



# Kriterien für eine „gute“ Heimerziehung

Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe

Joachim Merchel

Im Jahr 2011 haben die Landesregierung Nordrhein-Westfalen und die Bertelsmann Stiftung das Modellvorhaben „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ (KeKiz) ins Leben gerufen. Anliegen dieser Initiative war und ist es, gemeinsam mit den beteiligten Modellkommunen allen Kindern und Jugendlichen bestmögliche Chancen für ein gelingendes Aufwachsen und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen – und das unabhängig von ihrer Herkunft. Ziel der Begleitforschung ist es, Gelingensbedingungen kommunaler Präventionsarbeit zu identifizieren sowie Gestaltungsoptionen einer wirksamen Erziehungshilfe aufzuzeigen. Die Bertelsmann Stiftung verantwortet die Begleitforschung gemeinsam mit ihren wissenschaftlichen Partnern. In der vorliegenden Schriftenreihe werden in unregelmäßigen Abständen Einblicke und Erkenntnisse aus den begleitenden Veranstaltungen veröffentlicht.

In 2011, the state government of North Rhine-Westphalia and the Bertelsmann Stiftung launched the pilot project “Leave no Child Behind! Municipalities in NRW take preventive action” (KeKiz) to provide equal opportunities for all children. The aim of this initiative was and is to work together with participating communities in providing all children and youth – regardless of background – supportive environments that enhance their development and well-being and thereby ensure their full participation in society. The research accompanying the initiative is designed to identify the success factors in municipal prevention measures and to demonstrate how communities can ensure that youth welfare measures deliver the desired impact. Together with its academic partners, the Bertelsmann Stiftung is responsible for the accompanying research. Insights and findings from various events organized within the framework of this project will be published throughout the year in a series of publications.

Joachim Merchel

### **Kriterien für eine „gute“ Heimerziehung**

Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe

Materialien zum Wissenstransfer

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Joachim Merchel

# Kriterien für eine „gute“ Heimerziehung

Qualitätsentwicklungsvereinbarungen  
in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe

---

Schriftenreihe Materialien zum Wissenstransfer  
Erscheinungsort Gütersloh  
Band 8 (Februar 2020)

Die Materialiensammlung wird herausgegeben von:

© Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Telefon 05241 81-81 206

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Dr. Kirsten Witte, Director Programm LebensWerte Kommune, Bertelsmann Stiftung

Mit beratender Unterstützung durch Karl Janssen, externer Berater, Kommunalexperte der Bertelsmann Stiftung

Verantwortlich:

Dr. Anja Langness, Projektleitung „Kein Kind zurücklassen!“, Bertelsmann Stiftung

Dr. Thomas Ley, Project Manager „Kein Kind zurücklassen!“, Bertelsmann Stiftung

Autor: Joachim Merchel

Koordination: Monika Diaz, Bertelsmann Stiftung

Titelbild: © Getty Images/iStockphoto/diane39

Gestaltung: Dietlind Ehlers, Bielefeld

Lektorat: Rudolf Jan Gajdacz, team 4media&event, München

Druck: Gieselmann Druck und Medienhaus, Bielefeld

DOI 10.11586/2020003

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds.

# Inhalt

---

Vorwort	9
Einleitung	10
1 Qualitätsentwicklungsvereinbarungen als Bestandteil der Vertragsgestaltung in den Hilfen zur Erziehung	13
2 Orientierungen für eine fachlich und prozessual produktive Gestaltung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen	17
Fachliche Perspektiven	17
Prozessbezogene Perspektiven	21
3 Vorschlag für ein Verfahren der dialogischen Qualitätsentwicklung	25
EFQM-Konzept als Orientierungsrahmen für die Methodik der strukturierten Selbstbewertung	25
Beispiel: zwei exemplarische Einschätzungsbögen zum pädagogischen Geschehen in einer Einrichtung sowie zur Hilfeplanung im ASD	28
4 Offene Aspekte und organisationale Voraussetzungen	32
Aspekte für den Nutzen einer dialogischen Qualitätsentwicklung	32
Organisationale Voraussetzungen für die dialogische Qualitätsentwicklung	34
5 Zusammenfassung	38
Ablauf/Verfahrensschritte zur Umsetzung einer dialogisch und prozessual ausgerichteten QEV in den Erziehungshilfen	38
Literatur	40

## Abbildungen

ABBILDUNG 1: Einschätzungsbogen zum pädagogischen Geschehen im Heim/in der Wohngruppe	29
ABBILDUNG 2: Einschätzungsbogen zur Hilfeplanung im ASD	30
ABBILDUNG 3: Verfahrensschritte zur Selbstbewertung nach dem EFQM-Konzept	39

# Vorwort

---

Seit 2011 arbeiten die Landesregierung Nordrhein-Westfalen und die Bertelsmann Stiftung an dem Modellvorhaben „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ (KeKiz), um die Rahmenbedingungen für ein gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen in Nordrhein-Westfalen zu verbessern. Die Bertelsmann Stiftung verantwortet die wissenschaftliche Begleitforschung. Unter anderem beschäftigen wir uns mit der Frage, wie Erziehungshilfen auf kommunaler Ebene wirksam gestaltet werden können. Im Jahr 2015 haben wir uns mit dem Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. und dem Deutschen Jugendinstitut (zusammen mit dem Forschungsverbund DJI/TU Dortmund) darauf verständigt, im Rahmen eines Kooperationsverbundes einige Inhalte gemeinsam anzugehen – so auch das Forschungsprojekt des DJI „Gute Heime – Möglichkeiten der Sichtbarmachung der Qualitäten stationären Hilfen zur Erziehung“. Ziel der Studie ist es, Qualitätsdimensionen aus Sicht von Fachakteuren wie auch Kindern und Jugendlichen zu identifizieren und somit einen Austausch über Qualitätsmaßstäbe in den stationären Hilfen zur Erziehung anzustoßen und einrichtungsübergreifend weiterzuentwickeln. Daran anschließend haben wir gemeinsam mit Prof. Dr. Joachim Merchel eine vierteilige Workshop-Reihe veranstaltet. Hier diskutierten Praktikerinnen und Praktiker aus Jugendämtern, Erziehungshilfeträgern sowie aus Verbänden, Ministerien und Landesjugendämtern, wie die Ergebnisse der DJI-Studie in der Praxis nutzbar gemacht werden können. Die Ergebnisse werden in dieser Handreichung dargestellt und ein Vorschlag für ein dialogisch ausgerichtetes Verfahren der Qualitätsentwicklung vorgestellt, mit dem der gesetzliche Auftrag der Qualitätsentwicklungsvereinbarungen fachlich gestaltet werden kann.

Dr. Anja Langness und Dr. Thomas Ley  
Bertelsmann Stiftung

## Einleitung

---

Im Zeitraum 2017/2018 wurde im Deutschen Jugendinstitut mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), des Landes Nordrhein-Westfalen und der Bertelsmann-Stiftung ein Forschungsprojekt zur Qualität in der Heimerziehung durchgeführt: „Gute Heime – Möglichkeiten zur Sichtbarmachung der Qualitäten stationären Hilfen zur Erziehung“ (Seckinger, Burschel und Klein-Zimmer 2019; Burschel, Klein-Zimmer und Seckinger i. E.; Merchel 2019a). Der Titel zeigt bereits einen zentralen Ausgangspunkt des Forschungsprojekts: Angesichts der Charakteristika des Begriffs „Qualität“ im Kontext sozialer Dienstleistungen (und insbesondere in sozialpädagogischen Handlungsfeldern) wäre es verfehlt, vermeintlich „objektive“ Kriterien für Qualität proklamieren zu wollen. Vielmehr geht es darum, die verschiedenen Qualitätserwartungen beteiligter Akteure<sup>1</sup> zu erkunden, sichtbar zu machen, sie miteinander in Verbindung zu bringen. Aus diesem Zusammenführen von Qualitätsvorstellungen gilt es, Ansatzpunkte zu gewinnen für einen praktisch folgenreichen Qualitätsdiskurs vor Ort sowie für daraus zu entfaltende Bewertungen zur Qualität einer Erziehungshilfeeinrichtung und für Diskurse zu einer zielgerichteten Weiterentwicklung des Qualitätsgeschehens in einer Einrichtung.

Wenn man sich also der „Qualität der Heimerziehung“ nähern will, bedarf es der Rekonstruktion normativer Vorstellungen und Erwartungen sowie der Aufarbeitung impliziter und expliziter Qualitätsvorstellungen der verschiedenen Akteure und Interessenträger als Basis für Qualitätsdiskurse. „Qualität“ ist ein auf Diskurs verweisender Begriff, der normativ gefüllt wird, also von Erwartungen und Ansprüchen abhängig und

1 Aus Gründen der Einfachheit und besseren Lesbarkeit verwendet diese Publikation vorwiegend die männliche Sprachform. Es sind jedoch alle Geschlechter gemeint.

zeitgebunden ist, indem er den jeweiligen Erkenntnis- und Diskursstand der Sozialpädagogik (als Disziplin und Profession) und der davon beeinflussten Praxisakteure widerspiegelt. Da es auch in der Heimerziehung so etwas wie ein Verständnis „objektiver Qualität“ nicht geben kann, benötigt man für die Installierung praxisrelevanter Qualitätsdiskurse zum einen artikulierte Vorstellungen von relevanten Interessenträgern zu dem, was für sie „Qualität von Heimerziehung“ ausmacht. Zum anderen sind diskursförderliche und gut gestaltete (moderierte) Verfahrensweisen erforderlich, in denen praktisch folgenreiche Diskurse zur Bewertung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Qualität der Heimerziehung und der Organisationen, in denen sozialpädagogisches Handeln stattfindet, angeregt und gefördert werden.

Dementsprechend geht das Projekt „Gute Heime ...“ nicht von einem vorgängigen Qualitätsbegriff aus, sondern setzt auf die Perspektiven unterschiedlicher Beteiligter. Es macht somit unterschiedliche Schwerpunktsetzungen aus den verschiedenen Perspektiven erkennbar und weist darauf hin, dass die Diskursgestaltung auf den Einbezug der verschiedenen Anforderungen und Erwartungen ausgerichtet sein muss, wobei auch die Spannungen und Konflikte zwischen unterschiedlichen Qualitätsansprüchen thematisiert und bearbeitet werden sollten. Die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit dessen, was von den Befragten im Projekt als „Qualität der Heimerziehung“ benannt wurde, verweisen auf die Notwendigkeit einer expliziten Verständigung über – vielfach implizite und eher „gefühlte“ – Kriterien, an denen „Qualität“ festgemacht wird. Nur über dieses Transparentmachen kann „Qualität“ in eine diskursfähige Kategorie überführt werden.

