

## **Gemeinsame kollegiale Qualitätsentwicklungsbegehung – Baustein zur wirkungsorientierten Steuerung der Hilfen zur Erziehung**

Anlässlich der Sitzung des AFET-Fachbeirats am 13.11.2008 haben wir die im Landkreis Böblingen seit 2007 praktizierten Qualitätsentwicklungsbegehungen (QEB) vorgestellt. Diese QEB sind ein Baustein unseres Konzepts einer wirkungsorientierten Steuerung der Hilfen zur Erziehung. Erarbeitet wurde dieses Konzept im Rahmen unserer Teilnahme am Bundesmodellprogramm „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach § 78a ff SGB VIII“ (kurz: WOJ).

Projektpartner sind neben dem Kreisjugendamt Böblingen vier freie Träger (Sozialtherapeutischer Verein Holzgerlingen, Stiftung Jugendhilfe aktiv, Verein für Jugendhilfe Böblingen, Waldhaus Hildrizhausen). Diese freien Träger sind in unserem Landkreis Schwerpunkt-HzE-Träger, sie sind Hauptgeschäftspartner des Kreisjugendamtes für den Bereich der ambulanten und teilstationären Hilfen zur Erziehung, drei von ihnen darüber hinaus auch für stationäre Hilfen.

Im Rahmen des sozialräumlichen Umbauprozesses wurden sechs regional zuständige Familien- und Jugendhilfeverbände (FJV) als Verbände von freien Trägern gegründet, drei der genannten sind als „geschäftsführende Träger“ in den FJV federführend tätig, ein Träger ist in allen FJV vor allem mit dem Angebot Sozialpädagogischer Familienhilfe stark vertreten

Bevor wir die konkrete Praxis der kollegialen Qualitätsentwicklungsbegehungen vorstellen, möchten wir aufzeigen, wie dieser Baustein in unser Gesamtkonzept eingebettet ist.

### **Zur Erarbeitung und Implementierung der Vereinbarungen**

Seit dem Projektstart im Frühjahr 2006 fand im Landkreis Böblingen ein intensiver Arbeitsprozess statt, in welchem wir uns in verschiedenen Gremien (u.a. mit neun ganztägigen Workshops mit Führungskräften der freien Träger und des Jugendamtes) über die Kernpunkte der bis Ende 2006 abzuschließenden neuen Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (LEQV) zwischen dem Jugendamt und den beteiligten freien Trägern verständigten. Dazu kamen zahlreiche Treffen der kleineren Projektgruppe und die Teilnahme der Projektleiter des öffentlichen und der freien Träger an mehreren bundesweiten, von der Regiestelle (ISA Münster) organisierten Workshops.

Begleitet und fachlich kompetent unterstützt wurde und wird unser Standort vom Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz (ism) im Rahmen von 28 bundesfinanzierten Beratungstagen, die inzwischen zum Großteil „verbraucht“ sind.

An dem für die Hilfen zur Erziehung wichtigsten Steuerungsinstrument „Hilfeplanung“ wurde vieles weiter-

entwickelt, mit weitreichenden Auswirkungen auf die in diesem Bereich tätigen Fachkräfte. Die trägerübergreifende Arbeitsgruppe entwickelte neue Formulare und Evaluationsinstrumente, die allen in diesem Bereich tätigen ca. 180 Fachkräften des Sozialen Dienstes und der freien Träger in ganztägigen Workshops vorgestellt und mit ihnen diskutiert wurden. Der vom Bundesministerium und der Regiestelle des Modellprogramms vorgegebene Zeitrahmen erschwerte es, alle MitarbeiterInnen in adäquater Weise in die Entwicklung einzubeziehen. Die neu entwickelten Formulare wiesen dann auch einige Schwachstellen auf, die in einer Überarbeitungsrunde Ende 2007, jetzt unter breiter „Basisbeteiligung“, ausgemerzt werden konnten. Aktuell kann erfreulicherweise festgehalten werden, dass es gelungen ist, das zentrale Steuerungsinstrument „Hilfeplanung“ weiterzuentwickeln, landkreisweit zu vereinheitlichen, und die Papiere der freien Träger und des Jugendamtes aufeinander abzustimmen. Durch die im späteren Projektverlauf erfolgte breite Beteiligung an diesem Prozess, sehen die Fachkräfte die Hilfeplanung nun als „ihre“ an, was zwischenzeitlich zu einer wesentlich größeren Akzeptanz geführt hat.

