Darüber hinaus leistet der Fachdienst fallbezogene intensive Prozessbegleitung. Durch die themenzentrierte Fachberatung werden die pädagogischen Sichtweisen und Maßnahmen in sinnvoller Weise durch therapeutische Kompetenz erweitert und ergänzt.

Externe Fall-Supervision ist ein wichtiges Instrument, um die persönliche und berufliche Handlungskompetenz adäquat reflektieren und weiterentwickeln zu können. Gleichzeitig werden durch unterschiedliche Beratungsansätze Verfahren des sozialpädagogischen Fallverstehens und der diagnostischen Kompetenz gestärkt.

Zur fachlichen Weiterentwicklung und Fortbildung unserer Mitarbeiter werden verschiedene Bausteine angewandt.

Die in festem Rhythmus tagenden Bereichsbesprechungen sind ein wichtiges und praxisnahes Forum des regen und gezielten fachlichen Informationsaustauschs, der Versorgung der Mitarbeiterinnen mit aktuellen Fachinformatio-

Fortbildung

nen und der Abstimmung von Verfahrensabläufen. Unterstützt wird der gruppenübergreifende Austausch durch die Gremien des internen Qualitätsentwicklungsprozesses (s.u.).

Die bereichsübergreifenden Fachabende sind ein weiteres Forum der fachlichen Verständigung, Vernetzung und Anregung in der Gesamteinrichtung. Dort wird themenbezogen gearbeitet, insbesondere werden fachliche Anregungen und innovative Projektideen für die Gesamteinrichtung entwickelt (z.B. erlebnispädagogisches Netzwerk, gruppenübergreifende Aktivitäten, spezifische Problemstellungen und Lösungsansätze).

Bedarfe für Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen werden in regelmäßigen Abständen erfasst und im Rahmen der Mitarbeitergespräche durch die gezielte Planung individueller und kollektiver Weiterbildungen abgedeckt.

Auf das Instrument der Inhouse-Veranstaltungen greifen wir bei Themen zurück, die die gesamte pädagogische Arbeit der Einrichtung betreffen und zu denen alle pädagogischen Fachkräfte geschult werden müssen. Mit der Inhouse-Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen für systemische Denk- und Handlungsansätze haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Des Weiteren fördern wir gezielt einzelne Mitarbeiter in Weiterbildungen (z.B. zum Video-Home-Trainer oder zur insoweit erfahrenen Fachkraft) und erweitern damit das Methoden- und Handlungsrepertoire der Einrichtung.

Eine über die vorgenannten Instrumente hinausgehende besondere Form der Entlastung, Neuorientierung und Regeneration bildet unser Sabbatmodell.

Durch die Ansparrung von Zeitguthaben bieten wir den Mitarbeitern die Möglichkeit, in größeren Abständen sich Zeiträume und Ausgleichsphasen zu erarbeiten, um so von den hohen psychischen Anforderungen des beruflichen Alltags Abstand zu gewinnen und dem Phänomen des „Ausgebranntseins“ vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken.

Entlastung und Orientierung

Zu (2) Qualifizierung der Schlüsselprozesse

Zu unseren fachlichen Qualitätsstandards gehören

- das Angebot eines attraktiven, altersgemäßen Umfeldes mit Beziehungen und Grenzen
- ein hohes Maß an Kontinuität und Verlässlichkeit durch grundsätzliche Öffnung der Wohngruppen an 365 Tagen im Jahr
- ein verlässlicher und vertrauensbildender Bezugsrahmen als Voraussetzung zur Entfaltung der Persönlichkeit der Kinder und Jugendlichen
- der Einsatz von Methoden des biographischen Fallverstehens u.a. mit Genogramarbeit
- die Schaffung eines gezielten, geplanten pädagogischen Settings und Lernarrangements
- die Beteiligung des jungen Menschen an allen ihn betreffenden Entscheidungsprozessen
- die Einbeziehung der Familie in die pädagogische Arbeit und bedarfsgerechte Elternarbeit
- die Integration von pädagogischer Alltagsgestaltung, gezielter Individual- und Gruppenpädagogik, sozialem Lernen, schulischer Förderung und therapeutischer Hilfe
- Differenzierung der Leistungen in Einzel- und Kleingruppenbetreuung

