

**Fachbereich 2**

AES

**Qualitätsmanagement  
in Familien- und Erziehungsberatungsstellen**

**Hausarbeit**

**Susanne Stahl  
Alte Rheinstr. 10  
35759 Mademühlen**

**Martikelnnummer: 534563**

**Dozent:**

**Prof. Dr. Norbert Groddeck**

**Lehrveranstaltung:**

**Neue Entwicklungen in der  
Familien- und Erziehungsberatung**

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	Seite 3
2.	Definition Qualitätsmanagement.....	Seite 3-4
3.	Merkmale der Strukturqualität.....	Seite 4-5
4.	Merkmale der Prozessqualität.....	Seite 5
5.	Merkmale der Ergebnisqualität.....	Seite 6
6.	Qualitätssicherung.....	Seite 6
7.	Qualitätsmanagement in Familien- und Erziehungsberatungsstellen.....	Seite 6-7
7.1.	Beschreibung der Qualitätsmerkmale.....	Seite 7
7.1.1.	Merkmale der Strukturqualität.....	Seite 7-8
7.1.2.	Merkmale der Prozessqualität .....	Seite 9-10
7.1.3.	Merkmale der Ergebnisqualität.....	Seite 10
7.2.	Transparenz im Team.....	Seite 10-11
7.3.	Darstellung nach Außen.....	Seite 11
8.	Schlußbemerkung.....	Seite 11-12
9.	Literaturverzeichnis.....	Seite 12

## 1. Einleitung

Die Auffassung über die Begriffserklärung Qualitätsmanagement und das Verständnis von der Ausgestaltung dieses Begriffes ist vielerorts sehr unterschiedlich.

Hat man zum einen überhaupt gar keine Vorstellungen, so sehen sich andere durch die Erwähnung dieses Begriffes im Kontext ihrer Arbeit sogleich unter Druck gesetzt oder aber in der Auffassung über ihre Arbeitsleistung gekränkt.

Wenn bei vielen die ersten Assoziationen in der Sicherung der finanziellen Arbeitshilfsmittel zur Förderung der Arbeitsmöglichkeiten liegen, fühlen sich andere sogleich unter Druck gesetzt bestimmte Leistungen in einem bestimmten Zeitkontinuum erbringen zu müssen.

Die Frage nach Qualität kommt dann auf, wenn sie nicht dem Gutdünken der Fachkräfte überlassen bleibt, sondern wenn darüber hinaus Nutzer oder Kunden zu befinden haben. Mit den Dienstleistungen im Sozial- und Gesundheitswesen werden individuelle und gesellschaftliche Erwartungen befriedigt.

Da ich noch nie Nutzer einer solchen öffentlichen Dienstleistung war kann ich leider nicht darüber befinden, welches Bewusstsein über Qualitätssicherung in einem Klienten (Nutzer) während und nach dem Empfangen der Dienstleistung herrscht. Was ich jedoch beurteilen kann, ist mein eigenes Bewusstsein über die Qualitätssicherung öffentlicher Dienstleistungen, wenn ich die Erfahrungen meines eignen Praktikums und meiner Weiterbildungen im Bereich der pädagogischen Diagnostik heranziehe.

Das Bewusstsein, dass Qualitätssicherung ein großes Muss ist und in vielen sozialen Institutionen zur Steigerung der positiven Ergebnisquote sehr angebracht ist, hat jedoch nicht meinen Mangel an Wissen über die konkreten Anwendung von Qualitätsmanagement wett gemacht.

In meiner Bearbeitung und Ausarbeitung dieses Thema habe ich feststellen müssen, dass meine konkreten Vorstellungen über Qualitätsmanagement zum Teil erheblich von der Realität abweichen und ich habe lernen müssen, die Ausgestaltung der Qualitätssicherung unter ganz anderen Aspekten und Gesichtspunkten zu betrachten.

## 2. Definition

„Für alle Wirtschaftsbereiche definiert die DIN ISO-Norm 8402 *Qualität* als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“.<sup>2</sup>

Es muss demnach zwischen Klärung der Güterqualität unabhängig vom Einzelfall und der Prüfung, ob sie im Einzelfall eingehalten werden, unterschieden werden.

Unter Qualitätsmanagement versteht man die Führung eines Betriebes und die Lenkung seiner Abläufe unter Gesichtspunkten der Güte dessen, was da geschieht und wie es geschieht.