Nun stellt sich bei Forschungsprojekten in der Regel die kritische Frage nach der praktischen Verwendung der durch Forschung zutage geförderten Erkenntnisse: Lassen sich die Erkenntnisse aus der Forschung in praktischen Verwendungskontexten nutzen und welche Verfahren wären für eine Nutzbarmachung am ehesten geeignet? Als *ein* möglicher Ort – neben einer Auswertung der Projektergebnisse für organisationsinterne Qualitätsreflexionen – und als *eine* Gelegenheit, praktisch folgenreiche Diskurse zur Qualität von Einrichtungen der Heimerziehung zu installieren und dabei die Erkenntnisse aus dem Projekt des Deutschen Jugendinstituts (DJI) „Gute Heime ...“ produktiv zu nutzen, sind u. a. die Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (QEV) nach § 78 b SGB VIII anzusehen, verbunden mit trägerübergreifenden Debatten über „Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung von Qualität“ (§ 79a SGB VIII).

Die Bertelsmann Stiftung hat daher eine Workshop-Reihe veranstaltet, um mit Praktikern aus Jugendämtern, aus Einrichtungen der Erziehungshilfe sowie aus Verbänden, Ministerien und Landesjugendämtern Möglichkeiten der Nutzbarmachung der Ergebnisse der DJI-Studie für Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zu erörtern. In jeweils einem Workshop wurden zunächst getrennt voneinander mögliche Perspektiven aus Sicht von Jugendämtern, von Erziehungshilfe-Einrichtungen sowie von Verbänden, Ministerien und Landesjugendämtern diskutiert, um dann in einem abschließenden vierten Workshop die verschiedenen Sichtweisen zusammenzuführen und in einen praktische Perspektiven eröffnenden Austausch einmünden zu lassen. Die Ergebnisse dieser Diskussionen werden in dem vorliegenden Projektbericht dargestellt, verbunden mit einem Vorschlag für ein praktisches, dialogisch ausgerichtetes Verfahren der Qualitätsentwicklung, mit dem die gesetzliche Verpflichtung zu den Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (§ 78b SGB VIII) fachlich produktiv gestaltet werden kann.

Wir bedanken uns bei den Teilnehmern an den Workshops aus Jugendämtern, Einrichtungen, Verbänden, Ministerien und Landesjugendämtern, die unserer Einladung gefolgt sind und sich mit ihren Erfahrungen und Meinungen in die Diskussionen der Workshops eingebracht haben, sowie bei Dr. Mike Seckinger vom DJI für seine Mitgestaltung der Workshops. Ohne diese Personen und ihre inhaltlichen Beiträge hätten die Anregungen, wie sie hier zusammengefasst sind, nicht zustande kommen können.

# 1 Qualitätsentwicklungsvereinbarungen als Bestandteil der Vertragsgestaltung in den Hilfen zur Erziehung

---

Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (QEV) sind Bestandteil einer „Vereinbarungstria“ in den Erziehungshilfen. Gemäß § 78b SGB VIII sollen der örtlich zuständige Träger der öffentlichen Jugendhilfe mit dem Träger der Einrichtungen Vereinbarungen abschließen (a) über Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungsangebote, (b) über die Entgelte für die verschiedenen Leistungsangebote und (c) über Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote und geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung. Die Qualitätsentwicklungsvereinbarung ist somit verkoppelt mit der Leistungs- und der Entgeltvereinbarung. Konzeptionell hat der Gesetzgeber mit der Verkoppelung von Leistung, Entgelt und Qualitätsentwicklung in einem Vereinbarungsgeschehen einen Impuls gesetzt, der den Eigenheiten des Handlungsfeldes der Erziehungshilfen angemessen erscheint:

- Der Gesetzgeber hat die Qualitätsentwicklung an die Aushandlung von Leistungen und Entgelten angekoppelt und damit das Qualitätsthema an einen bedeutungsvollen Ort gesetzt; er hat dem Thema „Qualität“ eine symbolhafte Relevanz verliehen.
- Er hat insofern den Trägerstrukturen in der Kinder- und Jugendhilfe Rechnung getragen, als er lediglich einen Verfahrensimpuls gesetzt („Vereinbarung“), die Konkretisierung jedoch den jeweiligen örtlichen Akteuren (auf der Grundlage der von überörtlichen Akteuren auszuhandelnden Rahmenverträge; § 78f SGB VIII) überlassen hat.
- Er hat die spezifischen Konstellationen in einem sozialpädagogischen Handlungsfeld (Qualität als dynamisches, in kontinuierlicher Entwicklung begriffenes Feld; Vielschichtigkeit von Qualitätsdefinitionen angesichts der Autonomie verschiedener Träger und angesichts unterschiedlicher pädagogischer Situationen und

Aufträge etc.) berücksichtigt, indem er die in anderen Büchern des SGB vorherrschenden Begriffe „Qualitätssicherung“ und „Qualitätsprüfung“ umgangen und stattdessen den Begriff „Qualitätsentwicklung“ eingefügt hat.

Jedoch wurde und wird in der Praxis der vom Gesetzgeber intendierte Impuls zur Verankerung einer dialogischen Qualitätsentwicklung bei den Hilfen zur Erziehung zwar in Stellungnahmen von Fachverbänden (u. a. AFET 2001 und 2014), aber nur sehr unzulänglich aufgenommen. Von einigen Ausnahmen abgesehen haben sich die realen Steuerungswirkungen dieses Impulses als relativ gering bzw. wenig profiliert erwiesen (BMFSFJ 2013: 271; Merchel 2006; Münder und Tammen 2003). Im Zentrum der Aufmerksamkeit und der Aushandlungen zwischen den öffentlichen Trägern und den Leistungserbringern scheinen die Leistungen und die damit verkoppelten Entgelte zu stehen. Die Qualitätsentwicklungsvereinbarung verkommt dann in der Praxis leicht zu einem wenig bedeutsamen Anhängsel, zu einem „Appendix“, den man eigentlich vernachlässigen zu können glaubt. Es bleibt dann vielfach bei kurzen formelhaften Texten, die inhaltlich von sehr begrenzter Aussagekraft sind und kaum Verfahren der produktiven Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen implizieren.

Fragt man nach den Gründen für die unzureichende Praxis bei den QEV, so sind – neben örtlichen bzw. regionalen personellen und organisationalen Konstellationen – insbesondere zwei Aspekte in den Blick zu nehmen. Zum einen die unterschiedliche Beachtung der Vereinbarungsformen im SGB VIII: Wenn in § 78c lediglich zur Leistungsvereinbarung und zur Entgeltvereinbarung konkretisierende Ausführungen gemacht werden, während im SGB VIII jegliche, auch allgemein gehaltene Anhaltspunkte zur Umsetzung der in § 78b formulierten Verpflichtung zur Qualitätsentwicklungsvereinbarung fehlen, dann drängt sich den Steuerungsakteuren in der örtlichen Erziehungshilfe der Eindruck auf, dass der Gesetzgeber auf den lediglich allgemein angesprochenen Sachverhalt weniger Wert legt. Die QEV wird implizit zu einem nicht besonders bedeutsamen Anhängsel gegenüber dem „eigentlich Wichtigen“ der mit einem Entgelt eingekauften Leistung (Vorschlag für eine Formulierung in § 78c SGB VIII zur Konkretisierung der Anforderungen bei QEV und damit zu einer „proklamativen Stärkung“ der QEV: Merchel 2015).

Zum anderen erweist sich der Gegenstand „Qualität“ für Vereinbarungen als komplexer und sperriger als die Gegenstände „Leistung“ und „Entgelt“. So etwas Komplexes und schwer zu Fassendes wie „Qualität“ durch rechtliche Regelungen steuern zu wollen,

ist schwierig. „Qualität“ scheint ein Gegenstand zu sein, der sich lediglich in seinem materiellen Rahmen (Strukturqualität: Geld, Personal, Räume) einer rechtlichen und administrativen Regelung als zugänglich erweist, jedoch kaum in seinen pädagogischen Implikationen, die sich in Konzepten von Trägern und Einrichtungen, in Interaktionen zwischen Fachkräften und Leistungsadressaten, in methodisch strukturierten Überprüfungen von pädagogischen Prozessen oder organisationalen Abläufen zeigen. Außerhalb von Strukturqualität, also in den Dimensionen von Prozessqualität und von Ergebnisqualität, scheint sich der Gegenstand „Qualität“ einer Steuerung durch Recht zu entziehen (ausführlicher: Merchel 2013a). Die Komplexität von „Qualität“ in sozialpädagogischen Handlungsfeldern erzeugt Zurückhaltung und teilweise Skepsis bei den Praxisakteuren gegenüber Qualitätsmanagement bzw. Qualitätsentwicklung. Die Folge ist entweder ein Ausweichen auf formalisierte und ritualisierte Verfahrensstandardisierungen (u. a. als „Prozessbeschreibungen“ etikettierte Verhaltensnormierungen in sog. „QM-Handbüchern“), die jedoch den interaktionalen Kern sozialpädagogischen Handelns kaum zu erfassen vermögen, oder eine Umetikettierung von Handlungsweisen zum Bestandteil von vermeintlichem „Qualitätsmanagement“ (Supervision, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Fortbildung u. a. wird als Teil von „QM“ proklamiert) oder es wird weitgehend vom Qualitätsmanagement Abstand genommen (s. Merchel 2018).<sup>2</sup>

Es ist somit zu überlegen, in welcher Weise die Divergenz zwischen dem fachpolitischen Impuls des Gesetzgebers zur Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe und den Defiziten in der Umsetzung dieses Impulses verringert werden könnte. Die DJI-Studie „Gute Heime ...“ fördert solche Überlegungen insofern, als sie die Herausforde-

2 Im Anschluss daran und zur Vermeidung von Missverständnissen: Wenn hier und in der weiteren Darstellung von „Qualitätsmanagement“ oder „Qualitätsentwicklung“ die Rede ist, so ist damit nicht sofort ein „QM-System“ (z. B. DIN ISO o. Ä.) oder das „Vorliegen eines QM-Handbuchs“ oder Ähnliches gemeint. Aber mit dem Begriff ist auch nicht nur „mal über Qualität reden“ gemeint. Er wird auch nicht als ein „begrifflicher Staubsauger“ benutzt, bei dem alles, was „irgendwie“ mit Qualität in Verbindung gebracht werden kann oder Auswirkungen auf Qualität hat (z. B. Supervision, kollegiale Fallgespräche, gute Einarbeitung neuer Mitarbeiter etc.), als „Qualitätsmanagement“ tituliert wird. Vielmehr wird mit „Qualitätsmanagement“ / „Qualitätsentwicklung“ hier die Gesamtheit solcher Aktivitäten innerhalb einer Organisation bezeichnet, mit denen die „Güte der Arbeit“ zum Gegenstand der Reflexion und der Weiterentwicklung gemacht wird. Qualitätsmanagement hat als Kern die organisierte und gemeinsam zwischen Organisationsmitgliedern stattfindende Suche nach der Antwort auf die Fragen „Wann ist unsere Arbeit gut?“ und „Was können wir tun, um die Wahrscheinlichkeit einer guten Leistungserbringung zu gewährleisten und kontinuierlich weiterzuentwickeln?“. Es geht beim Qualitätsmanagement also um die gemeinsame, in einer Organisation verankerte Reflexion und Bewertung der eigenen Arbeit unter bestimmten Qualitätskriterien bzw. Qualitätszielen – mit dem nachfolgenden systematisierten Bemühen, Schritte auf dem Weg des Verbesserns der eigenen Arbeit zu definieren und umzusetzen sowie diese Schritte wiederum systematisch auszuwerten.

rung impliziert, ihre Ergebnisse, die sich explizit auf das Thema „Qualität und Qualitätsentwicklung beziehen“, nicht nur – wie bei vielen anderen Studien zur Heimerziehung – zur Kenntnis zu nehmen und darauf zu hoffen, dass sie „irgendwie“ in der Praxis aufgenommen und verarbeitet werden, sondern genauer nach Möglichkeiten der Nutzbarmachung in QEV zu suchen.