Der bisher wichtigste Meilenstein unserer Projektteilnahme stellt sicherlich die Umsetzung des Erarbeiteten in der Erprobungsphase des Projekts dar: Zum 01. April 2007 begannen wir mit der Erprobung aller neuen Instrumente und der wirkungsorientierten

Vereinbarungen im Echtbetrieb, die von der Regiestelle vorgegebene Erprobungsphase dauert noch bis Ende 2008.

Parallel dazu läuft die Programmevaluation durch die Universität Bielefeld, in die an unserem Standort, aufgrund der im Vergleich zu den anderen 10 Standorten sehr hohen Fallzahlen, sehr viele Fachkräfte durch Befragungen einbezogen sind. Auch junge Menschen und Eltern sind in die Evaluation einbezogen, außerdem erfolgte in wenigen Fällen auch eine direkte Teilnahme der Uni Bielefeld an Hilfeplangesprächen.

### Wichtige Neuerungen

An dieser Stelle sollen die wichtigsten Elemente der Neuerungen beschrieben werden, welche aus der Teilnahme am Modellprojekt resultieren.

Zwei Hauptziele werden vom BMFSFJ genannt, die durch das Modellprogramm befördert werden sollen<sup>1</sup>:

Zum einen die Wirkung der erzieherischen Hilfen zu verbessern und zum anderen ergebnisorientierte Finanzierungsinstrumente zu erproben. Den gesetzlichen Rahmen bietet §78 a ff SGB VIII, es wurde bisher bundesweit aber nur in wenigen, kleinen Ansätzen davon Gebrauch gemacht, Wirkung und Entgelte stärker miteinander in Einklang zu bringen. Mit der Beschäftigung dieser Thematik kristallisierte sich schnell heraus, dass das Steuerungselement „Hilfeplanung“ der zentrale Ansatzpunkt ist, an dem gearbeitet werden muss, um die Erwartungen des Ministeriums erfüllen zu können.

Die zweite Hauptaufgabe lag in der Entwicklung von Evaluationsinstrumenten, die eine aggregierte Auswertung der Hilfen zur Erziehung ermöglichen.

In Verhandlungen der Vertragspartner galt es ferner zu definieren, wie Ergebnisse und Entgelte gekoppelt werden sollen. Hierzu bedurfte es parallel einer eingehenden Beschäftigung mit dem Wirkungsbegriff, vor allem hinsichtlich der Verständigung über trägerübergreifende Einigungen zu den Begriffen „Wirkfaktoren“ und „Wirkungsindikatoren“<sup>2</sup>.

Ein weiterer zentraler Baustein sind die Qualitätsentwicklungsbegehungen, an denen sich die vier freien Träger und alle Außenstellen des Jugendamtes beteiligen. Im Folgenden eine Übersicht zu den wesentlichen Neuerungen, die derzeit erprobt werden:

### Weiterentwicklung der Hilfeplanung

Eine stärkere **Beteiligung und Einbindung der AdressatInnen** im gesamten Hilfeverlauf wird nicht nur an unserem Standort als wichtige Voraussetzung angesehen, damit Hilfeleistungen gut gelingen können. Konkret bedeutet dies, dass die Sichtweise jeder am Hilfeprozess beteiligten Person ernst zu nehmen ist und sie sich auch in den Dokumenten finden soll (z. B. durch Dokumentation der Aussagen im Originalton). In der Ausgestaltung der Hilfeplanformulare wurde darauf strikt geachtet. Durch eine Wertschätzung des individuellen Lebenskonzepts der Hilfeempfänger kann es leichter gelingen, sie zur aktiven Mitarbeit zu gewinnen und die Hilfe so auszugestalten, dass sie anschlussfähig an die sozialräumliche Lebenswelt der Hilfeadressaten ist und dadurch wiederum ein hohes Maß an nachhaltiger Wirkung erreicht wird.

Ein zweiter, damit eng zusammenhängender, wichtiger Punkt im Hilfeprozess ist die **Zieldefinition**. Die sozialarbeiterische Kunst besteht darin,

zunächst eventuell sehr unterschiedliche Zielvorstellungen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, um überhaupt arbeitsfähig zu werden und dem Leistungserbringer einen Auftrag erteilen zu können. Auch hier galt es, die Hilfeplanformulare und das Verfahren zu ändern, auch, wie unten noch näher ausgeführt wird, weil der Grad der Zielerreichung als Wirkungsindikator dient, an dem sich der Erfolg einer Hilfe bemisst, und der somit auch relevant dafür ist, ob ein Bonus erreicht werden kann. Eine gut vorbereitete Hilfe durch das Jugendamt ist also eine wichtige Voraussetzung, natürlich aber längst keine Garantie, für einen positiven Hilfeverlauf.