- Zusammenarbeit mit anderen Fachdisziplinen, insbesondere der Psychiatrie

Darüber hinaus sind die Schlüsselprozesse von Bedeutung, in denen sich die pädagogische Arbeit in einem für alle verbindlichen Rahmen konzentriert. Für alle Beteiligten, insbesondere auch die Kinder, Jugendlichen und Familien bieten klar beschriebene Schlüsselprozesse Verlässlichkeit. Die Entscheidungs- und Kommunikationswege wie auch die Planungsprozesse werden nach innen und außen transparent gemacht. In Anlage 2 der Qualitätsentwicklungsvereinbarung sind die verbindlichen Absprachen getroffen mit welchen Verfahren der gemeinsamen Qualitätsentwicklung im Zusammenwirken mit den Kindern, Jugendlichen und Familien und insbesondere in der Co-Produktion in der Schnittstelle mit dem öffentlichen Träger die Qualität der Hilfe- und Erziehungsplanung gesichert ist.

Schlüsselprozesse

- Anfrageverfahren und Aufnahmeverfahren
- Hilfeplanung
- Zusammenarbeit mit Eltern
- Kooperation und Zusammenarbeit zwischen ASD und Freiem Träger
- Umgang mit Konflikten, Krisen und bei besonderen Vorkommnissen
- Beschwerdeverfahren
- Jugendhilfeplanung

Die genannten und in Anlage 2 beschriebenen Schlüsselprozesse gelten verbindlich für alle unsere Gruppen. Die internen Schnittstellen zu diesen Schlüsselprozessen sind daran angepasst und werden fortlaufend geprüft. Zur weiteren Qualifizierung und professionellen internen Umsetzung unserer Aufgaben liegen entsprechend ausgearbeitete Ablaufdiagramme, Checklisten und Dokumentationsinstrumente vor. Dort sind die Verantwortlichkeiten im Verfahren festgelegt.

Ohne die anderen genannten Schlüsselprozesse in ihrer Bedeutung zu mindern, legen wir besonderen Wert auf ein internes Krisenmanagement und ausgearbeitete Beteiligungsverfahren.

Zum ersten Aspekt des **Krisenmanagements** liegen verbindliche Ergebnisse unseres internen Qualitätsentwicklungsprozesses vor. Die sich aus dem Schutzauftrag nach §8a SGB VIII ergebenden Anforderungen und Verfahrensschritte bei Kindeswohlgefährdung sichern wir durch ein verbindliches Binnensystem, als auch durch eine transparente und enge Kooperation mit dem Jugendamt ab. Wir erfüllen damit die besondere Verpflichtung und Verantwortung, eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung zu gewährleisten.

Krisenmanagement, Verfahrensschritte bei Kindeswohlgefährdung

Die **Partizipation und Beteiligung der Kinder, Jugendlichen und Familien** an den sie betreffenden Entscheidungen ist ein wichtiger Standard in unserer Arbeit. Beteiligung ist durch nachfolgende institutionalisierte Rahmenbedingungen gewährleistet: Gruppengespräche und Gruppenabende, Aushandlung von Gruppenregeln, Einzelprojekte mit Kindern und Jugendlichen und persönliche Anhörung der Kinder, Jugendlichen und Familien in allen sie betreffenden Belangen, regelmäßige Befragungen und Rückmeldungen.

Partizipation

Zu (3) Organisationskultur der Achtsamkeit und Qualitätsplanung

Ein wichtiger Bereich in dem sich die Qualität unserer Arbeit zeigt, ist die Gestaltung unseres Organisationsgefüges, die Weiterentwicklung der Konzepte und unseres Leistungsspektrums.

In der Gesamtleitung und im Leitungskolleg orientieren wir uns am Organisationsverständnis der Lernenden Organisation, d.h. wir lassen uns offen auf neue Herausforderungen ein. Wir folgen damit der Einsicht, dass Veränderungen aus der Lebendigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder entstehen und aufgegriffen werden. Der Dialog aller in den Martin-Bonhoeffer-Häusern tätigen und betreuten Menschen ist uns daher wichtig. Die Beteiligung wird durch die internen Kommunikationswege aktiv gestützt. Qualitätsentwicklung bedeutet für uns im Bild der lernenden Organisation ein Prozess der kontinuierlichen Überprüfung, Verbesserung und Weiterentwicklung. Qualität zeigt sich vor allem in der Reflexivität unseres Handelns und einer Kultur der „Achtsamkeit“.