Die Beschreibung der Einrichtung eines brachenneutralen Qualitätsmanagementsystems und seiner Elemente ist in DIN EN ISO 9000 ff. zu finden. DIN ISO 9004 beinhaltet Vorschläge für die Etablierung von Qualitätssicherungssystemen und DIN ISO 9004 Teil 2 wird als Leitfaden für Dienstleistungsunternehmen verstanden, in diesem Sinne eine Spezifizierung der Systemnorm für Qualitätssicherung sozialer Dienste.

„Ein Qualitätsmanagement-Handbuch hält fest, welche Verfahren und Anweisungen bezüglich der Qualitätssicherung bestehen und wie diese verwirklicht werden.

---

<sup>2</sup>Wendt, Wolf Rainer: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen, Eine Einführung, Lambertus 1997, Seite 75, II

Die vollständige Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Stadien der Evaluationsentwicklung und deren Durchführung ist eine unbedingte Voraussetzung für eine aussichtsreiche Entwicklung der Qualitätssicherung, die auch die Festlegung der Verantwortung für diese umfassenden Beteiligungen nötig macht.“<sup>4</sup>

Das Versorgungsmanagement eines Dienstleisters stellt die Ressourcen bereit, um den Erfordernissen nachzukommen, und es wirkt auf eine qualitätsvolle Gestaltung des ganzen Leistungsgeschehens hin; das Case Management realisiert die Qualität der Versorgung personen- und situationsbezogen gemäß den Standards und unter den Gegebenheiten des Einzelfalls.

Im Verständnis wird unterschieden zwischen:

- Strukturqualität,
- Prozeßqualität,
- Ergebnisqualität und dem
- Verhältnis zwischen Output und Outcome

Bestrebungen der Qualitätsentwicklung, die nur auf Opportunitätsdenken\* beruhen werden scheitern. Denn für Qualitätsbewusstsein ist das Abhaken von Checklisten nicht ausreichend, sondern es geht neben der Dokumentation von Qualitätsprozessen vielmehr um stimulieren von Prozessen im Team, durch die kreative Impulse freigesetzt werden. Zudem wird immer mehr eine Transparenz der Arbeit erforderlich.

### **3. Strukturqualität**

„Strukturqualität beschreibt die auf Dauer angelegten Bedingungen, unter denen eine Leistung erbracht werden soll. Sie umfasst den materiellen Rahmen einer Erziehungsberatungsstelle und die personellen Ressourcen, die für die Fülle der Beratungsaufgaben erforderlich sind.“<sup>1</sup> Strukturen sind in der Regel festgelegt und bilden ein Gerüst, in dem Ressourcen vorgehalten werden oder sich erschließen lassen.

Zu diesem Gerüst gehören:

- Angemessenheit der Organisation und ihr Personaleinsatz
- bauliche und räumliche Gegebenheiten
- Zugangserleichterungen und –erschwernisse
- technische Ausstattung
- dienstliche Kommunikations- und Informationsabläufe

Mängel in bereits einem dieser Bereiche behindern die Arbeit und beeinträchtigen den Erfolg.

---

<sup>1</sup>Bundeskonferenz für Erziehungsberatung: Qualitätsmerkmale von Erziehungsberatungsstellen. Informationen für Erziehungsberatungsstellen, 1, 1996: 3, Seite 31

<sup>4</sup>Lohl, Werner: Aufbau der Qualitätssicherung in Beratungsstellen, Deutscher Psychologen Verlag (1997), Seite 24 B.7 II 3

\*Opportunismus: bereitwillige Anpassung an die jeweiligen Umstände, Prinzipienlosigkeit

Um einer Erstarrung vorzubeugen, ist es notwendig alle Mitarbeiter an:

- ständigen internen Weiterbildungen, Qualitätszirkeln und Teamsupervision
- vernetztem Vorgehen und
- interdisziplinärer Zusammenarbeit

zu beteiligen.

#### **4. Prozessqualität**

Merkmale der Prozessqualität beschreiben, auf welche Art und Weise die Arbeit abläuft bzw. wie das gewünschte Ergebnis „erzeugt“ wird. Nicht die Arbeitsbedingungen, sondern Die Arbeitsprozesse sind hier Gegenstand der Betrachtung.