Mit der Fokussierung der neuen Hilfeplanung auf eine stärkere Adressatenorientierung und verbindliche Zielvereinbarungen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt wurden Voraussetzungen geschaffen, um trägerübergreifend akzeptierte Wirkungsindikatoren zu definieren und entsprechende Instrumente zu entwickeln. Das neue Verfahren befördert auch eine größere Transparenz des Hilfeprozesses, eine sehr frühzeitige Erstellung des ersten Hilfeplans (zum Hilfebeginn) und einen direkt im Hilfeplangespräch ausgefüllten und von allen Beteiligten unterschriebenen Zielplanungsbogen, der sofort ausgehändigt wird und als Vertragsgrundlage bis zum nächsten Hilfeplangespräch gilt.

Die gute Kooperation im Programmverlauf zwischen den freien Trägern und dem Jugendamt ermöglichte die Erarbeitung von eng aufeinander **abgestimmten Hilfeplanformularen**, die landkreisweit einheitlich sind. So erstellen die freien Träger vor jeder, in der Regel halbjährlichen Hilfeplanfortschreibung eine sogenannte Vorab-Info, in der mehrperspektivisch der bisherige Hilfeverlauf, die aktuelle Situation, offene Fragen und die weiteren Perspektiven aufgeführt werden.

Diese Vorab-Info liegt rechtzeitig vor dem eigentlichen Hilfeplangespräch allen Beteiligten vor, so dass in diesem selbst der Schwerpunkt auf die Zielvereinbarungen gelegt werden kann, und somit die zeitliche Dauer, im Interesse v.a. der jungen Menschen, begrenzt werden kann.

Es ist nun eine deutlich transparentere Hilfeplangestaltung möglich, vor allem bezogen auf die Leistungsempfänger. Auch zu zeitlichen Abläufen und der Gestaltung von Schnittstellen wurden zwischen den Vertragspartnern konkrete Absprachen getroffen<sup>3</sup>. Erarbeitet werden soll noch ein Manual, in dem die „Philosophie“ der Weiterentwicklung deutlich wird, welches vor allem aber den Fachkräften des öffentlichen und der freien Träger wichtige Hinweise und Erleichterungen in der konkreten Anwendung bietet (z.B. durch Leitfragen zu den einzelnen Kapiteln). In Bearbeitung befinden sich derzeit die Bögen zur AdressatInnenbefragung, die in verschiedene Sprachen übersetzt werden.

Eine weitere wichtige Neuerung besteht seit 01.04.2007 in der Möglichkeit, am Hilfeende bis zu maximal 5 **Beratungsgutscheine** für je eine Beratungsstunde an Leistungsempfänger ausgeben zu können, die längstens 6 Monate gültig sind. Über die Anzahl der Gutscheine und die Laufzeit entscheidet die fallverantwortliche Fachkraft beim Jugendamt. Sie können dann ausgegeben werden, wenn zu vermuten ist, dass die AdressatInnen noch einen „Nachberatungsbedarf“ haben, gleichzeitig aber die Gewährung einer Anschlusshilfe nicht geplant ist. Eine Intention dieser Gutscheine besteht darin, den AdressatInnen nach Hilfeende ein Beratungsangebot zu machen, das sie in Anspruch nehmen können, die Initiative muss allerdings von ihnen ausgehen. Statt Hilfen mit einem sehr niedrigen Umfang weiter- bzw. auslaufen zu

lassen, kann jetzt also auch mit den Gutscheinen gearbeitet werden. Nachdem von allen an der Hilfeplanung Beteiligten die Einführung der Beratungsgutscheine sehr positiv aufgenommen und als sehr praktikabel und wenig bürokratisch bezeichnet wurde, können zwischenzeitlich Beratungsgutscheine an **alle** Leistungserbringer ausgegeben werden, die dieses Verfahren mit dem Jugendamt praktizieren wollen.

### Evaluation der Hilfen zur Erziehung

An dieser Stelle ist es wichtig, die Begriffe „Evaluation“ und „Evaluationsinstrumente“ aus unserer Sicht kurz zu behandeln. Der Begriff der Evaluation wird je nach Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand sehr unterschiedlich definiert. Die von uns entwickelten Evaluationsinstrumente beziehen sich, wie bereits oben erwähnt, auf eine Form der Abfrage der „Kundenzufriedenheit“ und auf die Bewertung der Zielerreichung im Rahmen der Hilfeplanung. Weitere Ergebnisse gewinnen wir durch die Qualitätsentwicklungsbegehungen.