**Lernende Organisa-
tion**

Die dezentrale Struktur unserer Einrichtung und Dienste, vor allem auch im Bereich der stationären Wohngruppen, bildet ein wichtiges Qualitätsmerkmal unserer Arbeit. Der Vorteil einer auf Integration zielenden Hilfe im Lebensfeld - bei weitgehender Berücksichtigung der sozialen Bezüge - erfordert auf Seiten der Organisation verbindliche Strukturen, transparente und funktionierende Kommunikations- und Informationswege. Nur so sind der Zusammenhalt und die Vernetzung gewährleistet und können die Vorteile einer großen Organisation für die weitgehend autonomen Teilangebote tatsächlich genutzt werden. Dazu erweisen sich in der praktischen Umsetzung vor allem die internen Leitungs- und Besprechungsstrukturen als tragfähig.

**Verbindliche Struk-
turen und Informati-
onswege**

Der Zusammenhalt der dezentralen Organisation wird im Wesentlichen durch das Leitungskolleg angeregt und gestaltet. Die Leitungsstrukturen und der Organisationsaufbau sind allen Mitarbeitern transparent, ebenso wie die Verantwortlichkeiten festgelegt sind. Wengleich zwingend das Leitungskolleg als entscheidungsgebendes Gremium die Geschicke der Einrichtung steuert und in letzter Instanz und Verantwortung selbst durch die Einrichtungsleitung geführt wird, so hat sich in der Einrichtung ein partizipatives Leitungsverständnis bewährt. Ein solches baut auf den Prinzipien von Teilhabe, Mitwirkung, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle auf. Die fachliche Unterstützung und damit verbundene Motivation der einzelnen Mitarbeiter ist ein wichtiges Führungsinstrument und setzt neben Verbindlichkeit in der Umsetzung gemeinsamer und ausgehandelter Orientierungen auf Vertrauen. Nur so sind die vielfältigen Aufgaben auch sinnvoll in Delegation und Mitverantwortung der einzelnen Mitarbeiterin für das Ganze wahrzunehmen.

**Leistungsstrukturen
und Organisations-
aufbau**

**Verbindlichkeit und
Vertrauen**

Die Leitungskräfte und Mitarbeiter sind des Weiteren systematisch in die einrichtungsbezogenen Entscheidungsprozesse eingebunden. Neben der Beteiligung der Mitarbeiter durch den Betriebsrat, wird die Transparenz in wirtschaftlichen Angelegenheiten, in Personalfragen, die Einbindung der Mitarbeiterschaft in konzeptionelle Entwicklungen und deren Umsetzung durch die Team-, Bereichs- und bereichsübergreifenden Besprechungsstrukturen gewährleistet. Die Besprechungsstrukturen sind wichtige Foren der fachlichen Verständigung über notwendige Veränderungen und Weiterentwicklungen unserer Angebote und Organisationsabläufe. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter durch den Prozess der einrichtungsinternen

**Transparente Ent-
scheidungsprozesse**

Qualitätsentwicklung aktiv und in unterschiedlichen Konstellationen in die Gesamtentwicklung und Qualifizierung der Schlüsselprozesse und Organisationsstrukturen eingebunden.

Die pädagogischen Fachkräfte erhalten in allen Verwaltungsangelegenheiten zeitnahe und sachgerechte Unterstützung durch die Zentral-, Personal- und Bereichsverwaltung. Uns ist es wichtig, dass Verwaltungsabläufe kein Selbstzweck sind, sondern sich am Leitbild der Einrichtung orientieren und die pädagogische Arbeit qualifizieren helfen. Rechtliche Erfordernisse und Strukturmerkmale des Leistungsbereichs erzieherischer Hilfen sind und werden entsprechend der Vorgaben des Landesjugendamtes in der Einrichtung zeitnah und verbindlich umgesetzt.