## 2 Orientierungen für eine fachlich und prozessual produktive Gestaltung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen

---

### Fachliche Perspektiven

Bei der Frage, was bei den Bemühungen zu einer praktischen Handhabung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (QEV) beachtet werden sollte, lassen sich einige fachlich-inhaltliche und prozessuale Aspekte unterscheiden. Hinsichtlich der *inhaltlichen Gesichtspunkte, die in QEV Berücksichtigung finden sollten*, sind insbesondere folgende zu nennen:

1) Die Benennung von Qualitätskriterien insbesondere auf den Ebenen der Prozessqualität und der Ergebnisqualität, das Bewerten der pädagogischen Arbeit anhand dieser Qualitätskriterien sowie das Implementieren einer lebendigen, fachlich produktiven Qualitätsentwicklung sollten einerseits eine Selbstverständlichkeit in einem professionell gestalteten Handlungsfeld sein. Andererseits ist jedoch auch in Rechnung zu stellen, dass dies mit einem Aufwand einhergeht, den die Praxisakteure in einem bereits belastungsintensiven Alltag verarbeiten müssen und von dem sie einen Nutzen für ihr professionelles Handeln erwarten. Würde man vorwiegend solche Qualitätskriterien und Qualitätsbereiche in den QEV einbringen, bei denen die Beteiligten der Praxis bereits ein hohes Maß an Qualität zuschreiben, würde der Aufwand nur wenig Nutzen im Sinne eines Anstoßes zur Weiterentwicklung erbringen. Es sollten daher insbesondere solche Qualitätskriterien und Arbeitsbereiche für die Qualitätsentwicklung ausgewählt werden, bei denen die Beteiligten hinsichtlich der Qualität der Arbeit eher unsicher sind oder bei denen die Beteiligten einen qualitativen Entwicklungsbedarf sehen. *Das Thematisieren von „Qualität“ und das Bemühen um Qualitätsentwicklung in QEV sind somit insbesondere für solche Aspekte bedeutsam, bei denen Unsicherheiten und Schwierigkeiten sichtbar werden und die dadurch einer gemeinsamen fachlichen Erörterung zugänglich gemacht werden sollten.* Dies

erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Beteiligten den von ihnen eingebrachten Aufwand als praktisch nützlich erleben.

2) Die DJI-Studie hat erneut auf einen zentralen Aspekt aufmerksam gemacht, von dem das Gelingen qualitätsvollen Handelns in sozialpädagogischen Einrichtungen abhängt: von einem balancierenden, reflexiven Umgang mit Ambivalenzen. Heimerziehung muss mit vielfältigen Ambivalenzen umgehen, die hier nur angedeutet werden können: zwischen Einzelfallorientierung und Generalisierung auf Organisationsebene, zwischen Beziehungsorientierung (die z. T. „Familienähnlichkeit“ einschließt) und Distanz zum Familienanspruch, zwischen Flexibilität und Regelmäßigkeit, zwischen Individuum und Gruppe, zwischen dem Eingehen von Risiken und der Notwendigkeit von Absicherung, zwischen „öffentlicher Erziehung“ und Privatheit u. a. m. Spannungsfelder, Ambivalenzen und Paradoxien sind elementar für das sozialpädagogische und organisationale Geschehen in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe (zur Bedeutung von Paradoxien im Qualitätsmanagement s. Gesmann und Merchel 2019: 225 ff.). *Qualitätsdiskurse im Kontext von QEV müssen die Frage einbeziehen, ob und wie es in einer Einrichtung gelingt, diese Ambivalenzen wahrzunehmen, den Umgang mit ihnen zu beobachten und die Beobachtungen in Diskurse einzuspeisen sowie somit nicht in Gefahr zu geraten, die Widersprüche einseitig auflösen zu wollen.*

3) In der DJI-Studie haben die befragten Mitarbeiter der Jugendämter ein in ihrer Sicht elementares Kriterium für ein „gutes Heim“ bzw. eine „gute Wohngruppe“ genannt: dass das, was in der verschriftlichten „Konzeption“ eines Heimes oder einer Wohngruppe geschrieben ist, auch tatsächlich im Alltag der Einrichtung erlebbar umgesetzt wird. In Einrichtungen der Heimerziehung werden häufig Konzeptionen erstellt, in denen das pädagogische Handeln und das organisationale Geschehen eine begründete Struktur erhalten sollen, die der Einrichtung ein nach innen und außen erkennbares Profil verleihen soll. Jedoch wird nicht immer hinreichend beachtet, dass die Konzeption nicht „von sich aus lebt“, sondern es kontinuierlicher Bemühungen bedarf, um die konzeptionellen Leitlinien in Alltagshandeln zu überführen und das Konzept als ein Bündel von Maßstäben zur Bewertung und Weiterentwicklung des Alltagshandelns auszugestalten. Die Folge ist bisweilen, dass die Konzeption eine Art „Aktendasein“ führt und der erlebte Alltag der Einrichtung als relativ unabhängig von der oder gar partiell gegensätzlich zur Konzeption empfunden wird. Somit erstaunt es nicht, dass *die relative Kongruenz von Konzeption und „gelebtem Alltag“ sich im Blick der Außenstehenden, insbesondere bei den Fachkräften im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) der Jugendämter, als*

*ein elementares Qualitätskriterium für eine Einrichtung der Heimerziehung erweist. In QEV sollte dies thematisiert und zu einem Ansatzpunkt für Qualitätsdiskurse gemacht werden können.*

4) Die Qualität des pädagogischen Geschehens in einer Einrichtung und die erzielbaren Ergebnisse pädagogischen Handelns stehen in einer konstitutiven Verbindung zur Qualität der Hilfeplanung, die durch das Jugendamt bzw. den ASD gestaltet wird. In der Hilfeplanung werden Ziele definiert und Erwartungen bei Kindern, Jugendlichen und Elternteilen an eine Hilfestellung erzeugt, mit denen die pädagogischen Fachkräfte in der Einrichtung konfrontiert werden und mit denen diese sich auseinandersetzen müssen. In der Hilfeplanung erleben sich junge Menschen und Elternteile als mehr oder weniger Beteiligte und bauen Haltungen auf, die sich für das weitere Erziehungsgeschehen förderlich oder eingrenzend auswirken. Die Art, in der die Fortschreibung der Hilfeplanung vom Jugendamt organisiert und gestaltet wird, markiert Erfahrungen der Beteiligten, die sich im Alltag der Einrichtungen auswirken. *Weil die Qualität der Hilfeplanung eine der markanten Rahmenbedingungen für eine Qualität für die pädagogischen Prozesse in einer Einrichtung setzt, ist die Qualität der Hilfeplanung in die QEV einzubeziehen.*

5) In der DJI-Studie wurde herausgearbeitet, dass in der Heimerziehung einige Qualitätskriterien generelle Anforderungen an im Grundsatz alle Einrichtungen beinhalten, während andere Qualitätskriterien mit einem bestimmten Profil einer Einrichtung in Verbindung stehen. Einrichtungen, die subjektbezogene Interventionen in den Mittelpunkt stellen („Heilung“, Therapie, individuelle Förderung zum Erreichen subjektiver Ziele und subjektbezogener Wirksamkeit), unterschieden sich von Einrichtungen, die ihren Fokus auf die Gestaltung eines Entwicklungsimpulse vermittelnden Settings richten. Davon im Profil tendenziell unterscheidbar sind solche Einrichtungen, die zur Absicherung ihrer Qualität insbesondere Wert legen auf organisationale Verfahren (strukturelle Normierungen, Orientierung gebende Verfahrensabläufe etc.). Weil solche konzeptionellen Differenzen ein bestimmtes Qualitätsverständnis von Einrichtungen prägen, *sollte in Aushandlungen zu QEV differenziert werden einerseits zwischen generellen Qualitätsthemen und -kriterien, in denen Anforderungen an im Grundsatz alle Einrichtungen*

der Heimerziehung gekennzeichnet werden,<sup>3</sup> und andererseits organisations- und konzept-spezifischen Qualitätskriterien, die das Profil einer jeweiligen Einrichtung ausmachen.

6) An generellen Qualitätsthemen und -kriterien, die für alle Einrichtungen der Erziehungshilfe relevant sind, sollten in die Überlegungen zur Gestaltung einer QEV insbesondere drei Aspekte einbezogen und reflektiert werden:

- *Beteiligung der Leistungsadressaten (Kind, Jugendlicher, junger Erwachsener, Elternteile) sowohl bei der Hilfeplanung als auch im Alltag der Einrichtung:* Die Ermöglichung und das Herausfordern von „Koproduktivität“ markieren einen zentralen Faktor für das Wirksamkeitspotenzial einer Hilfe und stellen somit ein elementares prozess-qualitatives Kriterium für Kinder- und Jugendhilfe generell und für Erziehungshilfe speziell dar (Gesmann und Merchel 2019: 55 ff.). „Beteiligung“ meint hier nicht primär ein formales Gestaltungsinstrument (ablesbar z. B. an der Unterschrift eines Jugendlichen oder eines Elternteils unter dem Hilfeplan oder an Gremien im Heim), sondern entscheidet sich an der aktiven und folgenreichen Mitwirkung eines jungen Menschen oder seiner Eltern im Prozess der Hilfe oder im Alltag der Einrichtung oder bei der Hilfeplanung.
- *Verselbständigung als Orientierungspunkt für die Gestaltung der Hilfe:* Verselbständigung ist nicht nur zu verstehen als eine Förderung und Herausbildung von Fähigkeiten, die dem jungen Menschen mit der Volljährigkeit eine selbstständige Lebensführung ermöglichen, sondern als ein umfassender Orientierungspunkt beim sozialpädagogischen Handeln, als eine pädagogische Perspektive zur Erweiterung persönlicher Autonomie und Lebensgestaltung von Kindern und Jugendlichen in ihren unterschiedlichen Alters- und Entwicklungsphasen.