Jede Hilfe wurde bisher und wird auch weiterhin im gesamten Hilfeprozess im Rahmen der Hilfeplanung laufend evaluiert und erforderlichenfalls neuen Gegebenheiten angepasst. Neu ist die Einführung von **Evaluationsinstrumenten**, die den Erfolg einzelner Hilfeleistungen und bezogen auf eine Hilfeart, einen freien Träger oder eine Jugendamtsaußenstelle in aggregierter Form messbar machen. Als wichtige Wirkindikatoren werden dabei der **Zielerreichungsgrad** betrachtet, und die Einschätzung, wie zufrieden junge Menschen und Eltern mit der Arbeit des Jugendamtes, des freien Trägers und der Hilfe insgesamt waren. Der Zielerreichungsgrad wird im Hilfeplanabschlussgespräch von allen am Gespräch Teilnehmenden eingeschätzt und im Protokoll festge-

halten, die Bewertungen können anhand der Schulnotenskala abgegeben werden. Die **AdressatInnenbefragungen** erfolgen mittels Fragebögen für junge Menschen und Eltern/Erziehungsberechtigte, die diesen am Hilfeende ausgehändigt werden. Sie können direkt im Anschluss an das Hilfeplangespräch ausgefüllt werden oder mit einem ausgehändigten Freiumschlag an das Jugendamt gesandt werden.

### Verknüpfung von Wirkung und Entgelt

Gute Ergebnisse bei der Zielerreichung und der AdressatInnenbefragung sind Indikatoren für gelungene Hilfeleistungen, eine gute Kooperation zwischen dem Jugendamt und dem freien Träger ist ein wichtiger Wirkfaktor. Die Vertragspartner haben deshalb vereinbart, den Fachleistungsstundensatz, bzw. bei Hilfen nach § 32 SGB VIII (Tagesgruppe) den Tagessatz, auf das Niveau von 98 % abzusenken und mit ergebnisrelevanten Boni zu koppeln: Konkret heißt dies, dass ein Bonus in Höhe von je 1 % gezahlt wird bei guten Ergebnissen in punkto Zielerreichung und den AdressatInnenbefragungen, und ein weiterer Bonusprozentpunkt dann erreicht wird, wenn ein freier Träger am Qualitätsentwicklungsprozess teilnimmt und an identifizierten Entwicklungsaufgaben arbeitet und darüber berichtet. Bei wirkungsvoller Hilfeerbringung und Teilnahme am Qualitätsentwicklungsprozess kann ein Leistungserbringer also auf 101 % des bisherigen Fachleistungsstundensatzes kommen. Da Hilfeleistungen nach dem Verständnis der lokalen Partner stets Koproduktionen darstellen zwischen jungen Menschen, Eltern, Leistungserbringern und dem Jugendamt, nehmen auch die Außenstellen des Jugendamtes an der Qualitätsentwicklung teil und lassen sich und ihre Arbeit bewerten.

Die in die Verträge eingearbeitete und von Prof. Dr. Münder rechtlich geprüfte Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung sieht ein Finanzierungsmodell vor, das zunächst den Eindruck erweckt, nicht besonders „mutig“ zu sein, da sich der mit dem öffentlichen Träger vereinbarte Fachleistungsstundensatz zunächst nur um 2 % von 100 % auf 98 % verringert. Dennoch wirkt sich eine auch nur zweiprozentige Absenkung in nicht unerheblichem Umfang auf das Jahresbudget der freien Träger aus, wenn die entsprechenden Boni nicht erreicht werden (im umgekehrten Fall auf den Etat des Jugendamtes).

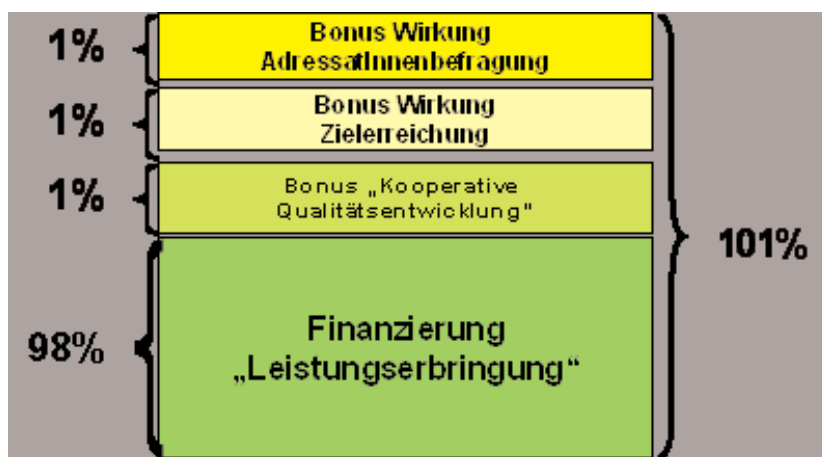
#### Wann wird ein Bonus gewährt?

