



Mathias Schwabe | Karlheinz Thimm

# **Alltag und Fachlichkeit in stationären Erziehungshilfen**

Erkenntnisse aus dem Modellprojekt  
»Qualitätsagentur Heimerziehung«

**BELTZ** JUVENTA

Mathias Schwabe | Karlheinz Thimm  
Alltag und Fachlichkeit in stationären Erziehungshilfen



Mathias Schwabe | Karlheinz Thimm

# **Alltag und Fachlichkeit in stationären Erziehungshilfen**

Erkenntnisse aus dem Modellprojekt  
»Qualitätsagentur Heimerziehung«

**BELTZ** JUVENTA

Die Autoren

Dr. Mathias Schwabe ist Professor für Soziale Arbeit an der Evangelischen Hochschule Berlin.

Karlheinz Thimm, Dr. phil., ist Professor für Soziale Arbeit an der Evangelischen Hochschule Berlin.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-3860-6 Print

ISBN 978-3-7799-4982-4 E-Book (PDF)

1. Auflage 2018

© 2018 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor\_innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	8
<b>2</b>	<b>Das Modellprojekt Qualitätsagentur</b>	12
2.1	Gegenstand und Ziele	12
2.2	Einordnung in bestehende Strukturen, Finanzierung, Personal	13
2.3	Ausgangslagen und Arbeitsschritte	14
2.4	Der Qualitätsrahmen	17
2.5	Mitgebrachter Qualitätsrahmen und/oder Einrichtungsauftrag	23
2.6	Bericht und Umgang mit Visitationsergebnissen	27
2.7	Nutzen für Einrichtungen	28
2.8	Kritische Stimmen	30
<b>3</b>	<b>Die Visitationen</b>	33
3.1	13 Visitationen im Kurzüberblick	33
3.2	Exemplarische Visitationsprozesse	48
3.2.1	Ablauf und Reflexion Visitation 1 Jugend-WG und Kinderwohngruppe	48
3.2.2	Ablauf und Reflexion Visitation 5 FeM-Gruppen I	55
3.2.3	Ablauf und Reflexion Visitation 11 Niedrigschwellige Begleitung	62
<b>4</b>	<b>Alltag und Fachlichkeit nach Qualitätsdimensionen</b>	69
4.1	Erkenntnisse nach Qualitätsdimensionen	69
A	Konzeptqualität	72
B	Pädagogisches Klima und Beziehungsgestaltung	82
C	Rahmen, pädagogischer Ort und Alltagsgestaltung	110
D	Individuelle, biografiesensible Hilfe-, Betreuungs- und Erziehungsplanung und -gestaltung	129
E	Familienbezugsgestaltung	150
F	Bildungsförderung und schulische Unterstützung	163
G	Kinderschutz	176
H	Beteiligungs- und Beschwerdemöglichkeiten	181
I	Umgang mit „Vorfällen“, Konflikten, Krisen	196
J	Externe Kooperation mit Jugendämtern und anderen Einrichtungen	210
K	Dokumentation	226

L	Reflexion von Ergebniskriterien und Auswertung von Hilfeverläufen	235
M	Interne Kooperation; Arbeit im Team	246
N	Leitung	267
4.2	Weitere qualitätsrelevante Themen – Ergänzungen und Vertiefungen (Mathias Schwabe)	280
A	Fallverstehen	281
B	Etablierung und Durchsetzung von Regeln; Konfrontationen bei Grenzüberschreitungen und Sanktionen	303
C	Tagesauswertungen und (wöchentliche) Gruppengespräche	331
D	Punktepläne und Stufensysteme	344
E	Freiheitsentziehende Maßnahmen	362
<b>5</b>	<b>Auswertung: Das Format Visitation der pädagogischen Arbeit in stationären Erziehungshilfen</b>	<b>385</b>
5.1	Bilanzierung der pädagogischen Stärken und Schwächen von Gruppen und Einrichtungen – ein vergleichender Überblick	385
5.2	Wie entsteht Qualität – zum Stellenwert von Mitarbeiter_innen und Adressat_innen	388
5.3	Nachbefragung zu den Visitationen	393
5.4	Reflexion des Formats Visitation: zentrale Erfahrungen – immanente Weiterentwicklung	402
5.5	Außenperspektiven auf die Qualitätsagentur	408
5.5.1	Visitation (Variante A Qualitätsrahmen) aus Einrichtungssicht (Petra Prey)	408
5.5.2	Transparenz in eigener Sache – Eine Ermunterung zur Öffnung des pädagogischen Alltags (Ralf Liedtke/ Geschäftsführer Fachverband Evangelische Erziehungshilfen e.V. im Diakonischen Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz)	421
5.5.3	Heimerziehung – ein guter Ort für Kinder und Jugendliche?! (Andreas Hilliger/ehemals Abteilungsleiter Jugend im Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg)	425
<b>6</b>	<b>Was ist Qualität und wie geht Qualitätsentwicklung? Vier Modelle und ihre Implikationen (Mathias Schwabe)</b>	<b>434</b>
6.1	Zwischen einem Kultur- und einem Montage-Modell von Qualität (mit idealistischen bzw. materialistischen Varianten)	436
6.2	Zwei andere Modelle: Dialogische und personal verkörperte Qualität	443
6.3	Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis der Qualitätsentwicklung	447

<b>7 Ausblick</b>	454
<b>Anhang: Ausgewählte Visitationsinstrumente</b>	455
1 Exemplarischer Ablauf eines Visitationsprozesses (Typ A)	455
2 Leitfaden Situations- und Auftragsklärung	458
3 Inhaltsverzeichnis Bericht	459
Berichtsgliederung auf der Grundlage des gesetzten Qualitätsrahmens (Beispiel) (Typ A)	459
Berichtsgliederung auf der Grundlage von Einrichtungsaufträgen (Beispiel) (Typ B)	460
4 Nachbefragung zur Visitation	460
5 Checkliste Dokumentation von Hilfeprozessen (exemplarisches Erkundungsinstrument)	462
<b>Quellenangaben</b>	464
<b>Zu den Autor_innen</b>	470

# 1 Einleitung

Dieses Buch stellt den Werdegang und die Ergebnisse eines Projekts zur Qualitätsentwicklung dar. Wir planten jeweils zu zweit für vier Tage in stationäre Einrichtungen zu gehen, um dort viele Stunden teilnehmende Beobachtungen im Alltag zu machen, Befragungen von Kinder und Jugendlichen, Mitarbeiter\_innen und Eltern durchzuführen und Schriftstücke zu analysieren (Akten; Konzeptionen etc.). Danach wollten wir einen Bericht mit positivem und kritischem Feedback und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Qualität schreiben und diesen mit den Mitarbeiter\_innen vor Ort diskutieren. Dieses Format nannten wir – in Anlehnung an die Visite – eine Visitation. Dafür gründeten wir die **Qualitätsagentur Heimerziehung** in Trägerschaft des Instituts für Innovation und Beratung e.V. an der Evangelischen Hochschule Berlin. Diese Gründung ist eine mittelbare Folge der Tätigkeit der „Unabhängigen Kommission zur Untersuchung der Einrichtungen der Haasenburg GmbH“ im Land Brandenburg (vgl. Ministerium für Bildung, Jugend und Sport 2013), der die Leiter der Qualitätsagentur Martin Hoffmann und Karlheinz Thimm angehörten. Dabei wurden einige Elemente des Visitationsansatzes angewendet. Mit der Qualitätsagentur wurden allerdings auch Ideen aufgegriffen, die im Land Brandenburg und insbesondere im Ministerium für Bildung, Jugend und Sport schon vor zwanzig Jahren in Verbindung mit der Umsetzung des § 78a ff. SGB VIII geäußert worden waren. Schließlich wurde die Methode der Teilnehmenden Beobachtung stark genutzt, die insbesondere Mathias Schwabe in anderen Forschungskontexten trainiert und zu einer gewissen Meisterschaft entwickelt hat (vgl. Müller/Schwabe 2009; Schwabe/Stallmann/Vust 2013a).

Im Jahr 2014 wurde der Grundansatz der Qualitätsagentur entwickelt und in Fachzusammenhängen diskutiert. Es sollte weniger um eine angeordnete Prüfung als vielmehr um von Einrichtungsseite her freiwillig beauftragte Explorationen gehen. 2015 konnte die Finanzierung für eine 30 Monate umfassende Modellphase erwirkt werden. Nach einer dreimonatigen Vorbereitung wurden ab 1.2.2016 Visitationen durchgeführt. **13 Visitationsprozesse**, in deren Verlauf wir **31 stationäre Gruppen in sieben Bundesländern** kennengelernt haben, bilden die Grundlage für dieses Buch.