Die Prozessqualität betrifft die:

- Effizienz der Abläufe und des Ressourceneinsatzes
- Qualität der Zusammenarbeit (sowohl mit den Nutzern, als auch mit den beteiligten professionellen Mitarbeitern)
- Gestaltung der Beziehung unter den Beteiligten
- Qualität der Versorgung während der Verlauf der Leistungsnutzung
  
- „Fachhandeln und Durchführung
- Kontinuierliche Beobachtung und Analyse von Wirkungsprozessen
- Lenkung und Steuerung (mit permanenter Entwicklung der Verfahren)
- Prüfung des Handlungsablaufs oder des Leistungserbringungsverlaufs mit Rückmeldung
- Verbesserung auf allen Handlungsebenen
- Zielerreichungsprozesse

Das DIN ISO 9004-2 hält dazu auch eine kurze Beschreibung:

- Einhaltung der Spezifikation für die Dienstleistung,
- Überwachung der Einhaltung dieser Spezifikationen,
- Einleiten von Veränderungen bei Abweichungen von den Spezifikationen“<sup>3</sup>

Jeder Mitarbeiter muss die gesetzlichen Regelungen und Verordnungen sowie die extern und intern erarbeiteten Standards des Handelns beachten und in seiner Tätigkeit die Qualität erzeugen und kontrollieren.

„Die Fehlervermeidung als minimale Forderung bzw. Mindestanforderung ist ein einfaches Ziel der Prozeßgestaltung und der Prozeßqualität.“<sup>3</sup> Ein Ziel dieser Fehlerkosten-Verringerung kann z.B. sofortige und eingehende Befassung mit dem Paar/ der Familie sein, um einer Wiederanmeldung vorzubeugen.

---

<sup>3</sup>Lohl Werner (1999): Zur Qualitätsentwicklung in Lebens- und Erziehungsberatungsstellen. In: Peterander Franz, Speck Otto(Hrsg.1999): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, Reinhardt, München, Seite 252 III & 253 II

## 5. Ergebnisqualität

Unter Ergebnisqualität versteht man das Maß und das Niveau, auf dem Ziele, die man sich vorgenommen hat, erreicht wurden.

Die Ergebnisqualität wird in einem Soll-Ist-Vergleich ermittelt und orientiert sich zudem an der Zufriedenheit der Nutzer, die jedoch immer im Kontext der individuellen Lebensqualität, die sich im Hilfe- und Behandlungsprozess ergeben hat, zu betrachten ist.

Durch das Outcome wird die Ergebnisqualität beobachtet und bewertet.

Unter Output versteht man den *Output eines Dienstes*, nämlich was der Dienst selbst leistet.

Unter Outcome versteht man das *Outcome des Handelns*, nämlich das, was mit dem Handeln erreicht wird.

„Eine Einschätzung über die Auswirkungen schließt deren subjektive und objektive Bewertung ein. Ein Gewinn an Lebensqualität ist für eine Person nur auszumachen, wenn sie selber diesen Ertrag wahrnimmt.“<sup>2</sup>

Die subjektive Erfolgsbewertung des Nutzers muss dennoch objektiv, unter gesellschaftlich und fachlich akzeptablen Maßstäben, vom Leistungserbringer und der unmittelbaren Umgebung als solchen bewertet werden können.

Die am Outcome zu beobachtende Erfolgsqualität differiert demnach in jedem Einzelfall.

Die Ergebnisqualität soll also die Wirksamkeit oder Effektivität von Beratung erfassen.

## 6. Qualitätssicherung

„Wird in einem Dienstleistungsunternehmen im Verlauf und im Ergebnis die Einhaltung von Qualitätsstandards systematisch kontrolliert und geprüft, so spricht man von Qualitätssicherung. Sie ist notwendiger aber nicht hinreichender Teil des Qualitätsmanagements eines Dienstleistungsunternehmens.“<sup>2</sup>

Die Qualitätssicherung macht sich verschiedener Steuerungsinstrumente zu Nutze.

Als ein solches Instrument kann Case Management angeführt werden:

- Durch Bedarfserklärung, Zielvereinbarung, Hilfeplanung wird erörtert, welche Angebote herangezogen werden sollen und wo es an Ressourcen, etwa der Kinderbetreuung, fehlt.
- Durch die Evaluation im Case Management lässt sich die Wirkung einzelner Faktoren und eine Erfolgskontrolle, ob und inwieweit Erwartungen befriedigt werden und Wohlergehen zustande kommt, prüfen.