##### Zielerreichung:

Alle an der Hilfe Beteiligten werden am Ende der Hilfe zu ihrer Einschätzung zum Grad der erreichten Ziele in der geleisteten Hilfe befragt. Bedacht werden muss bei der Einschätzung, dass die während der Hilfe vereinbarten Ziele einen ständigen Überprüfungs- und Anpassungs-, möglicherweise sogar Änderungsprozess durchlaufen haben. Hierbei wird zwischen der fachlichen Perspektive und der Familienperspektive unterschieden. Für die freien Träger ist der bonusauslösende Faktor erreicht, wenn die Familienperspektive und die fachliche Einschätzung durch das Jugendamt in der Summe der Fälle einen Wert von besser/ gleich 2,5 erreicht.

##### AdressatInnenbefragung:

Bei der AdressatInnenbefragung werden am Ende jeder Hilfe die AdressatInnen, also die an der Hilfe beteiligten Eltern(teile) und der junge Mensch anonym zur Hilfe befragt. Es gibt auf einem einseitigen Fragebogen drei Fragenkomplexe, die die Bereiche „Fragen zum öffentlichen Träger“, „Fragen zum freien Träger“ und „Fragen zur Hilfe insgesamt“ im Blick haben. Die Bewertung durch die



HilfeempfängerInnen führt für die freien Träger zur Auslösung eines Bonus, wenn bei den Fragen zu den freien Trägern und der Hilfe als solcher ein Wert von besser/gleich 2,5 in der Summe der Fälle erreicht wird.

Der Bonus für die Außenstellen des Jugendamtes ist erreicht, wenn sowohl bei der AdressatInnenbefragung (hier dann Fragen zur Hilfe insgesamt und zum Jugendamt) als auch der Zielerreichungsgrad (Einschätzung der Fachkraft des freien Trägers und der Familienperspektive) in der Summe aller Fälle bei besser/ gleich 2,5 liegt. Bisher fand eine Auswertung je Hilfeart statt. Im Jahr 2009 werden für die Bonusgewährung alle ambulanten Hilfearten zusammengefasst, um zu verhindern, dass in einzelnen Hilfearten sehr geringe Fallzahlen ausschlaggebend sind.

Zur besseren Übersicht dient die obige grafische Darstellung.

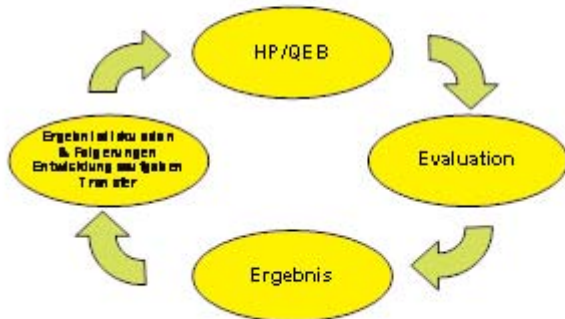
##### Kooperative Qualitätsentwicklung durch Qualitätsentwicklungsbegehungen

Die Qualitätsentwicklung aber auch die Qualitätssicherung ist in der bestehenden Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung ein eigenständiger Punkt unter dem

die Struktur-, Prozess- als auch die Ergebnisqualität subsumiert sind. Der in Gang gesetzte Qualitätsdialog, sowohl beim öffentlichen Träger als auch bei den freien Trägern soll die Aspekte der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität analysieren, beleuchten und Entwicklungen in Gang setzen. Somit ergibt sich, unabhängig von der Weiterführung der Vereinbarungen des Modellprojekts<sup>4</sup>, ein Kreislauf der ständigen Ergebniskontrolle und daraus resultierender Bearbeitungen. Dies gilt nicht nur für den Prozess der Hilfeplanung, sondern auch für die Qualitätsentwicklungsbegehungen, die sich ebenfalls in diesem Kreislauf der ständigen Überprüfung befinden.<sup>5</sup>