Der Visitationsansatz wurde mit Blick auf Schulen und Kindertagesstätten (in Kitas als „externe Evaluation“, vgl. Tietze/Viernickel (Hrsg.) 2003/2016; in Schule v. a. als „Inspektion“, vgl. Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung Berlin 2009) entwickelt und gehört dort mittlerweile zum Standardrepertoire. Unsere Idee war, ein ähnliches Format in Gestalt einer externen, unabhängigen, nicht in das Belegungs- und Entgeltsystem involvierten

Agentur für den Bereich stationärer Erziehungshilfen anzubieten und auszu-probieren. Im Mittelpunkt der Vor-Ort-Erkundungen sollte dabei der von uns entwickelte Qualitätsrahmen stehen. Dabei war uns bewusst, dass Ausgestaltungen einer „guten Pädagogik“ gerade mit Blick auf den Einzelfall und das Handeln in Situationen nicht apriori feststehen. Dennoch waren wir davon überzeugt, fachlich günstige und legitime Verfahrensweisen von schlechter(er) Praxis begründet unterscheiden zu können.

Der **Inhalt des Buches** besteht aus zwei Komplexen: Zum einen schildern wir anhand des durch die Visitationen gewonnenen Materials das Spannungsfeld von Alltag und Fachlichkeit in 31 stationären Gruppen (1). Zum anderen erläutern wir das Format Visitation als spezifische Untersuchungsmethode zum jeweiligen „Stand der Qualität“ einer Einrichtung (2).

(1) Das sehr umfangreiche vierte Kapitel stellt eine Vielzahl von Szenen bzw. **Sequenzen aus dem Alltag verschiedener Einrichtungen** dar, geordnet nach Überschriften, die den Qualitätsrahmen abstecken. Es handelt sich jeweils um Beobachtungen sowie Ergebnisse von Befragungen bzw. Dokumentenanalysen, die von uns festgehalten und dann mit Kommentaren (Einschätzungen) zur darin zum Ausdruck kommenden Fachlichkeit bzw. Professionalität versehen wurden.

Die Ausführungen in Kapitel 4.1 beruhen auf dem sogenannten Qualitätsrahmen (siehe Kapitel 2.4). Die 14 Qualitätsmaßstäbe werden jeweils in einem Unterkapitel vorgestellt und fachlich begründet. Anschließend werden beobachtete Szenen sowie Erkenntnisse aus Befragungen und Dokumentenanalysen fast durchgängig originalgetreu aus den Visitationsberichten einschließlich unserer damaligen Kommentare wiedergegeben. Bei der Wiedergabe wurden nur knappe Veränderungen im Interesse von Verständlichkeit und Lesbarkeit vorgenommen. Sinnverändernde Modifikationen erfolgten nicht. Zuletzt nehmen wir in jeder Dimension abgleichende Einordnungen der vorfindbaren Praxis vor und geben einrichtungsübergreifende Empfehlungen zur Praxisentwicklung in jedem der 14 Untersuchungsbereiche. Während Kapitel 4.1 für jede der 14 Qualitäten mit der Nennung des fachlichen Maßstabs beginnt, werden von Mathias Schwabe als Alleinautor von Kapitel 4.2 weitere beobachtete Praxisformen unter Qualitätsaspekten vertieft erörtert, für die vorab keine fachliche Rahmung vorlag.

Wir wissen, dass wir auch mit unseren teilweise minutiösen Praxis-schilderungen keine Abbildungen von Realität liefern, sondern beobachterabhängige sprachlich vermittelte Konstruktionen von Handlungspraxen, die andere Beobachter anders konstruieren würden. Wissenschaftliche Standards beanspruchen wir weder für unser Vorgehen beim Sammeln von Beobachtungen und Informationen noch für die Art der Erkenntnisauflbereitung.

Ein Schwerpunkt der Visitationen lag bei Einrichtungen, die mit sogenannten „besonders schwierig zu betreuenden“ jungen Menschen arbeiten. Drei mit Freiheitsbeschränkung arbeitende Einrichtungen, zwei Einrichtungen mit Intensivgruppen und ein anforderungsarmes, niedrigschwelliges Projekt nehmen nur Jungen bzw. junge Männer auf. Dies sind auch die Einrichtungen, in denen ausgiebig teilnehmende Beobachtung stattgefunden hat und die in den Berichten für das Buch besonders interessante Beispiele bereithielten. Deshalb sind Jungen und junge Männer deutlich überrepräsentiert. Die Frage, welche Unterschiede (in geschlechtshomogenen Gruppen) für Mädchen sichtbar werden, haben wir nicht verfolgt und können wir nicht beantworten.

(2) Im zweiten, dritten, fünften und sechsten Kapitel thematisieren wir das **Format Visitation**. Zunächst wird das Visitationskonzept genauer dargestellt. Anschließend präsentieren wir die visitierten Einrichtungen knapp. Dabei haben wir uns bemüht, dass die Einrichtungen nicht identifizierbar sind. Weiter beschreiben wir drei Visitationsprozesse etwas ausführlicher. Nach der Berichterstattung mit Kommentierungen zum Alltag in Heimen (vermittelt durch unsere Erkundungen und deren Verschriftlichung) werden Schlüsse zur Formateignung gezogen. Zwei Außenperspektiven von Experten und ein Kommentar aus einer Einrichtung zum Erleben des Prozesses runden den Komplex Visitation als Ansatz der Praxisentwicklung ab:

- Petra Prey (Pseudonym) vertritt als Leitungskraft bei einem visitierten Träger die kritische Nutzerperspektive und gibt Einblicke in das Erleben einer Visitation auf Seiten der „Untersuchten“.
- Ralf Liedtke, Geschäftsführer des Evangelischen Fachverbandes Jugendhilfen e.V. im Diakonischen Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz und Mitglied des Fachbeirats in der Modellphase, bringt (mögliche) Trägerperspektiven zur Geltung.
- Andreas Hilliger förderte als Abteilungsleiter Jugend im zuständigen Brandenburger Landesministerium die Modellphase mit knapp 20 Prozent der Gesamtkosten und sicherte damit Vorgriffsrechte auf die Dienstleistung für Einrichtungen im Land. Er ist seit Ende Oktober 2017 im Ruhestand. Er war ebenfalls Mitglied im begleitenden Fachbeirat und schreibt seine Einschätzung aus der Position eines engagierten und kundigen Jugendhilfeexperten mit „Ministeriumsvergangenheit“.

Die einzelnen Kapitel sind teils aufgeteilt, teils gemeinsam verfasst, aber bis auf 4.2 und 6 nicht namentlich gekennzeichnet. Das im Buch veröffentlichte Material aus den Visitationsberichten stammt nicht nur von Mathias Schwabe (wenn auch ein großer Teil davon, insbesondere viele Passagen aus den teilnehmenden Beobachtungen) und Karlheinz Thimm, sondern auch vom Co-Leiter Martin Hoffmann und den Teammitgliedern Marianne Bartzok, Christine Rössel und

David Vust. Martin Hoffmann gebührt Verdienst dafür, dass er über fast drei Jahre gemeinsam mit Karlheinz Thimm die Qualitätsagentur nach innen und außen entwickelt hat. Ohne die Fachkompetenz und die Einsatzbereitschaft der Mitglieder des Visitationsteams wären nicht nur Berichte nicht zustande gekommen; ohne die drei weiteren Mitarbeiter\_innen hätten wir die Visitationen gar nicht durchführen können. Euch herzlichen Dank! Ebenso danken wir den 13 Einrichtungen, die allesamt die Berichte in ihrer Gesamtheit für diese Veröffentlichung souverän und großzügig freigegeben haben.

## 2 Das Modellprojekt Qualitätsagentur

### 2.1 Gegenstand und Ziele

Gegenstand der Qualitätsagentur ist die Untersuchung der pädagogischen Arbeit in stationären Hilfen zur Erziehung. Die von uns gegründete Institution will gemeinsam mit den Einrichtungen Stärken, aber auch Entwicklungspotenziale in der Verknüpfung von Einschätzungen von innen und Blicken von außen untersuchen. Dies geschieht durch mehrtägige Visitationen durch Teammitglieder der Qualitätsagentur. Der **neue Ansatz** besteht aus der Kombination von drei Elementen:

- Teilnehmende Beobachtung im Alltag
- Befragung von Betroffenen (jungen Menschen) und Beteiligten bzw. Koproduzenten von Hilfen (Eltern; Mitarbeiter\_innen der Jugendämter; Betreuer\_innen u. a. m.)
- Analyse von Dokumenten (Konzepte; Hilfepläne; Teamprotokolle etc.).