3 In den Fachdiskussionen zu den Erziehungshilfen sind an vielen Stellen solche „qualitätsrelevanten Themen und Kriterien“ herausgearbeitet worden, auf die sich Akteure bei Überlegungen zu QEV beziehen und aus denen sie Material ziehen können. Verwiesen sei hier – neben den Ergebnissen der DJI-Studie „Gute Heime ...“ auf die zusammenfassenden Darstellungen u. a. bei Schwabe und Thimm 2018: 69 ff. oder auch auf Studien zu Einzelaspekten des pädagogischen Alltags, wie z. B. Behnisch 2018, der die Handhabung von Ernährung und Essenssituationen als wesentliche Aspekte des sozialpädagogischen Alltags in den Blick nimmt; viele weitere Veröffentlichungen bieten hier Orientierungen und Material für die Schwerpunktsetzung bei generellen Qualitätsanforderungen an Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe. Qualitätskriterien für die Arbeit im Jugendamt / ASD sind bei Merchel 2019b zusammengefasst und können als Material und Anregung für Qualitätsdiskurse zum Handeln des Jugendamtes entnommen werden.

- *Umgang mit dem Spannungsfeld von Regelmäßigkeit und Individualität im Erziehungs-geschehen:* Heimerziehung vollzieht sich in einem Organisationskontext, der dadurch geprägt ist, dass das Geschehen in transparenten und teilweise routinierten Bahnen verläuft, deren Vorteil darin liegt, dass sie den Beteiligten (Kinder, Jugendliche, Mitarbeiter) Klarheit schafft über an sie gerichtete Verhaltenserwartungen. In diesen Bahnen sind Regeln enthalten, ohne die die Beteiligten Orientierungsdefizite hätten und ohne die ein tragfähiges und pädagogisch effektives Gruppengeschehen nicht entfaltet werden könnte. Der Nachteil solcher Regeln liegt darin, dass sie nur sehr begrenzt auf individuelle Eigenheiten Rücksicht nehmen (können) und dass sie dem individuellen und durch Persönlichkeit geprägten „Fall“ nur begrenzt gerecht werden. Regelmäßigkeit und Individualität stehen in einem pädagogischen Spannungsverhältnis zueinander, das nicht zu einer Seite hin aufgelöst werden kann. Ob es zu einer balancierenden Praxis in diesem Spannungsfeld kommt, ist ein bedeutsames Qualitätselement in den stationären Erziehungshilfen. Gleichzeitig gibt es für das Ausbalancieren dieses Spannungsverhältnisses keine generelle und gültige Linie; es muss immer wieder in den jeweiligen Gruppenkonstellationen in einer spezifischen Weise erarbeitet werden.

## Prozessbezogene Perspektiven

Neben den inhaltlichen Gesichtspunkten haben bei der Konstruktion und Aushandlung von QEV auch prozessuale Aspekte eine Bedeutung. Denn bei der Ausdifferenzierung der Gründe, die zu der erwähnten defizitären Praxis in der Umsetzung des § 78b SGB VIII geführt haben, dürften prozessuale Aspekte, wie z.B. die Zurückhaltung gegenüber befürchteter Bewertung und Kontrolle, methodische Unsicherheiten, Furcht vor zu großem Aufwand etc., eine Rolle gespielt haben. Daher sollten einige *prozessuale Aspekte bei den Konzipierungen und Aushandlungen zu QEV* bedacht werden:

1) Die Vielfalt dessen, was in der DJI-Studie von den Befragten als „Qualität der Heimerziehung“ benannt wurde, und die Unsicherheiten, mit denen diese Vorstellungen vorgetragen wurden, verweisen auf die Notwendigkeit *einer expliziten Verständigung über – vielfach implizite und eher „gefühlte“ – Kriterien, an denen „Qualität“ festgemacht wird.* Nur über dieses Transparentmachen kann „Qualität“ zu einer diskursfähigen Kategorie gemacht werden.

2) Bei der Definition der relevanten Qualitätskriterien und bei der Qualitätsbewertung sollten *die Sichtweisen der Leistungsadressaten (Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene, Elternteile) einbezogen werden*, weil deren Sicht auf Qualität Dimensionen in den Mittelpunkt rückt, die für einen Erfolg des Erziehungsgeschehens bedeutsam sind, die aber die Fachkräfte bisweilen aus dem Blick verlieren oder in ihrem Stellenwert nicht ausreichend würdigen. Die DJI-Studie hat in den Einzel- und Gruppeninterviews mit den Kindern und Jugendlichen erkennbar werden lassen, anhand welcher Maßstäbe die jungen Menschen die Gestaltungsqualität in „ihrer“ Einrichtung bewerten (räumliche Gestaltungsmöglichkeiten, Anerkennung der eigenen Person, Umgang mit Regeln, Umgang mit Sanktionen, Ermöglichung digitaler Teilhabe u. a. m.), in denen sich bedeutsame Dimensionen sozialpädagogischer Prozesse widerspiegeln. Wenn man anerkennt, dass „Qualität“ ein Begriff ist, der sich einer objektiven Begriffsbestimmung entzieht, sondern als an Erwartungen ausgerichtetes Konstrukt begrifflich immer auf Diskurs angewiesen ist (Merchel 2013b: 39 ff.; Zech und Dehn 2017), darf eine Qualitätsbewertung nicht auf die Sicht der Träger, der beauftragenden Jugendämter/ASD und der Fachkräfte beschränkt bleiben. Sie sollte vielmehr die Perspektive der Leistungsadressaten einbeziehen: zum einen, weil dies ihrer Bedeutung als „Koproduzenten“ der Leistung entspricht, und zum anderen, weil damit wichtige Maßstäbe für Qualität einer Einrichtung artikuliert und im Prozess zur Geltung gebracht werden können. Für die Einbeziehung der Leistungsadressaten müssen adressatengerechte Methoden entwickelt werden.

3) In § 78b SGB VIII wird das Thema „Qualität“ zu einem Bestandteil vertraglicher Beziehungen: als Teil eines Prozesses, der mit dem Begriff „Vereinbarung“ auf Aushandlungen zwischen Einrichtung und Jugendamt „auf Augenhöhe“ zielt. „Auf Augenhöhe“ befinden sich die Beteiligten nur bei solchen *Aushandlungen, bei denen eine Bewertung des Handelns in Gegenseitigkeit erfolgt – wenn also beide Partner (Träger/Einrichtung und Jugendamt/ASD) die Interaktionen gleichermaßen als Bewertende und als Bewertete gestalten können*. Dies wird insbesondere dadurch gefördert, dass sowohl Handlungsfelder der Einrichtung als auch Handlungsbereiche in Verantwortung des Jugendamtes bzw. des ASD in eine QEV einbezogen werden. Da Hilfeplanung diejenige Aufgabe ist, die in die Gestaltungszuständigkeit des Jugendamtes fällt, sich aber gleichermaßen relevant für das Erziehungsgeschehen in der Einrichtung auswirkt, *liegt es nahe, den Prozess der Hilfeplanung in die Qualitätsbewertung einzubeziehen* und als einen wichtigen Faktor in den QEV zu berücksichtigen. Weitere Schnittstellen zwischen Jugendamt und Einrichtung bieten sich für den

Einbezug in eine kooperative Qualitätsentwicklung an (u. a. Umgang mit Eltern/Eltern-teilen während des Hilfeprozesses, Einbezug weiterer Organisationen, z. B. Schule etc.).

4) Da Qualitätsentwicklung stets mit Aufwand verbunden ist, der von den Beteiligten neben ihrem sonstigen „Tagesgeschäft“ bewältigt werden muss, und weil eine fachlich produktive Qualitätsentwicklung mit Irritationen verbunden ist, die von den Beteiligten verarbeitet werden müssen, sollten sich die Beteiligten *auf einige, in ihrem Umfang bearbeitbare Aspekte beschränken*. Praktikable, im Aufwand begrenzbare Verfahren sollten darauf ausgerichtet sein, Teilbereiche / Teilprozesse und / oder einige Qualitätskriterien auszuwählen und darauf die Qualitätsentwicklung in einem bestimmten Zeitzyklus einzugrenzen. In nachfolgenden Zeitzyklen können dann weitere Teilprozesse und weitere Qualitätskriterien zum Gegenstand der Qualitätsentwicklung gemacht werden.

5) In QEV geht es um eine transparente Verabredung zu Verfahrensmodalitäten, in denen qualitätsbezogene Dialoge zwischen Einrichtung / Träger und Jugendamt / ASD gestaltet werden. Die in dem Verfahren aktualisierten Diskurse enthalten gegenseitige Bewertungen und werden daher von den Beteiligten immer auch als eine „Zumutung“ empfunden. Daher *ist Verfahrenstransparenz bereits zu Beginn der Prozesse eine wichtige Voraussetzung, damit sich die Beteiligten der Zumutung des Bewertetwerdens und des Bewertens aussetzen können*. Dabei sollten solche Prozessmodalitäten verabredet werden, die die Chancen einer dialogischen Qualitätsentwicklung erhöhen. Verfahren, die einige Beteiligte als eine formalisierte Qualitätsprüfung empfinden (z. B. das Prüfen anhand einer formalisierten „QM-Handbuch“-Logik) wären für eine dialogorientierte Qualitätsentwicklung kontraproduktiv.

Eine weitgehend offene, ungeklärte Frage ist der Umgang mit Einrichtungen, die über-regional belegt werden oder die gänzlich bzw. zu einem großen Anteil nicht vom örtlichen Jugendamt belegt werden, in dessen Region die Einrichtung angesiedelt ist. Gemäß § 78e SGB VIII ist derjenige örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe für die Verhandlung und den Abschluss der Vereinbarungen zuständig, in dessen regionalem Bereich die Einrichtung gelegen ist. Diejenigen öffentlichen Jugendhilfeträger außerhalb des regional zuständigen Jugendamtes, die die Einrichtung zu einem erheblichen Anteil belegen, sollen gem. § 78e Abs. 2 SGB VIII „gehört“ werden (zur „Anhörungspflicht“ s. Wiesner 2015: § 78e Rz 6 und 6a, S. 1388 f.; Münder, Meysen und Trenczek 2019: § 78e Rz 5–7, S. 922 f.). Eine „Anhörungspflicht“ mag bei der Leistungsvereinbarung und bei der Entgeltvereinbarung sinnvoll sein, jedoch entspricht sie nicht

der Logik einer QEV, die auf ein prozesshaftes Geschehen der Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung setzt. Ferner liegen bei Einrichtungen, die vom „zuständigen“ örtlichen Jugendamt nicht oder kaum bzw. selten belegt werden, weder aufseiten der Einrichtung noch aufseiten des Jugendamtes hinreichende Motivationen, den Aufwand einer ernsthaften, fachlich produktiven Qualitätsentwicklung auf sich zu nehmen. In solchen Fällen müssten andere praktikable Lösungen, z. B. durch verantwortlichen Einbezug des Landesjugendamtes oder durch transparente Verfahrensabsprachen zwischen den hauptbeteiligten Jugendämtern, gefunden werden.