Neben der Evaluation der Einzelfälle und ihrer aggregierten Auswertung stellen diese Qualitätsentwicklungsbegehungen ein zentrales Element dar, mit dem die Qualität der Jugendhilfe im Landkreis Böblingen verbessert werden soll. Die Teilnahme an diesem Prozess wird den freien Trägern mit einem Bonus vergütet. Die dabei entdeckten und identifizierbaren Entwicklungsaufgaben beim freien als auch beim öffentlichen Träger sind jeweils zu bearbeiten und werden in der Folgebegehung erneut einer Bewertung durch die Begehungskommission unterzogen. Hierdurch wird die Grundlage für eine ständige

## Qualitätsentwicklungskreislauf



Qualitätsentwicklung in den Außenstellen des Jugendamtes wie auch bei den freien Trägern befördert und gefördert. Die obige Grafik soll dies verdeutlichen.

### Ablauf der Begehungen

Zu Beginn wird die Einrichtung kurz vorgestellt, anschließend wird anhand des Fragenkatalogs zunächst die Leitungskraft alleine befragt, die Befragung reflektiert, danach werden nach dem exakt gleichen Prozedere 2 MitarbeiterInnen der Basis gemeinsam befragt. Vor dem Auswertungsgespräch, in welchem sowohl die Begeher wie auch die befragten Mitarbeiter ihre Ansichten und Eindrücke austauschen, erfolgt eine kurze schriftliche Befragungsrunde zur Begehung als solcher und zur Rolle der Moderation, deren Hauptaufgabe darin besteht, auf den Zeitplan zu achten, den vereinbarten Fragenkatalog zu bearbeiten und die Ergebnisse zu protokollieren. Schließlich diskutieren Begeher und Begangene entdeckte Transferpotentiale und Entwicklungsaufgaben und beschließen, wie mit diesen weiter verfahren werden soll. Die Dauer einer Begehung liegt bei ca. 4 1/2 Stunden.

### Wer nimmt an den Begehungen teil?

An den QEB nehmen alle vier Außenstellen des Kreisjugendamtes, die Jugendgerichtshilfe und die vier am Modellprogramm beteiligten freien Träger teil. Leitung und Mitarbeiter werden getrennt befragt. Die Teilnehmer der begangenen Institution sind je eine Leitungskraft und zwei Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen der Basis bei getrennter Befragung von Leitungskraft und Basis. Das Begehungsteam ist ein Tandem aus je einem/-er leitenden Mitarbeiter/in des öffentlichen und eines freien Trägers. Die Überprüfung der Qualität der begangenen Einrichtungen erfolgt anhand vereinbarter Standards mittels strukturierter Interviews. Die Leitfäden für diese Interviews werden in trägerübergreifenden AGs entwickelt und konsensual verabschiedet.

Die erste Begehungsrunde, vereinbart für das 4. Quartal 2007, hatte als Themenschwerpunkt die Umsetzung der mit dem Modellprogramm zusammenhängenden Veränderungen, insbesondere die Einführung und Anwendung der neu entwickelten Instrumente, vor allem der weiterentwickelten Hilfeplanung. In der kommenden neuen Runde der QEBs (Ende

2008) werden neben einem Block von Strukturfragen (wie bereits in der ersten Runde der QEB) nun sozialräumliche Aspekte in den Blick genommen. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für den weiteren Qualitätsdialog.

### Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen?

„Best-practice-Modelle“ sollen identifiziert werden, mit dem Ziel sie auf andere Stellen zu übertragen. Der kritische, aber auch konstruktive Dialog soll Benchmarkingprozesse innerhalb der Institution (Außenstellen des Jugendamtes) bzw. bei den freien Trägern untereinander befördern. Als besonderer Wirkfaktor werden die gegenseitigen Befragungen, vor allem aber die Diskussion der Ergebnisse erachtet<sup>6</sup>. Diese werden in der Steuerungsgruppe analysiert und diskutiert und im Jugendhilfeausschuss vorgestellt. Die Überprüfung der Qualitätsdimensionen soll im Sinne einer lernenden Institution geschehen, so dass der jeweilige Partner, bzw. die jeweilige Institution ihre organisatorischen Abläufe weiterentwickeln kann. Die im Rahmen der QEB aufgedeckten „Entwicklungsaufgaben“ sollen zu einer Aufarbeitung defizitärer Aspekte führen, vor allem aber dem individuellen (institutionsbezogenen) als auch kollektiven (Gesamtorganisation/Modellprogrammpartner) Lernen dienen. Dieser Prozess wird von einem externen Beratungsinstitut begleitet und betreut. Die Informationen sollen einerseits von der Leitung zu den Mitarbeitern, andererseits aber auch von den Mitarbeitern zur Leitung transportiert werden.