Damit will die Agentur gängige Qualitätsmanagement-Systeme ergänzen, indem mehr genuin pädagogische Verfahren und ihre Umsetzung sowie Interaktion zwischen Menschen anstatt formelle Regularien erkundet werden. Auf diesem Hintergrund verfolgte das Modellprojekt folgende **Ziele bzw. zentrale Fragestellungen**:

(1) Anregungen zur weiteren Qualitätsentwicklung in einzelnen Einrichtungen und Gruppen durch das fachlich begründete Erstellen detaillierter Stärken-Schwächen-Profile

- Wie können pädagogische Visitationen in der Kinder- und Jugendhilfe anlassangemessen günstig gestaltet werden und welche Fallstricke sind dabei zu beachten?

(2) Anwendung und Überprüfung eines kategorialen Gefüges von 14 Qualitätsdimensionen für die Gestaltung von pädagogischem Alltag in der Erziehungshilfe (siehe Kapitel 2.4)

- Ist der von uns vorab entwickelte, zugrunde gelegte Orientierungsrahmen für Qualität konsensfähig und für Visitationen nützlich?

(3) Testung und Versuch der Etablierung einer neuen Qualitätsagentur und ihre strukturelle Verankerung in der Praxisbegleitung der Erziehungshilfe

- Wird das Angebot von Trägern und Einrichtungen und/oder Aufsicht führenden Stellen angenommen und nachgefragt? Erzeugt eine Qualitätsagentur einen Mehrwert und worin liegt dieser?

## 2.2 Einordnung in bestehende Strukturen, Finanzierung, Personal

Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung arbeiten gegenwärtig in der Regel nicht (mehr) unbeobachtet hinter Mauern und geschlossenen Türen. Öffentliche Kontrolle, interne Beschwerdemöglichkeiten für Adressat\_innen, Ombudsstellen (vgl. Urban-Stahl 2014) und einrichtungsspezifische Qualitätssicherungssysteme sind prinzipiell etabliert. Einrichtungen der Erziehungshilfe

- brauchen eine Betriebserlaubnis und müssen sich der landesweit operierenden Einrichtungsaufsicht stellen (siehe § 45 SGB VIII),
- handeln neben Leistungs- und Entgelt- auch Qualitätsentwicklungsvereinbarungen mit öffentlichen Trägern der Jugendhilfe aus und sollen dazu regelmäßig konferieren (siehe § 78b SGB VIII),
- stehen über individuelle Hilfeplanungen im Blick der fallführenden Jugendämter.

Beratung durch Fachverbände, Träger- und Einrichtungsnetze, Fortbildung, Supervision u. a. m. sorgen dafür, dass organisationaler und interpersoneller Austausch und Reflexion die mittelbare und unmittelbare pädagogische Arbeit erhellen, überprüfen, verbessern (können). Gleichwohl zeigten erste Erfahrungen im Land Brandenburg vor der Modelllaufzeit, dass durch längere Vor-Ort-Besuche von externen Experten für Einrichtungen anregende Sichtweisen auf ihre Praxis entstehen können.

Die Qualitätsagentur konnte aus **Förder- und Eigenmitteln** (Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg; eine Stiftung; in geringem Maß Einnahmen von beauftragenden Trägern) Visitationsprozesse mit vier Besuchstagen und zwei bis drei weiteren Vor-Ort-Tagen (Vorgespräche; dialogische Auswertung mit wechselseitigen Rückmeldungen nach Berichtslektüre; Nachbefragung nach mindestens einem halben Jahr) pro Visitor\_in durchführen. Träger der visitierten Einrichtungen wurden bis maximal 2500.-Euro an den Kosten beteiligt. Die Menge der Besuchstage bemaß sich nach thematischer Komplexität und Auftrag, aber auch der Zahl der im Visitationskontext betreuten Kinder und Jugendlichen. Eine Einmischung in unsere Arbeit fand zu keinem Zeitpunkt durch niemanden statt. Dafür sind wir dankbar.

Das **Visitationsteam**, also der Visitatorenpool, umfasste sechs Personen: Marianne Bartzok (Berlin); Dr. Martin Hoffmann (Berlin); Christine Rössel

(Michendorf); Prof. Dr. Mathias Schwabe (Berlin); Prof. Dr. Karlheinz Thimm (Berlin); David Vust (Potsdam). Alle Teammitglieder haben seit vielen Jahren intensive berufliche Bezüge zur stationären Erziehungshilfe. Es durften keine vor- und nachgängigen Beratungsbezüge zwischen Teammitgliedern und visitierter Einrichtung für einen Zeitraum von zwölf Monaten vor und nach der Visitation bestehen bzw. entstehen. Der Umgang mit Informationen und die Gestaltung der Verbindungen der Mitglieder des Visitationsteams zur Einrichtung sind in einem Verhaltenskodex geregelt. Die Arbeit der Qualitätsagentur wurde von einem **Fachbeirat** begleitet, dem Persönlichkeiten u. a. aus der Fachpraxis, aus Verwaltung und Verbänden angehörten. Der Fachbeirat füllte folgende Aufgaben aus:

- Beratung zu grundsätzlichen Prinzipien, Aufgaben, Ablaufstrukturen
- Beratung zu prozessbegleitenden Fragen im Rahmen von Visitationen
- Diskussion zu Qualitätsdimensionen in den Hilfen zur Erziehung
- Erörterungen zum Verhältnis der Qualitätsagentur zu anderen Formen und Systemen von Qualitätssicherung bzw. Aufsicht.

## 2.3 Ausgangslagen und Arbeitsschritte

Die Qualitätsagentur wendet sich an alle Träger und Einrichtungen der stationären Erziehungshilfen. Folgende **Anlasstypen** wurden unterschieden:

- (1) Einrichtungen entwickeln von sich aus die Initiative zu einer Visitation.
- (2) Die Qualitätsagentur spricht Einrichtungen an, die als besonders interessant angesehen werden.
- (3) Einrichtungen wird eine Visitation von externen Stellen anempfohlen.
- (4) Die Visitation wird durch Aufsicht führende Behörden auferlegt.

Je nach Auftragskonstellation würde die Visitation eher prüfend oder eher beratend angelegt sein. Die Typen 1 und 2 legen eher dialogische Erkundung nahe, während in den Varianten 3 und vor allem 4 (auch) eine prüfende Untersuchungsmentalität angemessen ist. Geplant war, dass in nicht-selbstinitiierten Ausgangslagen in geeigneter Weise eine Mitarbeitsbereitschaft von Träger und Beschäftigten soweit wie möglich hergestellt werden sollte. Geplant war weiter, dass bei extern, durch öffentliche Träger der Jugendhilfe initiierten Visitationen besondere einzelfallgerechte Regelungen getroffen werden sollten, um insbesondere den Umgang mit anvertrauten Informationen möglichst einvernehmlich zu gestalten. Dabei sollte immer das Wohl der betreuten Kinder und Jugendlichen im Mittelpunkt stehen. Zu den besonders spannenden Themen im Rahmen des zweieinhalbjährigen Probelaufs gehörte somit auch, ob und wie günstige Verhältnisgestaltungen der Qualitätsagentur zur Einrichtungsaufsicht

und zu den Jugendämtern entwickelt werden können. Insbesondere die Auftragsklärung und -gestaltung, die Frage der Kenntnisseübermittlung und die „Einrichtungsübergabe“ im Vorfeld der Besuche müssten aufmerksam gehandhabt werden, wie auch die Berichterstattung und das Rückmeldungsprozedere. Tatsächlich fand jedoch keine einzige angeordnete Visitation gemäß des vierten und nur eine des dritten Typs statt.

Einzelpersonen wie Pädagog\_innen, junge Menschen oder Eltern können jedenfalls unmittelbar keine Visitation in die Wege leiten. Sie werden – wenn sie sich an die Qualitätsagentur wenden – ernst genommen und beraten, wie sie mit ihrem Anliegen umgehen können. Tatsächlich wurde die Qualitätsagentur nicht als Beschwerdestelle genutzt.

Folgende **Schritte** sahen wir für einen **Visitationsprozess** vor:

- Schritt 1: Kontaktaufnahme mit der Qualitätsagentur durch Träger bzw. Einrichtung, ggf. durch Jugendamt, Landesjugendamt
- Schritt 2: Auftragsklärung (Träger; Einrichtungsleitung; Mitarbeiter\_innen; Externe ...) und Kontraktierung
- Schritt 3: Vorgespräche mit Träger- und Einrichtungsleitungskräften sowie Mitarbeiter\_innen, ggf. Kindern und Jugendlichen
- Schritt 4: Vier Tage Visitation in ausgewählten Einheiten
- Schritt 5: Erste mündliche Rückmeldungen direkt im Anschluss
- Schritt 6: Erstellung und Versendung des Visitationsberichts
- Schritt 7: Auswertungstag in der Einrichtung mit Betroffenen und Beteiligten.