## 7. Qualitätsmanagement in Erziehungs- und Familienberatungsstellen

Erziehungs- und Familienberatung ist ein niederschwelliges Angebot für Kinder, Jugendliche; Eltern und andere Erziehungsberechtigte. Sie verbindet individuelle Angebote mit präventiven Aktivitäten. Die Beratungs- und Therapieangebote werden nach den Erfordernissen der jeweiligen individuellen Situation flexibel gestaltet und beziehen das soziale Umfeld mit ein.

Die folgenden detaillierten Auflistungen der Qualitätsmerkmale orientieren sich an den Empfehlungen der Bundeskonferenz für Erziehung e.V. (bke), die mit Förderung des

---

<sup>2</sup>Wendt, Wolf Rainer: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen, Eine Einführung, Lambertus 1997, Seite 77 II, IV

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ein Projekt „Qualitäts-Management in der Erziehungsberatung“ durchgeführt hat und dessen Ergebnisse in der Broschürenreihe.

‘Qs Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe’:  
Qs 22 Qualitätsprodukt Erziehungsberatung veröffentlicht hat.<sup>1</sup>

## 7.1. Beschreibung der Qualitätsmerkmale

Die Bundeskonferenz für Erziehungsberatung e.V. (bke) hat eine strukturierte Beschreibung von Qualitätsmerkmalen im Hinblick auf Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität erarbeitet und jedes Merkmal anhand von Kennziffern festgelegt und manifestiert. Eine Kennziffer drückt aus, wie das jeweilige Merkmal „gemessen“ werden kann.

Die Ausprägung der Kennziffern muss jedoch fachlich bewertet werden und in einigen Fällen ist eine den regional spezifischen Gegebenheiten, dem Konzept der Beratungsstelle bzw. der jeweiligen Situation angepasste Einschätzung der Kennzifferbewertung nur durch Teambeschluss möglich.

„Hierin kommt zum Ausdruck, dass sich die Qualität der Arbeit mit einem objektivierten Kennzifferkatalog allein nicht hinreichend beschreiben lässt, sondern Ergebnis eines komplexen Interaktionsgeschehens ist.“<sup>1</sup>

Der Katalog soll dennoch als Hilfe zur Auseinandersetzung mit der Qualität dienen und Anregungen, Fragen und Themen eröffnen und auch Diskussions- und Veränderungsprozesse auslösen.

Solche Prozesse sollen beispielsweise stattfinden in der

- Auseinandersetzung mit Schlüsselprozessen  
(Anmeldung , Erstgespräch, Hilfeplanung, Abschluss u.a.)
- Analyse von Stärken und Schwachstellen
- Leitbildentwicklung und Zielplanung,
- Konzeptbildung

So wird es möglich, dass Qualitätssicherungsmaßnahmen in die alltäglichen Arbeitsabläufe integriert werden und dadurch eine unmittelbare Wirksamkeit erreichen.

Die regional unterschiedlichen Begebenheiten ermöglichen es nicht Kennziffern starr und unabhängig zu interpretieren. Eine Beratungsstelle in einem dichtbevölkerten Ballungsgebiet (einer Großstadt) hat im Vergleich zu einer Beratungsstelle „auf dem Land“ wesentlich kürze Anfahrtszeiten und auch wesentlich mehr Personen auf kleinerem Kilometer Umkreis. Umgekehrt ist es so, dass Beratungsstellen „auf dem Land“, bedingt durch niedrigere Mietpreise, wahrscheinlich ein eher größeres Büro (mit mehr Zimmern und größeren Räumen) zur Verfügung haben, als Beratungsstellen in der Stadt.

### 7.1.1. Merkmale der Strukturqualität

---

<sup>1</sup>Bundeskonferenz für Erziehungsberatung: Qualitätsmerkmale von Erziehungsberatungsstellen. Informationen für Erziehungsberatungsstellen, 1, 1996: 3, Seite 29 V

### Niederschwelligkeit

- freier Zugang ohne förmliche Leistungsgewährung durch das Jugendamt
- geringe Anzahl der beendeten Fälle mit förmlicher Gewährung
- mind. 80% Erstgespräche Anteil, die innerhalb von vier Wochen stattfinden
- örtl. individueller Anteil der Erstgespräche, die spätestens am Tag nach der Anmeldung stattfinden (Auswertung im Team)
- mind. 25 Stunden wöchentliche Öffnungszeit (Kernzeit)
- örtl. individueller Anteil der Termine, die außerhalb der üblichen Bürozeiten stattfinden (Auswertung im Team)
- Gebührenfreiheit bei Beratung und Therapie
- Erreichbarkeit mit öffentl. Verkehrsmitteln (max. 1 h Fahrzeit)