### Zum Begriff der „Kollegialität“

Beim Blick auf den Begriff der „Kollegialität“ soll zunächst unsere Gremien- und Beratungsstruktur erwähnt werden, welche vorsieht, ne-



ben allen anderen wichtigen Vorgehensweisen im Modellprojekt, dort auch die Kriterien für die QEB gemeinsam zu entwickeln. Die Intention der Begehungen basiert auf der Erwartung, dass sowohl die Begangenen als auch die Begeher im Sinne einer lernenden Organisation davon profitieren. Allesamt arbeiten sie im Landkreis miteinander, womit wir beim nächsten Aspekt wären: Die Einrichtungen, aber auch die Außenstellen des Jugendamtes öffnen sich für Kolleginnen und Kollegen, die sich in der Regel kennen aber einer anderen Organisation angehören. Die zutage geförderten Evaluationsergebnisse aus den Begehungen aber auch aus den Befragungen der AdressatInnen dienen der Verbesserung der Handlungspraxis und fließen (im Idealfall) somit zurück ins System, aus dem sie gewonnen wurden.

Durch Elemente von „Fremdheit“, oder anders ausgedrückt, des Blicks von außen soll die beschriebene Praxis angereichert werden. Hier ist vor allem die AdressatInnenbefragung zu nennen. Diese anonyme Form der Abfrage der „Zufriedenheit“ mit der Hilfe ist für uns ein wichtiger Aspekt der Stärkung der Perspektive der Hilfeempfänger, wie auch die Perspektivendifferenzierung, die sich durch die ganze Hilfe zieht, indem immer wieder die verschiedenen Sichtweisen in der Hilfe zum Tragen kommen und zwar sowohl die der Fachkräfte als auch die der AdressatInnen. Das gilt neben den Einzelfällen auch für die Perspektivendifferenzierung bei den QEB, wo zwischen den Sichtweisen der Fachkräfte des öffentlichen und freien Trägers, aber auch zwischen Leitungs- und Basiskräften differenziert wird. Als Element der „Fremdheit“ kann in diesem Zusammenhang auch die **aggregierte** Auswertung der Einzelfälle betrachtet werden. Insbesondere durch die Programmevaluation des Modellprojektes durch die Universität Bielefeld können die eigenen

Ergebnisse abgeglichen werden. Der Blick von außen wird durch die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse in verschiedenen Gremien gesichert und bietet somit einen wichtigen Beitrag für die Weiterentwicklung im Sinne des bereits angesprochenen Qualitätskreislaufes.

### **Zusammenfassung und weitere Planungen**

Der bisherige Projektverlauf gestaltete sich am Standort Böblingen für alle beteiligten Partner sehr erfolgreich. Durch einen intensiven, vom Beratungsinstitut ism äußerst effektiv unterstützten Qualitätsdialog, gelang es, die zentralen Vorgaben des BMFSFJ zu erfüllen, insbesondere die Verfahren für eine wirkungsorientierte Qualifizierung der Hilfeleistungen zu erarbeiten, sie zu implementieren und sie bereits im Echtbetrieb zu erproben. Die Projektpartner in Böblingen sind sich auch darüber einig, dass sich die Kooperation zwischen allen beteiligten Trägern (incl. des Jugendamtes), durch die konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema Wirkungsorientierung nochmals deutlich verbessert hat. Die gemeinsame Teilnahme am Bundesmodellprogramm bedeutet auch, dass das Jugendamt und seine wichtigsten Leistungserbringer eng an den bundesweiten Qualitätsdiskurs der Hilfen zur Erziehung angebunden sind.

Die Hilfeplanung als zentrales Steuerungsinstrument wurde weiterentwickelt, durch die intensive Beschäftigung mit dieser Thematik wurde sie deutlich in den Fokus der Fachkräfte gerückt. Die vereinbarte stärkere Partizipation der Hilfeempfänger wird deren Teilhabensprüchen gerecht und führt zu einer Qualitätssteigerung des Hilfeprozesses.