Circa sechs Monate nach Visitation und Auswertungsdialo (oder früher/später) wird ein Nachbefragungsinstrument eingesetzt, das nach Folgen der Visitation fragt (siehe Kapitel 5.3 und Anhang).

Die Trägerverantwortlichen und die Einrichtungsleitung sowie gemäß Leitungsentscheidung Mitarbeiter\_innen wurden in einer Vorbereitungssitzung in die Zurkenntnisgabe der Qualitätsbereiche, die Auftragsklärung sowie die genaue Planung der Visitation (wie viele und welche Einrichtungsteile, Gruppen, Personen; Zeiten; Verfahren und Instrumente ...) eingebunden. Während des Vor-Ort-Aufenthaltes werden folgende methodischen Standardverfahren verwendet:

- Beobachtende Teilnahme bzw. teilnehmende Beobachtung im Alltag (Essen; Hausaufgaben; Freizeit; Gruppenversammlung; Konflikte etc.)
- Dokumentenanalyse (Konzeption; Teil- bzw. Bereichskonzepte; Heimakten; Teambücher; Hilfe- und Betreuungsplanung; Entwicklungsberichte; Dienstpläne ...)
- Schriftliche Befragungen und Gespräche mit Kindern und Jugendlichen, Sorgeberechtigten, Leitung, Einrichtungsmitarbeiter\_innen und mit Mitarbeiter\_innen von belegenden Jugendämtern. Die mündliche Informations-

sammlung bei Betroffenen und Beteiligten konnte in Form von Interviews, verabredeten themenzentrierten oder themenoffenen, ggf. auch leitfadengestützten Befragungen und informellen Ad hoc-Gesprächen erfolgen.

Es entstanden vor dem Projektstart Leitfäden zu Auftragsklärung, Aktenanalyse, Gesprächen mit den Statusgruppen. Nicht immer wurden alle Quellen und Methoden verwendet. Die erforderlichen Erlaubnisse und Schweigepflichtsbindungen wurden durch die Träger bzw. die Einrichtungen eingeholt.

Die Visitation abschließend wurde innerhalb von maximal sechs Wochen ein Visitationsbericht erstellt (siehe Kapitel 2.6). Ggf. anvisierte Organisationsentwicklung, weiterführende Beratung, Coaching oder In-House-Fortbildungen wurden in der subventionierten Phase nicht von Teammitgliedern der Qualitätsagentur übernommen. Weitere Selbstverpflichtungen der Visitationsagentur sind in Verpflichtungserklärungen geregelt.

Angesichts der Subjektivität und Selektivität, die sich sowohl bei den Befragungen, Beobachtungen etc. vor Ort als auch bei der Verarbeitung im Bericht ergeben, nahmen wir etwa so Stellung (Auszug aus einer Berichtseinleitung): „Bitte bedenken Sie beim Lesen des Berichtes: Wir waren nur einige wenige Tage in der Einrichtung und können nur ansatzweise einschätzen, ob das, was wir erlebt haben, „typisch“ ist. Wir haben einige Mitarbeiter\_innen mehr, andere weniger erlebt. Jede Fachkraft kann sich in den Momenten, in denen wir zusammen waren, einigermaßen „wie immer“ oder außergewöhnlich verhalten haben. Das können nur die Beteiligten selbst wissen. Insgesamt war unser Eindruck aber, dass Sie sich überwiegend wenig durch uns Beobachtende haben stören lassen und sich authentisch verhalten haben. Wir haben auch nicht die gesamte Arbeit wahrgenommen (je nach dem z. B. keine Einzelgespräche, Hilfeplangespräche, Therapiesituationen, Eltern- und Schulkontakte etc.). Unsere Folgerungen und Empfehlungen sind nicht zwingend. Auch wenn es sich um Einschätzungen von Fachleuten für Erziehungshilfe handelt, kann es sein, dass andere Experten andere Schlüsse gezogen hätten. Auch wenn Sachverhalte ggf. stimmig bzw. plausibel benannt werden, müssen die Bewertung und ggf. empfohlene Konsequenzen nicht geteilt werden.“

Am Anfang des Berichts wurde oft dieser Passus verwendet, der zeigen sollte, dass wir die Zumutung des Eindringens und einseitigen Beobachtens durchaus sahen: „Danke für Ihre engagierte und strukturierte Vorbereitung, für den Mut, die Offenheit und Ehrlichkeit bei den Besuchen, für Ihre Bereitschaft, auch unbequeme Fragen zu beantworten und durch Bereitstellung von Unterlagen mitzuwirken.“

Für die wertschätzende Rahmung des Berichtes und als Einleitung in inhaltliche Teile typisch ist folgende Passage: „Die Wahrnehmungen und Einschätzungen von uns Visitor\_innen stimmen darin überein, dass wir viele (oder sehr viele)

(sehr) gute, gelungene Gestaltungen im pädagogischen Alltag beobachtet haben. Somit stellen unsere Beobachtungen und Befragungsergebnisse (ein hohes Maß an) Bestätigung für Ihre pädagogische Arbeit zur Verfügung. Es werden aber auch ein paar offene Fragen und/oder kritische Anmerkungen formuliert.“

## 2.4 Der Qualitätsrahmen

Der Qualitätsrahmen entstand aus einer „Longlist“ mit über 60 Bestimmungsmerkmalen für Heimerziehung (die wir im kollegialen Brainstorming, aus Erfahrungen, aus Fachliteratur generierten) – z. B. Beziehungsgestaltung, Regelerwicklung, Zufriedenheit der Betroffenen, Umgang mit Misslingen und Konflikten. Wir benannten also Gestaltungsthemen, an denen sich (gute) Praxis beweisen muss, sowie Ausprägungen von Prozessmerkmalen, die allerdings weich, partiell unbestimmt und auslegbar sind. Nachdem Sortierungen wie „Planung, Durchführung, Auswertung“ oder „Konzept-, Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität“ uns nicht weiterführten, entschieden wir uns, ohne vorab festgelegte Ordnungsprinzipien per Clusterung thematisch zu bündeln. So entstanden 14 Rubriken, die wir mit Blick auf den Visitationsprozess Untersuchungsbereiche nannten. In einem zweiten Schritt überlegten wir, wie diese Bereiche gemäß eines nirgendwo festgelegten, aber doch durch Erkenntnisse bzw. „Meinungen“ fundierten State of the Art gefüllt werden. Von uns formulierte normative, auf intersubjektiven Bewertungen und Entscheidungen beruhende Ausprägungen haben wir in 14 Qualitätsdimensionen (in 4.1 auch als idealer Maßstab bezeichnet) näher benannt; die Qualitätsdimension steht jeweils für einen mehr oder weniger eng umrissenen Untersuchungsbereich. Das Ensemble der 14 Qualitätsdimensionen und Untersuchungsbereiche nennen wir Qualitätsrahmen.

Von einem solchen **Qualitätsrahmen** versprochen wir uns u. a. folgende **Vorteile bzw. Gewinne**:

Für Adressat\_innen der Erziehungshilfe

- Der Rahmen sollte dazu führen, dass „gute Praxen“ markiert und „ungute Praxen“ aufgedeckt, besprochen und in der Folge etwas unwahrscheinlicher werden. In diesem Sinne könnte er junge Menschen und ihre Eltern (ein wenig besser) schützen.
- Der Qualitätsrahmen bildet einen Katalog von wünschenswerten Standards ab, mit deren Beachtung die Wahrscheinlichkeit positiver fachlicher Effekte steigen dürfte (vgl. Wolf 2007). Auch wenn Kinder, Jugendliche und Eltern ihre Wünsche und Bedürfnisse anders formulieren würden, dürfte Betroffene

nen daran gelegen sein, im Rahmen anerkannter fachlicher Leitlinien unterstützt zu werden.

Für die Mitarbeiter\_innen

- Mitarbeiter\_innen erhalten eine grobe Orientierung darüber, was „die Fachwelt“ bzw. Einrichtung an Werten und Standards vertritt und was von ihnen erwartet wird. Das kann Unsicherheiten vorbeugen oder diese abmildern.
- Der Rahmen will Beliebigkeit entgegenwirken. Das Bessere und das Schlechtere, das höhere und das niedrigere Niveau sind nicht austauschbar und einfache Ansichtssache. Einer Anything-goes-Mentalität, die keine Handlung ausschließt und für jede eine Begründung (nach-)liefert, möchte der Qualitätsrahmen entgegenwirken.

Für den Visitationsprozess

- Für die Einrichtungen wird transparent, wo wir als visitierende Stelle stehen und worauf wir achten.
- Für die Visitor\_innen entsteht eine Sehhilfe und ein Ordnungsrahmen, der Komplexität bearbeitbar werden lässt.