### 3 Vorschlag für ein Verfahren der dialogischen Qualitätsentwicklung

---

Die dargestellten inhaltlichen und prozessualen Orientierungspunkte für die Gestaltung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (QEV), in welchen der Ansatz und die zutage geförderten Qualitätsperspektiven der DJI-Studie praktisch aufgenommen und in Qualitätsdiskursen verarbeitet werden können, führen zu der Frage, in welchen Verfahren der Qualitätsentwicklung diese methodisch zur Geltung gebracht werden können. Dabei ist an reflexive Verfahren der Qualitätsentwicklung zu denken, die nicht zu komplex angelegt sind, aber dennoch die fachlichen Herausforderungen der sozialpädagogischen Prozesse aufzunehmen vermögen (zur Unterscheidung von Mustern der Verfahrensstandardisierung und der reflexiven Verfahren s. Merchel 2018: 451 ff.). Die Methodik der strukturierten Selbstbewertung, die an die Verfahrenslogik des Konzepts der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM) angelehnt ist, kann produktive Anregungen für eine Praxis der QEV vermitteln, die den hier vorgeschlagenen und begründeten Orientierungen folgt.

#### EFQM-Konzept als Orientierungsrahmen für die Methodik der strukturierten Selbstbewertung

Das EFQM-Konzept (einführend: Zollondz 2011: 349 ff.; Vomberg 2010: 100 ff.; Merchel 2013b: 89 ff.) bewegt sich methodisch auf der Ebene der systematisierten Selbstbewertung anhand vorab konstruierter Einschätzungsbögen, wobei die Einschätzungsbögen auch für eine Fremdbewertung genutzt werden können. Verfahren der systematisierten Selbstbewertung sind in der Kinder- und Jugendhilfe für Teile der Arbeit konkretisiert worden: für Sozialpädagogische Familienhilfe (Graf et al. 2000), für die Erziehungshilfe (Gerull 1999) und für Kindertageseinrichtungen (Bostelmann und Metze 2000; Schrader

2019). Von der methodischen Logik des EFQM-Konzepts inspirierte Vorgehensweisen sind in der Kinder- und Jugendhilfe also nicht unbekannt. Das EFQM-Konzept verfolgt einen umfassenderen Ansatz; hier wird lediglich *ein* Element, die Methodik der Selbstbewertung, als Anregung aufgenommen, während andere zentrale Aspekte des EFQM-Konzepts unberücksichtigt bleiben.

Ausgangspunkt für Qualitätsdiskurse ist ein *gemeinsam entwickelter Einschätzungsbogen*, in dem relativ wenige, in der Diskussion verarbeitbare Kriterien zur Qualitätsbewertung konstruiert und konkretisiert werden. Die von Fachkräften bzw. Leitungen der Einrichtung und des Jugendamtes bzw. des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) gemeinsam zu erarbeitende Konstruktion des Einschätzungsbogens schafft ein gemeinsames Qualitätsbewusstsein und eine Transparenz zu den bedeutsamen Qualitätskriterien und somit eine gute fachliche Basis für die Qualitätsbewertungen und die daran anschließenden Qualitätsdialoge.

Der Einschätzungsbogen hat die Bedeutung einer *Systematisierungshilfe für Qualitätsdiskurse*: Er soll auf der Basis von subjektiven Einschätzungen gemeinsame Diskussionen über die Wahrnehmungen zur Qualität einer Einrichtung oder des ASD im Hinblick auf ein bestimmtes Qualitätskriterium ermöglichen, fördern und herausfordern. Es geht also nicht um vermeintliche „objektive“ Qualitätsbestimmungen, sondern lediglich um ein Zusammentragen subjektiver Einschätzungen in einer systematisierten Weise, mit deren Hilfe Qualitätsdiskurse angeregt werden, die genauer sind als lediglich ein „unstrukturiertes Gefühl“. Daher benötigen die Statements, zu denen Einschätzungen erfolgen sollen, lediglich einen „mittleren Grad von Genauigkeit“; sie müssen Genauigkeitsanforderungen einer Evaluation oder gar einer empirischen Forschung nicht entsprechen. Ein gewisser Grad an Ungenauigkeit oder Mehrdeutigkeit der Items kann sogar für die Qualitätsdiskurse nützlich sein: Er kann eine Diskussion darüber provozieren und fördern zu der Frage, was genau für die wünschbare Qualität in der Einrichtung als relevant eingeschätzt wird. Insofern kann ein gewisser Grad an Mehrdeutigkeit einer Ablösung von numerischen Tabellenwerten gegenüber den Qualitätsdiskursen entgegenwirken.

Die in einer QEV vereinbarten Themen, zu denen Qualitätsbewertung und Qualitätsdialoge erfolgen sollen, und *in den dazu erarbeiteten Einschätzungsbögen sollen sowohl Aspekte zur Qualität des Geschehens in der Einrichtung als auch Bewertungen zur Qualität der ASD-Prozesse einbezogen sein*. Bei den Einschätzungen zur Qualität der ASD-Arbeit

stehen insbesondere Vorgänge der Hilfeplanung als eine wesentliche Schnittstelle zwischen Einrichtung und Jugendamt und als ein Schlüsselprozess der Hilfeplanung im Mittelpunkt. Bei den Einschätzungen zur Arbeit in den Einrichtungen liegt der Qualitätsfokus insbesondere auf der pädagogischen Interaktion und der Ausgestaltung der Hilfe.

Um ein transparentes Verfahren zu ermöglichen, bedarf es der *vorherigen Absprache zu den Auswertungsmodalitäten*. Die Auswertungsmodalitäten sollten so gestaltet werden, dass die Beteiligungshürden für die betroffenen Fachkräfte möglichst niedrig sind bzw. deren mögliches Entstehen vermieden wird. Ob Durchschnittswerte und/oder die Streuung der Antworten für die Gesamtorganisation oder für die Ebene der Teams ausgewertet werden, wer in welcher Weise und in welcher Reihenfolge in die Interpretation der Ergebnisse und in die Erörterungen zu den Schlussfolgerungen einbezogen wird, an wen die Ergebnisse der Qualitätsdialoge kommuniziert werden u. a. m.: All dies hat Auswirkungen auf die Bereitschaft zur Beteiligung und auf die Offenheit, mit der die Beteiligten an die Verfahren herangehen, und sollte daher zu Beginn des Verfahrens abgesprochen und transparent dargelegt werden.

Qualitätsentwicklung wird vor allem dadurch angeregt, dass unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen zu einem Sachverhalt offengelegt und für einen Diskurs zugänglich gemacht werden. Um Perspektivendifferenzen deutlich werden zu lassen, *sollten die beteiligten Fachkräfte und Leistungsadressaten die Einschätzungsbögen individuell ausfüllen* – und nicht z. B. vorher die anzukreuzenden Einschätzungswerte im Team oder zwischen Familienmitgliedern diskutieren. Wenn individuelle Unterschiede in den Einschätzungen deutlich werden, werden Diskurse zu den Hintergründen solcher Differenzen angeregt, und es kann zu genaueren und differenzierteren Erörterungen möglicher Entwicklungsschritte zu Verbesserung der Qualität kommen.

Entscheidend sind die durch die Bewertung ausgelösten und angeregten qualitativen Diskurse und nicht die Tabellenwerte, die durch die zusammengeführten individuellen Einschätzungen entstehen. Alle Beteiligten müssen im Prozess *sensibel darauf achten, dass die Tabellenwerte sich nicht verselbstständigen und zu einer abstrahierenden Bewertungsgröße werden*. Es besteht eine große Verführung, numerische Werte (z. B. Durchschnittswerte der Einschätzungen zu bestimmten Statements) aus ihrem Entstehungskontext herauszulösen und implizit für einen bewertenden Vergleich zwischen verschiedenen Organisationseinheiten (z. B. Teams) oder Einrichtungen heranzuziehen oder die Ein-

richtung mit einer Gesamtbewertungsnote zu versehen. Dies würde das diskursorientierte Ziel des Prozesses unterlaufen und zu einer erhöhten Zurückhaltung bzw. Skepsis der beteiligten Fachkräfte führen. Die Einschätzungswerte sind primär ein Hilfsmittel, um Differenzen (oder Annäherungen) sichtbar zu machen und einen zielgerichteten Diskurs zur Qualitätsentwicklung anzuregen. Um diese Funktion produktiv werden lassen, müssen Tendenzen zur Verselbstständigung der Tabellenwerte sensibel wahrgenommen und frühzeitig zurückgedrängt werden.

Um zu einem Qualitätsbereich Einschätzungen der Betroffenen und Beteiligten zu erhalten, ist zu erwägen, ob *die einzelnen Aussagen in einem Einschätzungsbogen durch zielgruppengerechte Umformulierungen und sprachliche Anpassungen (auch sprachliche Vereinfachungen) für Adressaten genutzt werden können*. Damit könnten die Sichtweisen der Adressaten den Sichtweisen der Fachkräfte einer Einrichtung und eines Jugendamtes gegenübergestellt werden, was mögliche Perspektivendifferenzen verdeutlichen und die Qualitätsdiskurse bereichern könnte.

### Beispiel: zwei exemplarische Einschätzungsbögen zum pädagogischen Geschehen in einer Einrichtung sowie zur Hilfeplanung im ASD

Um sich einen Eindruck davon zu verschaffen, wie ein solcher Einschätzungsbogen gestaltet werden und in welchem Umfang er bearbeitet werden könnte, werden im Folgenden *beispielhaft* zwei Einschätzungsbögen dargestellt: einer für die Bewertung der pädagogischen Vorgänge im Heim bzw. in einer Wohngruppe (Abbildung 1) und einer für die Bewertung der Hilfeplanungspraxis im ASD (Abbildung 2). In den Statements, die in den jeweiligen Einschätzungsbögen Aufnahme gefunden haben, sind Qualitätskriterien eingegangen, auf die sich die beteiligten Fachkräfte im Vorhinein verständigt hätten. Einige Statements nehmen die in der DJI-Studie „Gute Heime ...“ herausgearbeiteten Qualitätskriterien auf (z.B. Umgang mit Ambivalenzen, Kongruenz zwischen Konzept und erlebtem Alltag etc.); weitere Qualitätskriterien aus der Studie (z.B. Umgang mit architektonischen Gegebenheiten, Umgang mit digitalen Medien u.a.) könnten in den Einschätzungsbögen verarbeitet werden.