### Ausreichende personelle Ausstattung

- 4:10.000 Verhältnis volle Planstelle /Kinder und Jugendliche bis 18Jahre im Einzugsbereich
- multidisziplinäres Fachteam (mind. 3 volle Planstellen):
  - Diplompsychologe,
  - Diplomsozialarbeiter/-pädagogin,
  - Therapeutische Fachkraft für die Arbeit mit Kindern
- mind. 1 Planstelle Verwaltungskraft
- mind. 1 kontinuierlich nebenamtliche Mitarbeit weiterer Fachrichtungen, insbesondere Medizin und Recht
- mind. 1 Zusatzqualifikation (nach Zahl der Planstellen)

### Organisation

- schriftl. Regelung der Leitungsverantwortung
- schriftl. Geregelt Dienst- und Fachaufsicht
- schriftl. Dokumentation der Etablierung und regelmäßige Auswertung eines Qualitätssicherungssystems
- schriftl. Regelung der Personalentwicklung
- schriftl. Regelung fachlichen Vorgehens in Grenzfällen

### Präventive Arbeit

- 25 % Anteil von präventiver Arbeit und Vernetzungsaktivitäten an Gesamtarbeitszeit

### Kooperation mit dem Jugendamt

- Vorliegen einer schriftl. Kooperationsvereinbarung
- Zuständigkeit für die Hilfeplanung, wenn keine weiteren Erziehungshilfen in Betracht kommen, bei der EB
- Beteiligung der EB an Hilfeplankonferenzen im Jugendamt
- Transparente Regelung zur „Übernahme“ von Fällen

### Ausbildung von Praktikanten

- mind. 1 Praktikant/in /Jahr
- Vorliegen eines Ausbildungsplans

### Ausreichende räumliche Ausstattung

- Trennung von anderen Institutionen
- 1:1 Verhältnis der Beratungszimmer / Planstellen
- mind. 1 zusätzlichen Therapieraum
- mind. 1 zusätzlichen Gruppenraum
- abgegrenzter Wartebereich
- eigenes Sekretariat

### **7.1.2. Merkmale der Prozessqualität**

#### Fachliche Unabhängigkeit bei der Durchführung der Aufgaben

- Einzelfallarbeit (nur in fachlich & rechtlich begründeten Fällen)
- einzelfallübergreifende Arbeit (nur in fachlich & rechtlich begründeten Fällen)

#### Schutz der Vertrauensbeziehung zum Ratsuchenden

- Zahl der beendeten Fälle, bei denen anvertraute Sozialdaten ohne Einwilligung der Betroffenen weitergegeben worden sind
- Zahl der beendeten Fälle, bei denen Dritte (Kollegen, Träger, Jugendamt, Polizei) Einsicht in die Beratungsdokumentation bekommen haben

In diesen beiden Fällen muss eine Auswertung der Güterabwägung im Team erfolgen. Fälle, bei denen durch Gewalttätigkeit des Mannes Gefahr für Kind oder Mutter im Verzug ist, können/müssen z.B. die Anschrift dem Jugendamt oder der Polizei weitergegeben werden (soweit daie die Situation erfordert und rechtlich erlaubt ist).

- Aufklärung der Klienten über Teamarbeit, Aktenführung und Verschwiegenheit

#### Aktivierung der Ressourcen des multidisziplinären Teams

Die Ergebnisse folgender Merkmale sollten im Team ausgewertet werden:

- Anzahl der Vorstellung neuer Fälle im Team / Anzahl der beendeten Beratungen
- Anzahl der Fallbesprechungen (mind. 30 Min.) / Anzahl der beendeten Beratungen
- Anzahl der Fälle mit gem. Arbeit unterschiedlicher Fachkräfte
- Anzahl formatierter EB- interner Hilfepläne
- Anzahl von Hilfeplänen, die eine Kooperation verschiedener Erziehungshilfen beinhalten
- Flexibler Einsatz unterschiedlicher Settings
- Anzahl der Fälle mit ausführlicher Fachdiagnostik / Anzahl der beendeten Beratungen