Dem stehen folgende **Nachteile bzw. Risiken** gegenüber:

- Die additive Reihung und das Nebeneinanderstellen von Qualitätselementen reißt die dafür entscheidenden Haltungen bzw. den dahinterstehenden „Geist“ eventuell auseinander. Zumindest können Zusammenhänge und Querbezüge zwischen einzelnen Standards verloren gehen.
- Die Anzahl der Qualitätsstandards (14) begründet einen hohen Anspruch an die Arbeit. Alle Mitarbeiter\_innen und auch für die Einrichtung zuständige Leitungspersonen dürften gespannt darauf sein, wie sie in den Augen von Externen abschneiden. Damit dürften immer auch Unsicherheit und Stresserleben einhergehen, was auch die Visitationssituation ungünstig beeinflussen könnte. Im günstigen Fall wird eine menschlich und fachlich wohlwollende Überprüfung erwartet und vonstattengehen, im ungünstigen Fall tendenziell ein „Tribunal“.
- Die Standards stehen in einer Reihe und suggerieren gleiche Wichtigkeit bzw. Umsetzbarkeit, erweisen sich aber bei näherem Hinschauen als äußerst heterogen: Ein Konzept (A) ist etwas anderes als das Klima (B), Beziehungsgestaltung (B) etwas anderes als Dokumentation (K). Insbesondere bezogen auf die Umsetzung der jeweiligen Standards dürfte es erhebliche Unterschiede in der Machbarkeit bzw. Beeinflussbarkeit geben.
- Bei mehreren Qualitätsstandards verwenden wir zur Definition unbestimmte Begriffe, die durch ihren Interpretationsraum unklar, offen oder

umstritten sind und/oder mit denen keine konkreten Handlungen und schon gar keine gesicherten Wirkungen verbunden sind.

Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass sich professionell günstiges Handeln im Kontext stationärer Wohngruppen an folgenden **Grundorientierungen** entwickelt und entscheidet (vgl. dazu vor allem die Kapitel 4.1.B und 4.1.C):

- durch eine subjektzentrierte, verstehende Haltung der Fachkräfte,
- durch haltgebende, stützende, individuell möglichst passende Arbeitsbeziehungen zwischen Adressat\_innen und Fachkräften,
- in Einrichtungen, die von Kindern/Jugendlichen als sichere, geordnete und „lohnende Orte“ erlebt werden,
- durch entwicklungsfördernde Aufgabenstellungen,
- flankiert von geeigneten Verfahren bzw. professioneller Gestaltung von Schlüsselprozessen,
- in einem achtsamen und zugleich fehlerfreundlichen Klima, was das Team und die Organisation betrifft.

Folgender **Rahmen** wurde entwickelt:

#### (A) *Konzeptqualität*

Arbeitsgrundlage der Einrichtung ist ein fachlich fundiertes Konzept das Aussagen zu Leitbild, Menschenbild, Zielen, Zielgruppen, Angeboten, Methoden, Verfahren, und Vorgehensweisen, Personal und Ausstattung sowie zu Kooperationen beinhaltet. Das Gesamtkonzept, präzisiert durch Teilkonzepte, Schlüsselprozess-Vorgaben, Arbeitshilfen u. ä., orientiert Mitarbeiter\_innen und Jugendämter. Es verknüpft Analyse, Programmatik, Theoriebezüge, Erfahrungsreflexion, Konkretion und praktische Umsetzung

#### (B) *Pädagogisches Klima und Beziehungsgestaltung*

Respekt, Wertschätzung, wohlwollendes Verstehen, Verlässlichkeit, Konsequenz, Unterstützung ohne unnötige Einmischung kennzeichnen das Klima in der Einrichtung. Der Ton im Miteinander-Umgehen und die Genauigkeit beim Miteinander-Sprechen zeigen den jungen Menschen, dass sie willkommen sind. Die Beziehungsgestaltung zwischen Kindern/Jugendlichen und den Mitarbeiter\_innen ist an den Grundwerten von Eigenverantwortung und Gemeinschaftsfähigkeit orientiert. Sie berücksichtigt die individuellen Besonderheiten jeder Person und basiert auf Professionellenseite auf der Einhaltung grundlegender zwischenmenschlicher Werte wie Interesse am Gegenüber, Toleranz, Achtung, Fairness, Vorurteilsbewusstheit und Gerechtigkeitsansprüchen im Verhalten. Das Arbeitsbündnis wird mit Blick auf mit der Hilfe verbundene

Ziele, Herkunftserfahrungen, Wiederholung und Übertragung, Verkräftbarkeit und Passung für die jungen Menschen reflektiert angelegt – die immer standardisiert passende Arbeitsbeziehung als gleiche für alle gibt es nicht. Das professionelle Handeln hält die Balance zwischen Nähe und Distanz. Die Fachkräfte geben Raum für eigenständige Entwicklungsprozesse der Kinder und Jugendlichen (setzen Vertrauen in ihre Potentiale); sie bringen auch den Mut auf, in berechtigten Fällen konflikt- und durchsetzungsfähig zu sein.

*(C) Rahmen, pädagogischer Ort und Alltagsgestaltung*

Zur Ortsgestaltung gehören Räume, sächliche Ausstattung, Lage und Umfeldbezüge der Einrichtung sowie Regeln und Rituale. Der Ort Einrichtung ist kind- und jugendgerecht und insgesamt einladend und ansprechend gestaltet. Die jungen Menschen fühlen sich in ihren eigenen und in den halböffentlichen Räumen wohl. Die Einrichtung ist, spezifiziert gemäß Konzept und Zielgruppe, nach außen geöffnet und gestaltet ihre Außenkontakte entlang der Grundsätze von Inklusion, Teilhabe, Normalisierung, Sozialraumorientierung und Austausch mit Umfeldern. Die Regeln orientieren, geben Halt und schränken nachvollziehbar ein. Zugleich bleiben sie besprechbar und werden immer wieder auch auf pädagogische Risiken und Nebenwirkungen hin überprüft. Der Tag ist strukturiert, anregungsreich, enthält attraktive Freizeitangebote und bietet individuelle Freiräume. Die Gestaltung von Alltag und von Sondersituationen wie Geburtstage, Besuche u. a. zeigen, dass die Einrichtung ein guter Ort sein will.

Akzeptanz der Unterbringung bei jungen Menschen ist gegeben. Sofern diese eingeschränkt ist oder fehlt, sind die Fachkräfte dazu mit den jungen Menschen und den Sorgeberechtigten im Gespräch, um Sinnerleben, Annahme und positive Besetzung der Hilfe zu steigern.

*(D) Individuelle, biografiesensible Hilfe-, Betreuungs- und Erziehungsplanung und -gestaltung*

Die individuelle Planung zur Förderung der Entwicklung wird unter Beteiligung aller Betroffenen verständlich formuliert, aufgeschrieben und regelmäßig fortgeschrieben. Sie wird ggf. gemäß den realen Lebensprozessen angepasst und weiterentwickelt. Dabei werden Eigen- und Fremdziele unterschieden. Wünsche der Kinder und Jugendlichen werden wahrgenommen, auf die Einzelnen zugeschnittene bedürfnisorientierte Angebote werden unterbreitet, sofern diese realistisch, leistbar und pädagogisch sinnvoll sind. Arbeitsweisen berücksichtigen Alter und Entwicklungsstand und sind inklusiv, gender- und kultursensibel angelegt. Die Mitarbeiter\_innen reflektieren die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen auch auf deren biografischem Hintergrund. Sie versuchen, le-

bensprägende Erfahrungen und Bewältigungsmuster zu verstehen und vorhandene Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen bzw. passende, annehmbare Angebote zu initiieren. Dabei wird ggf. auch eine vorangegangene Hilfesgeschichte ausgewertet, um aus vorausgegangenen Betreuungsprozessen, aus Gelingen und Scheitern zu lernen. Praxisnah beschriebene, auch standardisierte pädagogische Verfahren wie Fallverstehen, Planungsgespräche, Auswertungen sowohl mit den Adressat\_innen als auch unter Pädagog\_innen geben dem Alltag ein Gerüst und wirken gegen Zufälligkeit, private Vorlieben und Vergessen.

#### *(E) Familienbezugsgestaltung*

Die Hilfe richtet sich an die gesamte Familie und berücksichtigt die bedeutsamen Bezüge der Kinder und Jugendlichen. Die Einrichtung fördert die Kontakte zwischen jungen Menschen und ihren Familien, sofern sie das Wohl der Kinder nicht gefährden. Eltern werden so weit wie möglich an der Entwicklung ihrer Kinder und deren Alltag im Heim verantwortlich beteiligt. Die Mitarbeiter\_innen arbeiten mit ihnen zusammen. Ggf. wird auch außerhalb der Gruppe Kooperation und Unterstützung durch übergreifend tätige Fachkräfte ermöglicht. Es wird gemeinsam gezielt an einer Perspektivklärung für die Kinder und Jugendlichen gearbeitet (Rückführung; andere auf Dauer angelegte Betreuungsform; Ablösung o. a.).