Die Bögen würden jeweils sowohl von den ASD-Fachkräften als auch von den Fachkräften im Heim bzw. in der Wohngruppe ausgefüllt. Auch wenn der Einblick der Fachkräfte im Heim bzw. in der Wohngruppe und im ASD in die Handlungsweisen der jeweils ande-

### ABBILDUNG 1: Einschätzungsbogen zum pädagogischen Geschehen im Heim/in der Wohngruppe

Einschätzungsbogen zum pädagogischen Geschehen im Heim/in der Wohngruppe	sehr gut realisiert			gar nicht realisiert	
	1	2	3	4	5
Die Einrichtung X arbeitet nach einer fachlichen Konzeption, und dies wird auch im pädagogischen Alltag der Einrichtung sichtbar und nachvollziehbar.					
Die Einrichtung beteiligt Kinder und Jugendliche sowohl im Alltagsgeschehen als auch bei Prozessen und Entscheidungen, die das einzelne Kind / den einzelnen Jugendlichen betreffen.					
Die Orientierung an kompetenter und verantwortlicher eigener Lebensgestaltung und persönlicher Autonomie („Verselbstständigung“) ist ein wesentlicher Bezugspunkt im Erziehungsgeschehen der Einrichtung.					
In der Einrichtung existieren transparente Prozesse und Regeln, aber es ist auch stets Platz für individuelle Besonderheiten und flexible Absprachen.					
Das Zusammenleben in der Gruppe wird als pädagogischer Lern- und Erfahrungsraum genutzt, aber auch die individuellen (Beziehungs-)Bedürfnisse eines jeden Kindes/ Jugendlichen werden beachtet und im pädagogischen Geschehen gewürdigt.					
Die Einrichtung regelt ihre Abläufe und wichtige Prozesse transparent, aber wichtig sind ihr auch individuelles pädagogisches Engagement der Mitarbeiter/innen und pädagogische Beziehungsgestaltung zwischen Mitarbeiter/innen und Kindern/ Jugendlichen.					
Die Förderung und Klärung der Beziehungen der Kinder / Jugendlichen zu ihren Eltern ist der Einrichtung ein wichtiges Anliegen, das sie aktiv in ihr pädagogisches Handeln aufnimmt.					
... weitere Statements, mit denen die Einrichtung ihr spezifisches Qualitätsprofil kennzeichnet ...					

Quelle: eigene Darstellung

© Bertelsmann Stiftung, mit finanzieller Unterstützung des Landes NRW und des Europäischen Sozialfonds.

ren nur begrenzt sein wird, so haben sie doch durch ihre unterschiedlichen Kontakte einen – wenn auch diffusen – Eindruck, der aber ihr Handeln in möglichen Fallkonstellationen oder ihre Kommunikation mit Dritten beeinflusst. Insofern hat auch ein vages individuelles Bild eine Bedeutung und bleibt nicht ohne Einfluss auf Kommunikationen und Entscheidungen. Auch solche, aus einem vagen Bild hervorgehenden individuellen Einschätzungen sollten im Einschätzungsbogen mit einem numerischen Einschätzungswert (in den Beispielbögen zwischen 1 und 5) versehen und in den Diskursen in die Kommunikation eingebracht werden.

*Die Einschätzungsbögen zur „Heimerziehung“ und zur „Hilfeplanung im ASD“ werden hier nur beispielhaft als Konkretisierungshilfe vorgestellt. Im realen Prozess der dialogischen Qualitätsentwicklung stellt die gemeinsame Erarbeitung eines Einschätzungsbogens das erste Verfahrenselement dar: Bei der gemeinsamen Erarbeitung des Einschätzungsbogens werden gegenseitige Erwartungen an Qualität und Qualitätskriterien offengelegt; es kann ein transparentes, explizites Bild zur Qualität entstehen, das eine Grundlage bildet für nachfolgende Qualitätsdiskurse und Erörterungen von Schritten zur weiteren Qualitätsentwicklung. Daher wird für jede QEV, die von einer Einrichtung und einem Jugendamt abgeschlossen und angewendet wird, ein jeweils spezifischer Einschätzungsbogen zu erarbeiten sein; man kann sich von anderen Einschätzungsbögen anregen lassen, jedoch ist das jeweils einrichtungs- und jugendamtsbezogene qualitätsbezogene Erwartungsprofil entscheidend für die Konstruktion des Einschätzungsbogens.*

ABBILDUNG 2: **Einschätzungsbogen zur Hilfeplanung im ASD**

Einschätzungsbogen zur Hilfeplanung im ASD	sehr gut realisiert			gar nicht realisiert	
	1	2	3	4	5
Der ASD trifft Entscheidungen zur „notwendigen und geeigneten Hilfe“ stets auf der Grundlage eines differenzierten Fallverstehens.					
Die „kollegiale Beratung“ im ASD erfolgt methodisch strukturiert und in einer Weise, die Perspektivenvielfalt bei der Fallinterpretation und bei den Überlegungen zur Hilfestaltung anregt und herausfordert.					
Bei der Hilfeplanung werden sowohl Defizite/Mängel als auch Möglichkeiten/Ressourcen der Kinder/Jugendlichen und Eltern gleichermaßen in den Blick genommen.					
Die ASD-Fachkräfte praktizieren die Anforderung „Beteiligung der Adressat/innen“ als Befähigung und Motivierung zur Beteiligung und handeln dementsprechend methodisch reflektiert.					
Die ASD-Fachkräfte kommunizieren mit den Kindern/Jugendlichen/Eltern in einer einfachen, verständlichen Sprache.					
Die ASD-Fachkräfte fragen nach Wünschen und Zielvorstellungen der Kinder/Jugendlichen/Eltern, nehmen diese ernst und beziehen diese in die Hilfeplanung ein.					
Bei Hilfeplan-Fortschreibungen werden die Fachkräfte der Einrichtung zu einer differenzierten Beteiligung herausgefordert und die Perspektiven der Fachkräfte werden als bedeutsam einbezogen.					
Im Mittelpunkt von Hilfe-Entscheidungen steht der individuelle Hilfebedarf des Kindes/Jugendlichen, der nicht durch finanzielle Kalkulationen eingeschränkt wird.					
<i>... weitere Statements für eine „gute Hilfeplanung“ aus Sicht der Beteiligten ...</i>					

Quelle: eigene Darstellung

© Bertelsmann Stiftung, mit finanzieller Unterstützung des Landes NRW und des Europäischen Sozialfonds.

## 4 Offene Aspekte und organisationale Voraussetzungen

---

Damit Vereinbarungen zu einer dialogischen, auf Gegenseitigkeit und Miteinander ausgerichteten Qualitätsentwicklung in den Erziehungshilfen ausgehandelt und produktiv umgesetzt werden können, sind einige Voraussetzungen aufseiten der beteiligten Einrichtungen und Jugendämter / des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) hilfreich oder gar notwendig. Eine zentrale Voraussetzung bei den beteiligten Organisationen liegt darin, dass *zeitliche und personelle Ressourcen für die Prozesse zur Verfügung gestellt werden*. Der Hinweis, dass Prozesse der Qualitätsentwicklung mit Zeiteinsatz und Arbeitsaufwand verbunden sind, mag zunächst banal erscheinen, muss jedoch trotz dieser Selbstverständlichkeit immer wieder ins Bewusstsein gehoben werden. Insbesondere, weil die Beteiligten sich zu Beginn (und in einzelnen Prozessphasen) darüber verständigen müssen, wie viel an Arbeitsaufwand sie einsetzen können und wollen sowie wie komplex und umfangreich sie daher die Prozesse der Qualitätsentwicklung anlegen wollen, was beide Seiten also angesichts der vielfältigen Aufgaben für „leistbar“ halten.

### Aspekte für den Nutzen einer dialogischen Qualitätsentwicklung

Die Frage der einsetzbaren Ressourcen und der „Leistungsfähigkeit“ ist eng verkoppelt mit der Einstellung der beteiligten Akteure: Wie bedeutsam erscheint ihnen die dialogische Qualitätsentwicklung, welchen Sinn und welchen Nutzen sehen sie darin im Vergleich zu dem von ihnen geforderten Aufwand? Zu Beginn bedarf es also einer *Klärung des für beide Seiten aktualisierbaren Nutzens einer dialogischen und prozesshaft angelegten QEV*. Ein solcher Nutzen lässt sich nicht in Kategorien einer ökonomisch ausgerichteten Effizienz abwägen – einfach formuliert: Niemand wird durch ein dreistündiges Engagement in der Qualitätsentwicklung eine Zeitersparnis von vier Stunden bei anderen Arbeiten

erzielen können. Der Nutzen einer dialogischen Qualitätsentwicklung lässt sich nur auf einer normativen Ebene begründen, bei der die Begründungen auf die Spezifika professionellen Handelns in der Kinder- und Jugendhilfe und auf eine darin eingebettete Professionsethik ausgerichtet sind. Die mit Profession und Professionsethik einhergehenden Nutzenaspekte können hier nur stichwortartig angedeutet werden:

- Die sozialpädagogischen Aufgaben und Handlungen sind mit einem hohen Maß an Unsicherheit belegt; weder die Ausgangssituationen (Problemkonstellationen, Hilfeanforderungen, Förderungsaufgaben) noch die mit Erfolgsaussichten anzuwendenden Methoden sind eindeutig. Die pädagogischen Handlungen müssen individuell ausgerichtet sein und die Handlungen prozessual an den Situationsverlauf und an die Entwicklungen des jungen Menschen und seiner Umgebung angepasst werden. Die Merkmale des Umgangs mit Unsicherheit, der Individualität und der Flexibilität in der Leistungserbringung machen eine kontinuierliche Verständigung erforderlich über das, was man tut. Die Kinder- und Jugendhilfe kann ihre Handlungen nicht an einer vermeintlichen „technischen Rationalität“ ausrichten („wenn wir so handeln, kommt mit einer hohen Wahrscheinlichkeit dieses und jenes Ergebnis heraus ...“). Sie müssen vielmehr der Logik einer „reflexiven Professionalität“ (Dewe und Otto 2018) folgen, bei der in individuellen Fallkonstellationen auf der Basis gut begründeter Hypothesen Handlungsweisen mit als wahrscheinlich angenommenen Wirkungsoptionen entwickelt werden, die jedoch aufgrund ihres Hypothesencharakters kontinuierlich beobachtet und ausgewertet werden müssen (ausführlich und auf die Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe bezogen: Hansbauer, Merchel und Schone 2020 i. E.). *Für die Herausbildung und Stärkung einer solchen reflexiven Professionalität bildet die skizzierte dialogische und prozesshafte Qualitätsentwicklung einen außerordentlich nützlichen Verfahrensrahmen.*
- Leitungspersonen und Fachkräfte in Einrichtungen und im Jugendamt/ASD treffen Entscheidungen, die für ein Kind, für einen Jugendlichen und für die Elternteile eine den Lebenslauf bestimmende Bedeutung haben. Ihre Entscheidungen und Handlungsweisen können sich für die betroffenen jungen Menschen und Eltern schicksalhaft auf Entwicklungschancen, auf aktuelles und künftiges Wohlergehen und auf deren Handlungspotenziale auswirken. Angesichts dieser weitgehenden Bedeutung ihres Handelns für andere Menschen stehen Leitungspersonen und Fachkräfte in einer besonderen Verantwortung: Sie müssen ihre Entscheidungen und ihr Handeln vor ihren persönlichen normativen Maßstäben und gegenüber

den Maßstäben der Profession (professionell verfügbares Wissen und professionell entwickelte Methoden) legitimieren. Angesichts der Verantwortung, die Fachkräfte mit den Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Handlungen für das Leben anderer Menschen haben, markiert die reflexive Vergewisserung nicht nur eine methodische, sondern auch eine professionsethische Anforderung.