#### Aktivierung der Ressourcen aus dem Umfeld der Kinder

Das Ergebnisse folgender Merkmale sollten im Team ausgewertet werden:

- Anzahl der Beratungsfälle mit Umfeldkontakten in Relation zur Zahl beendeter Beratungen
- Besucherzahlen einzelfallübergreifender Veranstaltungen
- Anzahl institutioneller Kooperation

Das umfasst sowohl die Frage, inwieweit andere Institutionen wie: Kindertagesstätten, Kinderwohngruppen, Frühförderungs-Institutionen, Frauenhäuser, ... mit der Beratungsstelle zusammenarbeiten und sich für den Klienten eventuell eine weitere Maßnahme anschließt, wie auch die Frage inwieweit das Umfeld des Beratenden in die Beratung/Therapie mit einbezogen wird.

#### Dokumentation der Arbeit

- Führen einer Beratungsdokumentation
- Beteiligung and der Bundesstatistik zur Kinder- und Jugendhilfe
- Regelung zur Vernichtung der Beratungsdokumentation

#### Maßnahmen zum Qualifikationserhalt

- zehn in Anspruch genommener Fortbildungstage pro Jahr und Mitarbeiter
- zwölf in Anzahl genommene Supervisionsstunden (Fallsupervision durch eine außenstehende Fachkraft) pro Jahr und Planstelle

#### Aktivierung von Fachöffentlichkeit

- Beteiligung an der Jugendhilfeplanung
- öffentlichkeitswirksame Aktivitäten – Anzahl und Form der Aktivitäten

### **7.1.3. Merkmale der Ergebnisqualität**

#### Zielerreichung

- Einsatz von Verfahren zur Einschätzung der Zielerreichung der Angebote aus Sicht der unterschiedlichen Beteiligten (Kinder, Eltern, Fachkräfte)

#### Zufriedenheit

- Einsatz eines Verfahrens zur Einschätzung der Zufriedenheit von Eltern und Kindern mit dem Beratungsverlauf
- Einsatz eines Verfahrens zu Einschätzung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Arbeitsbedingungen
- Einsatz eines Verfahrens zur Einschätzung der Zufriedenheit der Kooperationspartner

#### Statistische Aufbereitung der Arbeit

Die Ergebnisse folgender Merkmale sollten im Team ausgewertet werden:

- Zahl der Anmeldungen pro Planstelle und Jahr
- Zahl der beendeten Beratungen pro Planstelle (nicht pro Mitarbeiter) und Jahr
- Dauer der Beratungen (in Monaten)
- Kontakthäufigkeit der Beratungen
- Art der Beendigung von Beratungen
- Art der Beendigung von Beratungen (entsprechend der Jugendstatistik zur Kinder- und Jugendhilfe)

- Anzahl und Darstellung der einzelfallübergreifenden Leistungen unter Berücksichtigung der unter Struktur- und Prozessqualität beschriebenen Kennziffern

### Kosten von Beratung

- Jahreskosten der Einrichtung bezogen auf die Gesamtzahl aller im Jahr beendeten Beratungen

## **7.2. Transparenz im Team**

In den meisten Beratungsstellen ist fachlicher Austausch und gemeinsame Reflexion der Arbeit ein fester Bestandteil der Praxis.

Die gemeinsame Auswertung der Verlaufs- und Ergebnisdokumentation ist dagegen eher ungewohnt, wie auch Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und strukturierte Rückmeldung.

Durch jedes Element dieses Qualitätssicherungs-Prozesses wird im gewissen Sinne die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter vor dem Team offengelegt und überprüft. Um diesbezüglich Ängste vor der Transparenz im Team abzubauen, empfiehlt es sich vorab im Team vertrauensbildende Maßnahmen zur Verbesserung der Kritikfähigkeit anzubieten. Im Zuge dieses Gewöhnungszeit kann es auch von Vorteil sein, dass einzelne interessierte Mitarbeiter exemplarisch Konzepte zur Selbstevaluation entwickeln, an ihrer Arbeit ausprobieren und im Team vorstellen, um somit die Befürchtungen verunsicherter Mitarbeiter zu entkräften.