#### *(F) Bildungsförderung und schulische Unterstützung*

Die Einrichtung sieht sich auch verpflichtet, eigene informelle Bildungsimpulse und Bildungsangebote zu unterbreiten. Diese dienen vor allem der personalen und sozialen Bildung sowie der Kompetenzentwicklung zur Führung eines selbstständigen Lebens. Eine möglichst erfolgreiche schulische Bewährung wird u. a. durch Unterstützung der Einzelnen bei der Schulalltagsbewältigung und Leistungserbringung, durch Hausaufgabenarrangements und Kooperation mit Lehrkräften gewährleistet.

#### *(G) Kinderschutz*

Mit Blick auf die besondere Schutzbedürftigkeit junger Menschen sind die speziell zu beachtenden Güter die Sicherung von Respekt im Umgang und Beteiligung an sie betreffenden Angelegenheiten, der Schutz vor Schaden und die Förderung des Wohlergehens von Kindern und Jugendlichen in einem sicheren Umfeld. Einrichtungen verfügen über strukturierte Verfahren zum Schutz von jungen Menschen und klare Schrittfolgen, insbesondere der internen Information, Koordination, Weitergabe nach außen und Beratung, in Fällen, wenn das Wohl der Kinder und Jugendlichen in den Einrichtungen selbst gefährdet ist.

#### *(H) Beteiligungs- und Beschwerdemöglichkeiten*

Kinder und Jugendliche erhalten in allen sie betreffenden Belangen entwicklungsgemäße Beteiligungsmöglichkeiten. Diese werden auf der Grundlage der UN-Charta der Kinderrechte eingerichtet und mit Blick auf Eignung, Annahme, zielführende Wirkungen reflektiert. Kinder und Jugendliche werden entsprechend ihrer Entwicklung über ihre Rechte und Pflichten informiert, bestehende Regeln werden erläutert. Ansprechpersonen innerhalb und außerhalb der Einrichtung, an die sie sich wenden können, wenn sie sich beschweren möchten, sind ihnen (möglichst persönlich) bekannt; ebenso der Weg, wie sie diese leicht, d. h. ggf. auch an den Pädagog\_innen vorbei, erreichen können.

#### *(I) Umgang mit „Vorfällen“, Konflikten, Krisen*

Konflikte und Krisen werden als zum Leben dazugehörig und als Entwicklungschancen gesehen. Ihre Bearbeitung erfolgt konstruktiv, fair, kooperativ und integrativ. Die Ausübung von physischem Zwang ist kein gängiges pädagogisches Vorgehen. Sollte sie in Notsituationen unvermeidlich sein, erfolgt sie transparent und nach beschriebenen Verfahrensweisen. „Besondere Vorkommnisse“ werden den zuständigen Behörden gemäß bestehenden Vereinbarungen mitgeteilt und bearbeitet.

#### *(J) Externe Kooperation mit Jugendämtern und anderen Einrichtungen*

Kooperationsbeziehungen mit externen Akteuren werden initiativ, vorausschauend, reflektiert, verlässlich im Interesse der Adressat\_innen gestaltet.

#### *(K) Dokumentation*

Es gibt systematische Verfahren zur Dokumentation auf individueller, Gruppen- und Einrichtungsebene (festgelegte Medien, praktikable Dokumente und klare Regeln für die Aufzeichnungen).

#### *(L) Reflexion Ergebniskriterien und Auswertung von Hilfeverläufen*

Die Einrichtung (Teams, Leitung, Träger) reflektieren regelmäßig die Wirkungen ihrer Arbeit und entwickeln Kriterien für deren Beurteilung. Dabei wird zwischen engen und weiteren, harten und weichen Erfolgskriterien unterschieden. Die Einrichtung erfasst und analysiert systematisch die Erreichung der in den Hilfeplänen formulierten Ziele und wertet aus, was vermutlich zu gelingenden und weniger gelingenden Hilfeverläufen führt. Es wird versucht, Lebensverläufe nach der Unterbringung zu verfolgen bzw. nachträgliche Rück-

meldungen von Ehemaligen einzuholen, um daraus Schlüsse für die aktuelle pädagogische Arbeit zu ziehen

*(M) Arbeit im Team; Interne Kooperation*

Im Team wird auf der Sach- und der Beziehungsebene kooperiert. Es ist in der Lage, Unterschiede zu integrieren, Stärken Einzelner zu mobilisieren, Haltekkräfte auf Mitarbeiterebene und gegenüber jungen Menschen zu entwickeln. Sächliche, personelle und fachliche Ressourcen des Trägers werden heimgruppen-, berufsgruppen- und bereichsübergreifend durch Zusammenarbeit nutzbar gemacht.

*(N) Leitungskultur/-stil*

Leitungskultur und -stil orientieren sich an im SGB VIII und in der Konzeption festgelegten Zielen bzw. Aufgaben und dienen der Umsetzung dieser im Einrichtungsalldag. Das Selbstverständnis der Leitung (Aufgaben, Rolle, Kompetenzen, Führungsstil, Erreichbarkeit) ist schriftlich formuliert und wird in seiner Umsetzung kontinuierlich reflektiert, wozu auch Rückmeldungen eingeholt werden. Personalentwicklung wird als Leitungsaufgabe systematisch wahrgenommen. Anzahl, Qualifizierung und Vergütung des Personals entsprechen den Vereinbarungen mit erlaubniserteilenden Behörden und den gesetzlichen Bestimmungen. Mit Abweichungen wird offen und auch gegenüber den zuständigen Stellen transparent umgegangen.

## 2.5 Mitgebrachter Qualitätsrahmen und/oder Einrichtungsauftrag

In der Gruppe der Visitor\_innen entwickelten sich im Laufe des Modellprojekts **zwei unterschiedliche Vorgehensweisen** mit jeweils anderen Schwerpunktsetzungen. Sie beruhen auf verschiedenen fachlichen, methodischen und normativen Präferenzen (siehe dazu Kapitel 6).

**Vorgehensweise A** versteht sich eher als „Qualitätsuntersuchung“. Sie geht einerseits von einem von vorneherein feststehenden Fundus von Qualitätserwartungen aus (14 Dimensionen des Qualitätsrahmens) und andererseits von einem festen Set an Leistungen, Verfahren, Erwartungen, die zu einer Visitation gehören und üblicherweise bearbeitet werden, insbesondere:

- Lesen und Kommentieren der Konzeption bzw. Leistungsvereinbarungen
- Befragung einer breiten Zahl an Kindern bzw. Jugendlichen, Eltern, Leitungskräften, Einrichtungsmitarbeiter\_innen und Jugendämtern anhand standardisierter Leitfäden

- Einblicke zur Aktenführung
- Erstellung einer Eigeneinschätzung seitens der Einrichtung (Selbstbericht)
- Beobachtung pädagogischer Interaktion im Alltag
- Berichterstattung, die die 14 Dimensionen des Qualitätsrahmens gliedernd zugrunde legt.

Das Thema Auftragsklärung dient bei diesem Vorgehen der Schwerpunktsetzung und/oder der Entwicklung zusätzlicher Themen. Grundidee beim Vorgehen A ist es, ein möglichst breites Spektrum an Praxen und diesbezügliche Einschätzungen in den Blick zu bekommen und dazu relativ standardisierte Instrumente einzusetzen. Das Vorgehen ist einrichtungsübergreifend ähnlich; Einrichtungen können davon ausgehen, zu Beginn zu wissen, was mit Visitation gemeint ist und was grundsätzlich passieren wird.

Auch die Visitor\_innen wissen von Anfang an, was sie untersuchen wollen. Sie bringen einen Qualitätsrahmen mit und legen diesen bei der Betrachtung der Dokumente, Praxen und Aussagen der Koproduzenten der Hilfen, die sie vor Ort explorieren, zugrunde. Anschließend beschreiben sie, was sie an Stärken gefunden haben und wo sie Entwicklungspotenziale sehen. Dazu geben sie auch konkrete Empfehlungen ab. Befragungen und Dokumentenanalysen stehen als Methoden neben der teilnehmenden Beobachtung. Dieses Vorgehen ist in inhaltlicher und sozialer Weise sehr breit: Viele Themen und viele Personen kommen in den Blick. Die Qualität einer Einrichtung wird umfassend untersucht, durch den Zeitfaktor sind allerdings erhebliche Limits in Breite und Tiefe gegeben. Jedenfalls steht hier ein Grundsockel von Erwartungen an professionelle Qualität im Fokus; dieses Fundament ist fest gesetzt.