*Dialogische und prozesshafte Qualitätsentwicklung ist somit professionsethisch „nützlich“, weil sie eine reflexive Verantwortungsübernahme für die Entscheidungen und Handlungen herausfordert, die sich auf Lebenslauf und Entwicklungschancen anderer Menschen auswirken.*

Ein Diskurs über den Nutzen von dialogischer Qualitätsentwicklung kann zu Beginn der Prozesse eine Haltung bei den Beteiligten fördern, die ihren Ressourceneinsatz als „nützlich“ erleben lässt und die Motivation fördert, um methodische Klippen und „Durchhänger“ im Prozessverlauf besser ertragen und bewältigen zu können. Die explizite Kommunikation über den „Sinn“ und über die gewählten Verfahren der Qualitätsentwicklung ist eine notwendige Voraussetzung, um solche Prozesse tragfähig gestalten zu können (Merchel 2018; Zech und Dehn 2017).

## Organisationale Voraussetzungen für die dialogische Qualitätsentwicklung

Zu den organisationalen Voraussetzungen gehören ebenfalls *transparente Organisationsregelungen bei den beteiligten Einrichtungen und Jugendämtern*. Es muss geklärt sein, welche Personen (Leitungspersonen und Fachkräfte) in die Prozesse und in die prozesssteuernde Arbeitsgruppe einbezogen werden. Ebenfalls ist zu klären, wer die *Moderation für die Prozesse* übernimmt: Dies kann im Wechsel bestimmter Zeitzyklen eine Person aus dem Jugendamt oder eine Person aus der Einrichtung sein oder es kann von einem „Zweierteam“ (jeweils eine Person aus dem Jugendamt und aus der Einrichtung) mit entsprechenden Funktionsabsprachen dieser beiden übernommen werden. Je nach örtlichen Konstellationen kann auch eine externe Moderationsperson beauftragt werden, die die Akzeptanz beider Seiten findet; insbesondere bei der Installierung eines hier skizzierten dialogischen Verfahrens kann die Hilfe durch eine externe, kompetente Moderationsperson förderlich sein. Eine gute Moderation ist erforderlich, (a) um die Arbeit der Gruppe und die Prozessabläufe so zu strukturieren, dass es zu einer für alle erlebbaren Effektivität des Prozesses kommt, (b) um methodische Orientierungen und Anleitungen in den einzelnen Verfahrensschritten zu geben, (c) um Unsicherheiten,

Stockungen im Verlauf und Schwierigkeiten bei einzelnen Verfahrensschritten aushalten zu können und deren Bewältigung durch Impulse anzuregen.

Innerhalb des Jugendamtes ist zu klären, in welcher Weise der ASD als derjenige Organisationsteil, in dessen Zuständigkeit die Strukturierung und Steuerung der Erziehungshilfen liegt, *maßgeblich in den Prozess und die Prozessgestaltung eingebunden wird*. Ohne den ASD und dessen maßgebliche Mitwirkung werden Prozesse der dialogischen Qualitätsentwicklung in den Erziehungshilfen ins Leere laufen, da eine entscheidende interorganisationale Schnittstelle für die Qualität der Erziehungshilfen ausgeblendet bzw. nur unzureichend berücksichtigt würde. Der ASD muss Prozesspartner sein; eine Trennung zwischen dem ASD und anderen, für QEV zuständigen Sachgebieten im Jugendamt sollte nicht vorhanden sein bzw. müsste durch innerorganisatorische Beteiligungsab-sprachen überwunden werden.

Um zu einer produktiven Qualitätsentwicklung zu gelangen, bei der sowohl die Einrichtung als auch das Jugendamt / der ASD „auf Augenhöhe“ interagieren und bei der anschlussfähige, verarbeitbare Impulse zur Qualitätsentwicklung auf beiden Seiten entstehen, bedarf es einer *kollegial geprägten Gesprächs- und Kooperationskultur zwischen den Beteiligten*. Wenn Verfahren zu Zwecken der Konflikt- und Machtdemonstration instrumentalisiert werden (z. B. um „dem ASD endlich mal zu zeigen, wie schlecht er arbeitet“ oder um „der Einrichtung mal deutlich vor Augen zu führen, wo ihre Defizite liegen“) oder wenn die Einrichtung befürchten muss, bei einem offenen Ansprechen der Probleme künftig weniger belegt zu werden, wird die Grundlage für eine dialogische Qualitätsentwicklung untergraben. Eine Instrumentalisierung von Verfahren der Qualitätsentwicklung oder eine große Befürchtung, sanktioniert zu werden, verhindern das allmähliche Entstehen fachlicher Entwicklungsimpulse. Das Entstehen einer entwicklungs-förderlichen Kooperationskultur ist gleichermaßen eine Voraussetzung wie eine Wirkung für und von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (QEV) und deren gelingender Umsetzung. Es bedarf eines gewissen Maßes an dialogbewussten Haltungen auf-seiten der Beteiligten, damit Dialoge überhaupt zustande kommen. Gleichzeitig wird eine solche Gesprächskultur dadurch gefördert und gestärkt, dass die Beteiligten die fachliche und soziale Produktivität eines solchen Bemühens um kollegiale Dialoge erleben. Dass bei allen Bemühungen um eine dialogorientierte Gesprächskultur auf beiden Seiten im Hintergrund Machtpotenziale vorhanden sind, die den örtlichen Konstel-lationen entsprechend Auswirkungen haben können und somit berücksichtigt werden, darf nicht unerwähnt bleiben: die Macht des Jugendamtes / ASD, über Belegun-

gen bei Trägern zu entscheiden, auf der einen Seite, und die Macht der Einrichtung, sich den Anfragen des ASD bei deren Suche nach Plätzen (insbesondere bei schwierigeren Fallkonstellationen) zu öffnen, auf der anderen Seite. Es geht bei der dialogischen Qualitätsentwicklung also nicht um die Schimäre eines „herrschaftsfreien Diskurses“, sondern um die Herstellung eines dialogischen Geschehens im Bewusstsein der beiderseitigen Machtpotenziale und im Bemühen um deren Ausbalancierung.

*Insbesondere zwei Aspekte sind örtlich/regional noch genauer zu erörtern:*

- *der Umgang mit Einrichtungen, die vorwiegend überregional belegt werden:* Gemäß § 78e SGB VIII ist derjenige örtliche öffentliche Träger für den Abschluss von Vereinbarungen zuständig, „in dessen Bereich die Einrichtung gelegen ist“. Wenn der örtliche öffentliche Träger die Einrichtung jedoch nicht oder zu einem geringen Ausmaß belegt, wird dieser wenig Interesse daran haben, den Aufwand für eine dialogische Qualitätsentwicklung auf sich zu nehmen, und auch die Einrichtung wird das örtliche Jugendamt kaum als Partner in der Qualitätsentwicklung akzeptieren. Welche Formen hier zu einer angemessenen Qualitätsentwicklung führen können, ist regional zu erörtern. Neben dem Einbezug des Hauptbelegers oder der Hauptbeleger, wie in § 78e Abs. 2 SGB VIII nahegelegt, ist z. B. zu denken an regionale Verabredungen zwischen Jugendämtern im Hinblick auf Beteiligung und Prozesssteuerung oder an eine stärker aktive Rolle des Landesjugendamtes. Zu überlegen ist auch, inwiefern in landesweiten Rahmenvereinbarungen praktikable Regelungen zwischen den kommunalen Spitzenverbänden (Städtetag, Landkreistag, Städte- und Gemeindebund) und den Verbänden der Leistungserbringer gefunden und eingebracht werden können.
- *Methoden zum strukturierten Einbezug der Adressatenperspektive:* Über die Notwendigkeit des Einbezugs der Perspektive der Adressaten bei der Bewertung der Qualität der Arbeit in Einrichtungen und im ASD besteht große Einigkeit. Die DJI-Studie „Gute Heime ...“ hat nochmals deutlich vor Augen geführt, dass die Sichtweisen der Adressaten bei der Betrachtung von Qualitätsdimensionen dringend in den Blick zu nehmen sind. Schwierigkeiten bestehen noch in der Frage nach Methoden, mit denen die Perspektiven der Adressaten erhoben und im Prozess zur Geltung gebracht werden können. Hier wären u. a. methodische Erfahrungen der Einrichtungen bei den Bemühungen zur Adressatenpartizipation im Alltag der Einrichtungen aufzunehmen und für die Aufgaben der Beteiligung an der Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätsbewertung auszuwerten und zu transferieren.

Abschließend sei – zur Vermeidung von Missverständnissen und zur Vorbeugung gegenüber zu hohen Erwartungen – auf die *begrenzte Reichweite der Verfahren zur Qualitätsentwicklung und damit einhergehender Vereinbarungen* hingewiesen: Verfahren der Qualitätsentwicklung richten sich auf bestimmte Angebote und Arbeitsweisen in Einrichtungen und Jugendämtern / ASD, die aufgrund von Entscheidungen in Organisationen gewachsen sind und die das Leistungsbild einer Organisation ausmachen. Dadurch ergibt sich eine bestimmte regionale Infrastruktur in den Erziehungshilfen. Ob diese Infrastruktur angemessen oder bedarfsgerecht erscheint und wie sie – möglicherweise fachlich kontrovers – bewertet wird, muss in den Diskursen zur Jugendhilfeplanung erörtert werden. Damit sind solche Fragen an einen anderen Diskursort verwiesen. Grundlegendere Fragen der Infrastruktur stehen gleichsam „vor der Klammer“; dialogische Qualitätsentwicklung mithilfe von QEV bewegt sich am Ort „innerhalb der Klammer“, richtet sich also auf die Qualität in der Umsetzung der grundlegenden Infrastrukturentscheidungen.

## 5 Zusammenfassung

---

### Ablauf/Verfahrensschritte zur Umsetzung einer dialogisch und prozessual ausgerichteten QEV in den Erziehungshilfen

In den vorangegangenen Kapiteln sind einige generelle Aspekte zur praktischen Verankerung und Umsetzung derjenigen Qualitätsaspekte erörtert worden, die dem Ansatz der DJI-Studie „Gute Heime ...“ entsprechen und die in ihr herausgearbeitet wurden. Ein Ort für die praktische Verarbeitung dieser Qualitätsaspekte kann in der Gestaltung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (QEV) als Teil der „Vereinbarungstrias“ des § 78b SGB VIII gesehen und nutzbar gemacht werden. Aus den Diskussionen in den vier Workshops wurde ein möglicher Verfahrensvorschlag entwickelt und in seinen Randbedingungen kommentiert, der durch die methodische Logik der Selbstbewertung nach dem EFQM-Konzept inspiriert wurde.

Zur Verdeutlichung des Ablaufs sollen abschließend die einzelnen Verfahrensschritte mit den dabei im Mittelpunkt stehenden Entscheidungen schematisch dargestellt werden (Abbildung 3); die Erläuterungen und Begründungen für die Verfahrensschritte sind den vorangegangenen Kapiteln zu entnehmen.