## **7.3. Darstellung nach Außen**

Die Darstellung nach außen war lange Zeit ein unbeliebtes Thema und wurde als lästige Verpflichtung gegenüber Trägern, Jugendämtern und statistischen Landesämtern angesehen. Mittlerweile wird die Dokumentation jedoch eher als Möglichkeit der Präsentation genutzt, um die Notwendigkeit des erhöhten Mittelzuschusses und der Erweiterung des Beratungsangebots zu belegen.

Die unterschiedliche Darstellung der Daten verhindert bislang jedoch eine vergleichende Betrachtung der Leistung von Erziehungsberatungsstellen, besonders im Hinblick auf Qualitätskriterien.

## **8. Schlußbemerkung**

Eine vollständige Anwendung des Qualitätsmanagements führt durch ständige Selbstprüfung und Evaluation im Team vermehrt zu Transparenz und Öffnung der Arbeitsleistung nach Außen. Arbeitsangebote werden für den Nutzer sichtbar und in seiner Effizienz und in seinem Erfolg bewertbar. Es kristallisiert sich immer mehr die Möglichkeit zum Vergleich heraus und eine freie Auswahl unter den Dienstleistungsunternehmen bietet sich an. Daraus ergibt sich ein erhöhter Konkurrenzdruck zwischen den Anbietern und demnach ein erhöhter Arbeits- und Leistungsdruck für die angestellten Sozialarbeiter. Ob dies im Rückschluß auf die Qualität des Dienstes nicht eher ein Bremsblock für eine ausreichend, dem Nutzer angemessene, Behandlung ist, ist fraglich.

Der Druck durch die Vergleichsanbieter dürfte jedoch für die regionalen Beratungsstellen nicht zutreffen. Denn solange die Vergabe durch öffentliche Träger erfolgt und die zu

erarbeitenden Aufgaben an freie Träger ein verträgliches Maß nicht übersteigt, ist eine Sicherung der Nachfrage und Qualität von Arbeit gewährleistet.

Eine konkurrenzfreie Marktwirtschaft der Sozialdienstleistungsunternehmen ist mit vermehrtem Entstehen von Freien Träger Unternehmen nicht denkbar. Aber dennoch sollten im Zuge der geforderten Qualitätssicherung ideelle und andere nicht meßbare Prozesse in der Behandlung und Therapie nicht wegen ihrer nach außen unsichtbaren Eigenschaft vernachlässigt und in ihrer Bedeutung unbeachtet gelassen werden.

Gerade die Initiierung von positiver und bejahender Selbst- und Weltbetrachtung der Klienten ist der Anfang eines langfristigen Veränderungsprozesses im Menschen, der in der Therapie zwar angeregt, aber in seiner vollen Entfaltung zeitlich erst viel später nach außen sichtbar wird.

Sicher gibt es noch sehr viele Aspekte des Qualitätsmanagements in Erziehungs- und Familienberatungsstellen, die ich sowohl in meiner Erarbeitung, als auch in meiner Schlußbemerkung nicht erwähnt und somit vernachlässigt habe. In meiner Vorbereitung zu diesem Thema hab ich mich jedoch entschlossen nicht ein weit gefächertes Bild über Qualitätsmanagement zu malen, sondern einzelne Punkte verständlich zu erörtern.

Ziel meiner Hausarbeit ist es, mir und meinen Lesern eine Einführung und einen Überblick zu bieten.

Somit bleibt mir nur, mit einer letzten Bemerkung zu enden.

Die Ergebnisqualität ist trotz aller Theorien des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung nie voll erfassbar, da Familien- und Erziehungsberatung mit Menschen arbeitet und sich nicht wie die Industrieforschung mit der Verbesserung eines Gerätes beschäftigt.

## 8. Literaturverzeichnis

- <sup>1</sup>Bundeskonzferenz für Erziehungsberatung: Qualitätsmerkmale von Erziehungsberatungsstellen. Informationen für Erziehungsberatungsstellen, 1, 1996: 3
- <sup>2</sup>Wendt, Wolf Rainer: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen, Eine Einführung, Lambertus 1997, Seite 75-79
- <sup>3</sup>Lohl Werner (1999): Zur Qualitätsentwicklung in Lebens- und Erziehungsberatungsstellen. In: Peterander Franz, Speck Otto (Hrsg.1999): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, Reinhardt, München
- <sup>4</sup>Lohl Werner: Aufbau der Qualitätssicherung in Beratungsstellen, Deutscher Psychologen Verlag (1997)

---

1  
2  
3  
4