**Vorgehensweise B** stellt die Auftragsklärung in den Mittelpunkt. Jede Visitation will mit den Protagonisten vor Ort herausfinden, wozu Leitungskräfte und Mitarbeiter\_innen Blicke von außen und Rückmeldungen bzw. Empfehlungen einholen wollen. Jede Visitation kann und darf deswegen ganz anders sein. Auch das, was an Qualitäten gefunden wird, steht nicht von vorneherein fest, sondern soll vor Ort erkundet und entdeckt werden, da unterschiedliche Klient\_innen unterschiedlicher Qualitäten (mit Blick auf Setting, Methoden, Interaktion etc.) bedürfen und auch nicht alle Mitarbeiter\_innen dieselben Qualitäten entfalten können. Bezweckt wird, die spezifischen Qualitäten, Schwächen und blinden Flecken dieser besonderen Einrichtung zu entdecken. Dabei geht man eher von spezifischen Qualitätsschwerpunkten aus, die sich herausgebildet haben und auf die nicht einfach „aufgesattelt“ werden kann bzw. von gewissermaßen innigen Zusammenhängen zwischen Stärken und Schwächen nach dem Motto „Reduzierst du den Schatten, schwindet auch dein Licht“. Insofern handelt es sich eher um eine Qualitätserkundung als um eine Qualitätsprüfung. Deshalb steht die teilnehmende Beobachtung, die das Eintauchen in den Alltag erfordert, um Unbekanntes und Besonderheiten entdecken

zu können, auch im Mittelpunkt dieses Vorgehens. Die einzigen gesetzten Punkte betreffen die vier Tage, die externe Fachkräfte in die Einrichtung kommen. Alle anderen Aufgaben sind aushandelbar. Je nach Menge der Aufgaben können auch mehr als zwei Visitator\_innen beteiligt sein.

Die Grundidee bei Vorgehen B ist, dass organisationale Lernprozesse am besten dann angestoßen werden, wenn die Fragestellungen für die Visitation aktiv von den Mitarbeiter\_innen vor Ort formuliert werden. Viele Vorgaben – so die Befürchtung – behindern eher innere Suchprozesse nach dem, was man zu diesem Zeitpunkt wirklich über sich und seine Arbeit wissen möchte. Schon die Auftragsklärung wird deswegen als eine Art Intervention angesehen und es wird genau beobachtet, wer Aufträge formuliert und ob diese eher breit geteilt werden oder von einer Gruppe gegen eine andere durchgesetzt werden. Dann müssten diese unterschiedlichen Interessen im Prozess der Auftragsklärung und die mit ihnen verbundenen Hoffnungen und Befürchtungen deutlich werden. Insofern verstehen sich die Visitator\_innen als „Hebammen“ für die Aufträge und sehen diese auch als Ergebnis eines internen Aushandlungsprozesses, bei dem sie versuchen, Leitung und Mitarbeiter\_innen und eventuell auch Klient\_innen auf geschickte Weise miteinander ins Gespräch bringen. Wie bei der Hilfeplanung geht man davon aus, dass die Koproduzenten am Anfang noch nicht wissen, was sie wollen und welche Ziele sie haben und dass diese auf jeden Fall eher heterogen als homogen sind (vgl. Schwabe 2005 zur Hilfeplanung).

Bei dieser Art des Vorgehens kommt es zu einzigartigen Aufträgen wie z. B.:

- Gebt uns Rückmeldungen dazu, was nach euren Beobachtungen in der Kommunikation zwischen Mitarbeiter\_innen und jungen Menschen, zwischen den Mitarbeiter\_innen und zwischen diesen und dem Psychologischen Dienst bzw. der Leitung gut läuft und was noch verbessert werden kann. Dieser Auftrag wurde über teilnehmende Beobachtung angegangen, es fanden keine Befragungen statt.
- Lest bitte nicht unsere Konzeption, sondern kommt so unwissend wie möglich und beobachtet unseren Alltag. Schildert uns anschließend eure Ideen darüber, was in unserer Konzeption stehen könnte oder müsste. Begründet das an Hand eurer Beobachtungen im Alltag. Lest erst danach unsere Konzeption und sagt uns, welches die wichtigsten Abweichungen im Positiven wie Negativen zwischen Konzeption und Praxis sind.
- Findet heraus, ob es Themen gibt, mit denen die Kinder und Jugendlichen bei uns mit niemandem sprechen können bzw. mit niemandem der Erwachsenen.

In beiden Varianten sind die Visitator\_innen bemüht, eine von einzelnen Interessengruppen unabhängige Position einzunehmen, wobei sich gemäß dem

Ansatz der Qualitätsagentur das Wohl der betreuten Kinder und Jugendlichen im Fokus befindet. Die Aussagen und Empfehlungen der Visitor\_innen werden in einem oder mehreren Auswertungsgesprächen ausführlich mit möglichst vielen Betroffenen besprochen (zumindest intern, auf Wunsch der Einrichtung oder je nach Auftragsituation auch mit externen Partnern). Die Einrichtung wird angeregt, auf der Grundlage der Ergebnisse und Empfehlungen der Qualitätsagentur einen Maßnahmenplan zu erstellen und gemäß den realen Möglichkeiten mit der Umsetzung zu beginnen.

Das **Vorgehen A** scheint uns besser geeignet, wenn man, wie ursprünglich von der Qualitätsagentur erwogen, ein einheitliches System der Qualitätsüberprüfung etablieren will, und diese Prüfung mittelfristig allen Einrichtungen abverlangen oder zumindest empfehlen möchte. Unter solchen Bedingungen wäre es für die Verantwortlichen der Freien Träger gut zu wissen, dass allen das Gleiche abgefordert wird. Und es ist in der Diskussion zwischen den Einrichtungen nützlich, sich auf dieselben Prozesse beziehen zu können. Ebenso erhalten die Visitor\_innen mit diesem Vorgehen vergleichbare Informationen über die Heime. Auch wenn eine Visitation von Seiten des Landesjugendamtes auferlegt wird, scheint dieses Vorgehen sinnvoller, da es in die Breite geht und man über die Befragungen vieler Beteiligter nahezu ausschließen kann, dass es in bestimmten Bereichen gravierende Mängel gibt. Aber dieses Vorgehen wird möglicherweise weniger der Originalität von Einrichtungskulturen und Mitarbeiter\_innen gerecht. Es ist durch die Breite zunächst flacher. Auch trägt es u. U. weniger dazu bei, neue, ungewöhnliche oder stark kontextbezogene Qualitäten in der sozialpädagogischen Arbeit zu entdecken, die vorher so noch nicht gesehen wurden.

Das **Vorgehen B** scheint besser dazu geeignet, den Prüfungscharakter der Visitation in ein offenes Experiment zu überführen, auf das sich die Mitarbeiter\_innen auch deswegen einlassen, weil sie sich als die zentralen Auftraggeber erleben können. Der Nutzwert dürfte in den Augen der Mitarbeiter\_innen größer sein, da ihre Arbeit nicht nach gesetzten, sondern selbst formulierten Kriterien bewertet wird. Insofern passt es gut zu einem Kontext von Freiwilligkeit. Ein Nachteil ist sicher, dass das Aufspüren von Qualitäten und blinden Flecken einen offenen ethnografischen Blick voraussetzt, sowie die Fähigkeit, „dichte Beschreibungen“ zu formulieren, was nicht allen Visitor\_innen liegt.

Soweit die aus Gründen der Deutlichkeit ein wenig polarisierte Darstellung der beiden Vorgehensweisen. Wir nehmen das Thema am Ende des Buches noch einmal auf, um es an übergeordnete Theoriediskurse anzuschließen (siehe Kapitel 6). In der Durchführungspraxis haben sich die beiden Vorgehensweisen abhängig davon, wer mit wem die Visitation vorbereitet und durchgeführt hat, vermischt bzw. einander angeglichen. Dennoch gibt es auch Visitationen, die deutlich dem einen oder dem anderen Vorgehen mehr Raum gegeben haben. Auf beiden Wegen konnte es gelingen, eine hohe Akzeptanz für die Visitation

und den Bericht zu erreichen. Bei beiden Vorgehensweisen konnte es aber auch passieren, dass die Empfehlungen wenig oder schleppend umgesetzt wurden. Der institutionelle Lerngewinn ist bei beiden Varianten schwer einzuschätzen.