Sachgerechte Unterstützung

In Anlage 2 der Qualitätsentwicklungsvereinbarung sind diesbezüglich weitere Rahmenbedingungen und Planungsverpflichtungen zwischen öffentlichem Träger und freien Trägern der Jugendhilfe für den Bereich der stationären Hilfen im Landkreis Tübingen beschrieben, die wir unsererseits gewissenhaft einhalten und einfordern.

Zu (4) Evaluation und Qualitätsbewertung

Die Bewertung unserer Leistungen und Leistungsstrukturen erfolgt in guter Tradition durch erprobte Instrumente der Selbstevaluation und der Prozessauswertung. Wo dies noch nicht vorliegt, entwickeln wir weitergehende Instrumente zur regelmäßigen Evaluation unserer Leistungen. Dazu zählen regelmäßige Umfragen bei öffentlichen Trägern und bei weiteren Kooperationspartnern, bei Mitarbeitern und bei Eltern und Hilfeempfängern zur Leistungsfähigkeit unserer Angebote und zu den gemachten Kooperationserfahrungen mit unserer Einrichtung. Die Befragungen schließen auch die Frage der Wirkung einzelner Hilfen mit ein. Geeignete Instrumente werden, wo noch nicht vorhanden, entwickelt und erprobt und in Abstimmung mit dem Jugendamt zum Einsatz gebracht.

3. einrichtungseigenes Qualitätsentwicklungssystem

Die gesamte Qualität der Einrichtung und ihrer Leistungen ist das Ergebnis des Zusammenwirkens der Mitarbeiterinnen aller Arbeitsbereiche. Konzeption, Struktur, Prozesse und Ergebnisse sind eng verflochten; jedes Arbeitsthema hat Relevanz für das Ganze. Demzufolge muss Qualitätsentwicklung umfassend gestaltet werden und alles und jede/n direkt oder indirekt einbeziehen.

Unser einrichtungsinternes System der Qualitätsentwicklung lässt sich beschreiben als ein Gebilde mit Organen/Strukturen. Wir arbeiten insbesondere mit dem Verfahren des Qualitätszirkels. Dort ist uns wichtig, dass für alle Beteiligten die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten geklärt sind. Bedeutsam ist auch die zeitliche Abfolge des Qualitätsentwicklungsprozesses, einzelne Teilschritte der Prüfung, Reflexion, Bewertung und Weiterentwicklung, die hier nur in Ansätzen dargelegt werden können.

1. Auftragserteilung: der Qualitätsausschuss benennt die anstehenden Themen und stellt die einführenden Fragestellungen
2. Bearbeitung des Themas: die Impulsgruppen/Teams definieren die Qualität ihres Bezugsfeldes, erfassen und bewerten den Ist-Zustand und Vision des gewünschten Standes
3. Diskussion der Ergebnisse: der Qualitätsausschuss nimmt die Ergebnisse auf, diskutiert, gibt das Material weiter an den Qualitätszirkel und erteilt diesem einen Arbeitsauftrag
4. Sicherung der Ergebnisse: der Qualitätszirkel hat die Aufgabe, zu ordnen, zu bewerten, die Ergebnisse in ein Qualitätskonzept und Handbuch zur Optimierung der Arbeits- und Organisationsstruktur umzusetzen
5. Diskussion der Ergebnisse: der Qualitätsausschuss prüft die Ergebnisse und führt Leitungsbeschlüsse herbei
6. Information und Umsetzung: Integration der Ergebnisse und Maßnahmen in die Praxis
7. Evaluation: der Qualitätsausschuss bildet Evaluationsgruppe(n), die Evaluationsinstrumente ausarbeiten und Teilevaluationen durchführen
8. Auswertung: Qualitätsausschuss und -zirkel werten die Erhebungen und Erfahrungen aus und ermitteln weiteren Handlungsbedarf
9. Feststellung des Handlungsbedarf: der Qualitätsausschuss beschließt die Auftragserteilung → der Prozess setzt bei 1. wieder ein

Deutlich wird, dass Qualitätsentwicklung fortlaufend der Aufmerksamkeit bedarf. Zwischen den Mitarbeitern wird dieser Prozess durch den ständigen internen fachlichen Dialog und die verbindliche Regelung der Verantwortlichkeiten befördert. In der verlässlichen Kooperation mit externen Partnern findet diese so mögliche Kultur der Fehlerfreundlichkeit ihre Entsprechung und wichtige Ergänzung.