Mit den vereinbarten Qualitätsentwicklungsbegehungen sind wir dem

Ziel, sich gegenseitig kritisch zu betrachten, vor allem aber voneinander zu lernen, ein gutes Stück näher gekommen. Dass auch die Außenstellen des Jugendamtes daran teilnehmen und in das wirkungsorientierte Anreizsystem eingebunden sind, trägt der Tatsache Rechnung, dass das Gelingen von Hilfeleistungen nicht nur von guter Arbeit der Leistungserbringer abhängt. Es kann nur explizit im Interesse der Empfänger von Hilfen zur Erziehung im Landkreis Böblingen liegen, dass sich der öffentliche und die freien Träger diesem kritischen Qualitätsdialog stellen, da die Kooperation dieser beiden Partner eine sehr wichtige Voraussetzung ist, um Hilfen in guter Qualität leisten zu können.

Das Bundesmodellprogramm endet mit Ablauf des laufenden Kalenderjahres. Vieles, wie z.B. die reformierte Hilfeplanung und auch die Evaluationsinstrumente, werden weiterhin angewandt werden. Die Qualitätsentwicklungsbegehungen sollen künftig zweijährlich stattfinden, eine externe Moderation beibehalten werden. Deutlich geworden ist auch, zunächst in den Diskussionen zur Etablierung der Vereinbarungen und aktuell anlässlich der vorliegenden Evaluationsergebnisse, dass die Verknüpfung der Ergebnisse mit einem Teil des Leistungsentgelts die Aufmerksamkeit des Hilfeplanprozesses in enormem Maße befördert. Wichtige Standards, wie Partizipation der Leistungsempfänger oder die Arbeit an intendierten Zielen, erhalten durch diese Verknüpfung von Wirkung und Entgelt eine ihrer Bedeutung entsprechende Würdigung im sozialarbeiterischen Alltag.

Abschließend ist zu bemerken, dass das vorgestellte Modell auch Grenzen aufweist. Diese Grenzen bestehen u.a. darin, dass derzeit keine dezidierte Auswertung der Fälle geschieht, die eine schlechte Bewertung erhalten. Ein weiterer Punkt betrifft die Nachhaltigkeit. Es fehlt an einem Instru-

ment und zeitlichen Kapazitäten für Folgeevaluationen. Diese wären wichtig, um die erreichten Ergebnisse abzusichern und die Nachhaltigkeit besser einschätzen zu können.

Bei den Ausarbeitungen war stets der Blick auf das Machbare gerichtet unter Berücksichtigung der durch die zeitlichen äußeren Rahmenbedingungen vorgegebenen eingeschränkten Möglichkeiten.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl.: Flyer zum Bundesmodellprogramm: Wirkungsorientierte Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung.

<sup>2</sup> Siehe hierzu auch: Wirkungsorientierte Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung – Materialien zum Standort Böblingen, Landratsamt Böblingen (2008)

<sup>3</sup> Vergleiche hierzu: Landratsamt Böblingen, 2007, Leistungs-, Entgelt- und

Qualitätsentwicklungsvereinbarung gemäß § 77 in Verbindung mit § 78 a ff SGB VIII, Kapitel 2.3.1. und 2.3.2.

<sup>4</sup> Zwischenzeitlich haben die Projektpartner entschieden, die Vereinbarungen mit leichten Modifikationen im Projektstatus in den Jahren 2009 und 2010 weiterzuführen. Ende 2010 ist dann zu entscheiden, welche Bestandteile und Instrumente in den Regelbetrieb übernommen werden.

<sup>5</sup> Dieses Instrument der Qualitätsentwicklung wurde nicht in Böblingen „erfunden“, sondern von öffentlichen und freien Jugendhilfeträgern der baden-württembergischen Region Franken entwickelt und seit ca. 3 Jahren mit guten Erfahrungen praktiziert. Vergleiche hierzu auch: Kügler, N./Rock, K. (2004): Gemeinsam Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe entwickeln. Erfahrungen, Analysen und Perspektiven zum kooperativen Qualitätsmanagement der Jugendhilfe in der Region Heilbronn-Franken.

In: Evangelischer Erziehungsverband e.V. (Hrsg.): EREV-Schriftenreihe 4/2004

<sup>6</sup> Vergleiche hierzu: Landratsamt Böblingen, 2007, Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung gemäß § 77 in Verbindung mit § 78 a ff SGB VIII, Kapitel 3.3.3

Werner Gaugel  
Kreisjugendamt Böblingen  
Parkstr. 16  
71034 Böblingen  
[www.lra-bb.kdrs.de](http://www.lra-bb.kdrs.de)

Jörg Pauly  
Verein für Jugendhilfe im Landkreis Böblingen e.V.  
Talstr. 37  
71034 Böblingen  
[www.verein-fuer-jugendhilfe.de](http://www.verein-fuer-jugendhilfe.de)