## 2.6 Bericht und Umgang mit Visitationsergebnissen

Der größte Unterschied dürfte wohl in der Art und Weise der Berichterstattung liegen. Die Untersuchungsberichte beim Vorgehen A beinhalten mehr Analysen und Befragungen, sind nachvollziehbar, aber klingen standardisierter und trockener. Die Berichte bei der Vorgehensweise B weisen über den hohen Anteil teilnehmender Beobachtung sehr viel mehr erlebnisbezogene Darstellungen und daran anknüpfende Reflexionen auf, die sich auf Details einlassen. Deshalb sind sie interessanter zu lesen. Nicht umsonst beziehen wir Beispiele in Kapitel 4.1 stark und in 4.2 fast komplett aus diesen B-Berichten. Aber sie enthalten auch einen höheren Grad von Subjektivität, der von den Lesenden nachvollzogen werden muss oder eben leichter zurückgewiesen werden kann.

Der **40- bis 100seitige vorläufige Bericht** wird in beiden Varianten den Mitarbeiter\_innen und der Leitung vorgelegt und bei einem dazu anberaumten Termin in Ruhe mit allen besprochen. Dabei können Einwände erhoben und Korrekturwünsche vorgebracht werden. Meistens waren diese nachvollziehbar und wurden umgesetzt. Das Recht zur Entscheidung, was verändert wird, liegt allerdings beim Visitationsteam. Unabhängig davon können Träger bzw. Einrichtungen zu dem Bericht Stellung nehmen und diese Stellungnahme als Bestandteil des Berichts deklarieren. Dies geschah in einem Fall. Die Einrichtungsleitung bzw. der Träger entscheiden alleine, wer den verschickten überarbeiteten Bericht lesen darf. Bei von Jugendämtern und Landesbehörden (mit-)initiierten Visitationen planten wir, dass diese den Bericht erhalten und Träger die Erkenntnisse auch mit den öffentlichen Stellen erörtern.

Das Thema der Wiedererkennbarkeit und der als falsch oder ungerecht erlebten Bewertung wurde so behandelt (Standardformulierung): „Für den Bericht haben wir bei den Mitarbeiter\_innen auf die Nennung von Namen verzichtet und die Begriffe Mitarbeiter\_in oder Pädagog\_in verwendet. Sie werden sich und andere in einzelnen Szenen wiedererkennen oder auch nicht. Bei manchen Szenen ist es nicht zu vermeiden, dass Sie für andere identifizierbar werden. Wo Sie sich als Person oder Team „falsch“ oder „verzerrt“ dargestellt sehen, können Sie uns gerne schreiben. Wir werden diesbezüglich Ihre Anonymität wahren. Bei den Kindern und Jugendlichen haben wir Abkürzungen verwendet.“

Besonders in einem Fall zeigten sich Mitarbeiter\_innen erschrocken, dass ihre Kritik an ihrer Leitung so deutlich in den Bericht einfluss. So kann die

Frage der Rückverfolgbarkeit ein kompliziertes Thema sein. In einem Fall erhob die Mitarbeitervertretung Einwände, dass Mitarbeiter\_innen in Berichten womöglich erkennbar seien. Einer der Leiter der Agentur (M. Hoffmann) stellte in seinem Schreiben an die Einrichtung klar: „In den Berichten tauchen keine Namen von Mitarbeiter\_innen auf. Nur die Mitarbeiter\_innen, die wollen, äußern sich gegenüber den Visitor\_innen. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Wenn etwas nicht aufgeschrieben werden soll, kann dies im Gespräch direkt mitgeteilt werden und das wird selbstverständlich respektiert. Eine vollständige Anonymisierung ist allerdings kaum möglich, weil jede Person mit ein wenig interner Kenntnis erraten kann, wer da geantwortet hat. Auf eine Einschränkung der Verschwiegenheit muss allerdings hingewiesen werden. Sollten bei einer Visitation Straftaten (z. B. Misshandlungen oder Missbrauch an Kindern oder Jugendlichen) offenbar werden, muss dies selbstverständlich in gemäßer Weise offengelegt und ggf. auch zur Anzeige gebracht werden. Dies ist in den mehr als zwei Jahren Laufzeit des Projekts allerdings nie vorgekommen.“ Und weiter: „Die Einrichtung entscheidet, ob der vorläufige Bericht zunächst an die Gruppe zu einer ersten Korrektur und dann an die Leitung geht oder an beide gleichzeitig oder erst an die Leitung und dann an die Gruppe, wie es bisher meistens war. Das ist ganz allein Entscheidung der Einrichtung. Auf jeden Fall müssen die Mitarbeiter\_innen Gelegenheit haben, Korrekturen anzubringen.“

## 2.7 Nutzen für Einrichtungen

Worin liegt der potenzielle und tatsächliche, uns bestätigte **Nutzen für Einrichtungen und Träger**?

- (1) Es werden Informationen erhoben (etwa durch Beobachtungen, Mitarbeiterbefragungen oder die Gespräche mit jungen Menschen), die es ohne die Visitation nicht geben würde. Diese stehen anonymisiert zur Verfügung, sofern die Beobachteten oder Befragten keinen Einspruch erheben.
- (2) Durch die Tatsache der Visitation entsteht ein Mehr an Partizipation für involvierte Statusgruppen und Personen wie Mitarbeiter\_innen, Betreute, Eltern etc. Das beinhaltet auch, durch Erfragen von Meinungen wertgeschätzt zu werden.
- (3) Einrichtung und Träger zeigen sich offen für moderne Organisationsprinzipien wie Transparenz, Feedback und Lernen. Das könnte von außen als Güte Merkmal bewertet werden. Generell können Träger und Einrichtungen, aufgewertet durch den Tatbestand der Visitation und rückgemeldete Stärken, für sich werben.

- (4) Die einrichtungs- und trägerinterne Kommunikation kann nach der Visitation auf einer Berichtsbasis erfolgen. Die schriftliche Beschreibung und Bewertung ermöglichen in den Bereichen Konzept, Strukturen, Prozessen fundierte, an Stärken und Schwächen ausgerichtete Entwicklung der pädagogischen Qualität.

In der Summe und nicht zuletzt: Die pädagogische Qualität soll für die Adressat\_innen gesteigert werden, die Arbeit wird ggf. (noch) besser.

Allerdings, das ist uns bewusst, ist es nicht risikolos und leicht für Träger und Einrichtungen, ggf. auch schon bekannte Strukturdefizite oder Kompetenzschwächen zu zeigen. Und auch für manche Mitarbeiter\_innen wird es verunsichernd sein, unbekannte „Prüfer“ neben sich zu ertragen, die sich selbst pädagogisch nicht zeigen, ein paar Tage kommen und anschließend wieder verschwinden. Im Prozess wurde darauf geachtet, als Visitierende\_r keine „falschen“ Phantasien bei den Mitarbeiter\_innen hervorzurufen bzw. schon während der Besuche in Rückmeldungssequenzen miteinander ins Gespräch zu kommen. Die Visitor\_innen legten zudem Augenmerk darauf, dass sie nach Möglichkeit von Trägern und Leitungskräften nicht für innerbetriebliche Konflikte instrumentalisiert bzw. für wirtschaftliche (Einspar-)Interessen missbraucht wurden. Solche verdeckten Interessen waren nur in wenigen Fällen erkennbar.

Bezogen auf die **Risiken** von Qualitätsentwicklungsprozessen, insbesondere für **standardisierte Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsmanagementsysteme**, schließen wir uns den Überlegungen von Merchel an: Das „Risiko der (unge wollten) Förderung von unangemessenen sozialtechnischen Erwartungen an die Erziehungshilfe, die Gefahr der Vernachlässigung nicht meßbarer Qualitätsaspekte, Probleme einer unreflektierten Verwendung von Kennzahlen, Gefahren einer Verkürzung der Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozeß-, Ergebnisqualität) auf die einseitige Hervorhebung nur einer Dimension, Vernachlässigung der Adressatenperspektive, Gefahr einer Überbetonung der hierarchischen Steuerungsperspektive gegenüber einer Perspektive der Impulsgebung für selbstgesteuerte Lernprozesse. [...] Ein anderes Risiko liegt in der geforderten Offenheit der Träger und Einrichtungen. [...] Berichte, die ausschließlich auf Erfolgsmeldungen ausgerichtet sind, machen wenig Sinn [...]“ (2000, S. 29 f.). Merchel leitet daraus u. a. Forderungen nach Vertrauensschutz und Fehlerfreundlichkeit ab. Sieben der von Merchel entwickelten „Prüfpunkte“ gaben auch für uns Maßstäbe ab, die wir an das Vorgehen unserer Qualitätsagentur angelegt haben bzw. die Außenstehende daran anlegen können sollten (ebenda, S. 33 f.): Mitarbeiterpartizipation (1), Prozessorientierung (2), Adressatenorientierung (3), Praktikabilität (4), thematische Breite (5), Dialogorientierung (6) und reflektierte Steuerungserwartung (7).