### ABBILDUNG 3: Verfahrensschritte zur Selbstbewertung nach dem EFQM-Konzept

**Vorab:** Zusammensetzung einer kleinen Gruppe (Jugendamt/ASD und Einrichtung), die den Prozess steuert und fachlich-methodisch begleitet; Benennung von einer/zwei Moderationspersonen mit Fach- und Moderationskompetenz

1.

Verständigung auf ein **Verfahren** der gemeinsamen Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung zur Prozess- und/oder Ergebnisqualität in der Einrichtung und im ASD

2.

Verständigung auf diejenigen **Handlungsbereiche** bei der Einrichtung und beim ASD, die in das Verfahren bzw. in den ersten Schritt des Verfahrens einbezogen werden sollen

3.

Gemeinsame Erörterung und Verständigung auf **Kriterien**, die die Qualität des pädagogischen Handelns in den Handlungsbereichen ausmachen sollen; dabei Überlegungen zur Einbeziehung der Perspektiven der Adressaten

4.

Erarbeitung von **Instrumenten** (z. B. Einschätzungsbögen), mit deren Hilfe Qualitätsdiskurse initiiert und strukturiert werden sollen; dabei Überlegungen, mit welchen Instrumenten die Perspektiven der Adressaten in angemessener Weise erhoben werden können

5.

Verabredungen zum **Einsatz** der entwickelten Instrumente (Zeitraum; Fachkräfte und Leistungsadressaten, die Einschätzungen vornehmen sollen etc.) und Modus der Auswertung (Darstellung der Ergebnisse; Orte der Auswertungsdiskurse; beteiligte Personen etc.)

6.

Gemeinsame Diskurse zur **Auswertung** der Ergebnisse und Diskussionen zu den Schlussfolgerungen (bei Einrichtung und Jugendamt/ASD)

7.

Verabredungen zum Modus und zu Zeitpunkten der gemeinsamen **Überprüfung** zur Umsetzung der Schlussfolgerungen

8.

Nach verabredetem (längerem) Zeitraum: gemeinsame Überlegungen, ob neue Handlungsbereiche in die gemeinsame Qualitätsentwicklung aufgenommen werden sollen bzw. ob man auf Qualitätsbereiche übergehen will

Quelle: eigene Darstellung

© Bertelsmann Stiftung, mit finanzieller Unterstützung des Landes NRW und des Europäischen Sozialfonds.

## Literatur

---

- AFET – Allgemeiner Fürsorge-Erziehungs-Tag (2001). „Empfehlungen des AFET zu Qualitätsentwicklungsvereinbarungen“. [https://afet-ev.de/veroeffentlichungen/Stellungnahmen/PDF-STellungnahmen/2001-2013/2001/2001\\_03.pdf](https://afet-ev.de/veroeffentlichungen/Stellungnahmen/PDF-STellungnahmen/2001-2013/2001/2001_03.pdf).
- AFET – Allgemeiner Fürsorge-Erziehungs-Tag (2014). „Qualität entsteht im Dialog! Diskussionspapier des AFET“. [https://afet-ev.de/veroeffentlichungen/Stellungnahmen/PDF-STellungnahmen/2014/Diskussionspapier\\_QualittentstehimDialog.pdf](https://afet-ev.de/veroeffentlichungen/Stellungnahmen/PDF-STellungnahmen/2014/Diskussionspapier_QualittentstehimDialog.pdf).
- Behnisch, Michael (2018). *Die Organisation des Alltäglichen. Alltag in der Heimerziehung am Beispiel des Essens*. Frankfurt/Main: IGfH-Eigenverlang.
- Bostelmann, Antje, und Thomas Metze (Hrsg.) (2000). *Der sichere Weg zur Qualität. Kindertagesstätten als lernende Unternehmen*. Neuwied, Kriftel und Berlin: Luchterhand.
- Burschel, Maria, Kathrin Klein-Zimmer und Mike Seckinger (i. E.). *Gute Heime. Möglichkeiten der Sichtbarmachung der Qualitäten stationärer Hilfen zur Erziehung*. Projektbericht. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Dewe, Bernd, und Hans-Uwe Otto (2018). „Professionalität“. *Handbuch Soziale Arbeit*. 6. Auflage. Hrsg. Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow und Holger Ziegler. München: Ernst Reinhardt. 1203–1213.
- Gerull, Peter (1999). *Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – eine Arbeitshilfe*. QS – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Nr. 24. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn.
- Gesmann, Stefan, und Joachim Merchel (2019). *Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit*. Handbuch für Studium und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer.
- Graf, Gudrun, Margitta Hunsmann, Gabriele Kahl-Panning, Philipp Karhoff, Evelyn Köhler, Friedrich-Wilhelm Rebbe und Ulrich Schumann (2000). *Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe. Ein Leitfaden zur Einführung*

- eines Qualitätsmanagementsystems in der kommunalen Jugendhilfe nach dem Modell der EFQM. QS – *Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*, Nr. 30. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn.
- Hansbauer, Peter, Joachim Merchel und Reinhold Schone (2020; i. E.). *Kinder- und Jugendhilfe: Grundlagen, Handlungsfelder, professionelle Anforderungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Merchel, Joachim (2006). „§ 78b SGB VIII als Instrument zur Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe? Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen“. *Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe (ZKJ)* 2/2006. 78–90.
- Merchel, Joachim (2013a). „Qualität als Bezugspunkt für Steuerung? Zur Problematik qualitätsbezogener Steuerungserwartungen im Kinder- und Jugendhilferecht“. *Recht der Jugend und des Bildungswesens* 1/2013. 18–33.
- Merchel, Joachim (2013b). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. 4. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Merchel, Joachim (2015). Die Qualitätsentwicklungsvereinbarung (§ 78b Abs. 1 Nr. 3 SGB VIII): ein Ort der dialogischen Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe?“. *15 Jahre Schiedsstellen in der Kinder- und Jugendhilfe. Weiterentwicklung der Schiedsstellen nach § 78g SGB VIII*. AFET-Veröffentlichung Nr. 74/2015. Hrsg. AFET. Hannover. 71–85.
- Merchel, Joachim (2018). „Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe: Zwischen Selbstverständlichkeit im Anspruch und Zurückhaltung in der Praxis“. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung* 4/2018. 445–458.
- Merchel, Joachim (2019a). „„Gute Heimerziehung“: der komplexe Gehalt einer vermeintlich einfachen Frage“. *Nachrichtendienste des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge* 3/2019. 126, 127.
- Merchel, Joachim (2019b). „Qualitätskriterien: Was macht einen ‚guten ASD‘ aus?“. *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)*. 3. Auflage. Hrsg. Joachim Merchel. München: Ernst Reinhardt. 448–457.
- Münder, Johannes, Thomas Meysen und Thomas Trenczek (Hrsg.) (2019). *Frankfurter Kommentar SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe*. 8. Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Münder, Johannes, und Britta Tammen (2003). *Die Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII – Eine Untersuchung von Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen*. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.

- Schrader, Michael (2019). *Kita-Qualität gestalten. Wege und Methoden für ein maßgeschneidertes QM mit dem pragma-indikatoren-modell®*. Köln: Carl Link.
- Schwabe, Mathias, und Karlheinz Thimm (2018). *Alltag und Fachlichkeit in stationären Erziehungshilfen*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Seckinger, Mike, Maria Burschel und Kathrin Klein-Zimmer (2019). „Qualität stationärer Einrichtungen der Jugendhilfe – Was ist das?“. *Nachrichtendienste des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge* 3/2019. 123–125.
- Vomberg, Edeltraud (2010). *Praktisches Qualitätsmanagement. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Soziale Einrichtungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wiesner, Reinhard (Hrsg.) (2015). *SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe. Kommentar*. München: C. H. Beck.
- Zech, Rainer, und Claudia Dehn (2017). *Qualität als Gelingen. Grundlegung einer Qualitätsentwicklung in Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zollondz, Hans-Dieter (2011). *Grundlagen Qualitätsmanagement*. 3. Auflage. München: Oldenbourg.



## Zukunft der Erziehungshilfen – Gestaltung und Steuerung

Zum Thema Steuerung und Qualität in den Erzieherischen Hilfen haben die Bertelsmann Stiftung, der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. und das Deutsche Jugendinstitut einen Kooperationsverbund gebildet. Gemeinsames Anliegen ist es, einen Beitrag zur Versachlichung der Debatte um die Weiterentwicklung der „Hilfen zur Erziehung“ zu leisten.



## Wann handeln Eltern kompetent? Kindliche Entwicklung und Elternverhalten

Die Entwicklung von Kindern ist eng mit dem elterlichen Umgang mit dem Kind verknüpft. Dabei liefert eine fürsorgliche Beziehung zwischen Eltern und Kindern ab dem ersten Tag sowie ein förderliches Elternverhalten eine gute Voraussetzung für eine positive emotionale und soziale Entwicklung des Kindes und psychische Widerstandskraft. Allerdings können benachteiligende Lebensumstände Eltern bei der Bewältigung dieser Aufgabe einschränken. So zeigen die vorliegenden Analysen auf Basis der Familienbefragung der Begleitforschung des Projekts „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ (KeKiZ) sowohl deutliche Entwicklungsunterschiede dreijähriger Kinder als auch Unterschiede im Elternverhalten in Abhängigkeit von der Familiensituation. Dennoch schaffen es einige Eltern, trotz widriger Lebensbedingungen kompetente Eltern zu sein. Denn eine benachteiligende Familienform an sich bedingt noch nicht, dass Eltern weniger kompetent handeln als andere!

Laut Gesetz sollen Träger der öffentlichen Jugendhilfe mit den Trägern der Einrichtungen in sogenannten Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nicht nur über Inhalte, Umfang und Entgelte für die verschiedenen Leistungsangebote beschließen, sondern auch zu Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote über ein kommen. Letzteres wird in der Praxis immer noch unzureichend umgesetzt. In einer Reihe von Workshops erörterten Praktiker\*innen aus Jugendämtern, aus Einrichtungen der Erziehungshilfe sowie aus Verbänden, Ministerien und Landesjugendämtern Möglichkeiten der Verbesserung dieser Verfahren. Die Ergebnisse der Diskussion sind in diesem Werkstattbericht zusammengefasst. Der Autor unterbreitet zudem einen Vorschlag für ein praktisches, dialogisch ausgerichtetes Verfahren der Qualitätsentwicklung, mit dem die gesetzliche Verpflichtung fachlich produktiv gestaltet werden kann.

According to German law, providers of public youth welfare services, together with individual youth affairs institutions, are required not only to determine the content, scope and fees of various services offered in so-called quality development agreements. They must also agree on the principles and standards for evaluating the quality of services offered. The latter aspect has yet to be sufficiently implemented in practice. In a series of workshops, youth welfare practitioners, educational institutions, associations, ministries and state youth welfare offices were brought together to discuss how to improve these procedures. The results of these discussions are summarized in this workshop report. The author also proposes a practical, dialogue-driven procedure targeting quality issues in order to ensure the legal obligation delivers productive fact-driven outcomes.

[www.bertelsmann-stiftung.de/kekiz](http://www.bertelsmann-stiftung.de/kekiz)

DOI 10.11586/2020003

