



## Wird's dann besser? Qualitätsstandards im Verlauf der Fremdunterbringung

EntwicklungspartnerInnenschaft Donau-Quality in Inclusion Modul 3:  
"Qualität im Prozess der Fremdunterbringung"

Ziel der EQUAL EntwicklungspartnerInnenschaft „DONAU – QUALITY IN INCLUSION“ ist, Qualitätskriterien für den Bereich Sozialarbeit zu erarbeiten, um Grundlagen für Ausschreibungen nach dem Prinzip „BestbieterInnen“ zu erstellen. Mehr Informationen und Materialien zur EQUAL EntwicklungspartnerInnenschaft Donau Quality in Inclusion auf [www.donau-quality.at](http://www.donau-quality.at).

DONAU-QUALITY IN INCLUSION wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.



Gesamtkoordination und finanzielle Verantwortung: **Ifh** Fachhochschule St. Pölten





# Tagungsband

der Fachtagung “Wird's dann besser? Qualitätsstandards im Verlauf der Fremdunterbringung”  
am 13. Juni 2006 im Veranstaltungszentrum St. Pölten

## **Veranstalter:**

**EntwicklungspartnerInnenschaft Donau, Quality-in-Inclusion, Modul 3:**  
“Qualität im Prozess der Fremdunterbringung”

## **Fachhochschule St. Pölten**

Ilse Arlt Institut für soziale Inklusionforschung

Matthias Corvinusstrasse 15

3100 St. Pölten

[www.donau-quality.at](http://www.donau-quality.at) und [www.juwo.sozialraum.at](http://www.juwo.sozialraum.at)

## **Kontakt:**

### **Modulleiter**

Mag. Johannes Pfliegerl

Telefon: +43 (0) 2742 313 228-555

Mobil: +43 (0) 676/ 847 228 555

[jpfliegerl@fh-stpoelten.ac.at](mailto:jpfliegerl@fh-stpoelten.ac.at)

### **Wissenschaftliche Mitarbeiterin**

Mag.<sup>a</sup> (FH) Andrea Viertelmayr

Telefon: +43 (0) 2742 313 228-554

Mobil: +43 (0) 676/ 847 228 554

[aviertelmayr@fhstpoelten.ac.at](mailto:aviertelmayr@fhstpoelten.ac.at)

# PROGRAMM

Moderation: Dipl. Sozpäd. (FH) Olaf Kapella

## **9:00 Uhr BEGRÜSSUNG**

Geschäftsführer der FH St. Pölten Prof. Dr. Johann Günther

Vizebürgermeisterin Susanne Kysela

Landesrätin Christa Kranzl

Abgeordneter zum Nationalrat Dr. Alfred Brader in Vertretung von Landeshauptmann

Dr. Erwin Pröll

## **9:30 Uhr “QUALITÄT IN DER FREMDUNTERBRINGUNG: MERKMALE EINES UMFASSENDEN QUALITÄTSENTWICKLUNGSKONZEPTES FÜR DIE JUGENDHILFE”**

Prof. Dr.<sup>in</sup> Ingrid Gissel-Palkovich - Fachhochschule Kiel

## **10:45 Uhr FREMDUNTERBRINGUNG UND LEBENSFÜHRUNG. “ÜBER QUALITÄTSFRAGEN SOZIALPÄDAGOGISCHER UND SOZIALARBEITERISCHER PRAXIS IN DER JUGENDWOHLFAHRT”**

Prof. (FH) DSA Mag. Dr. Peter Pantucek - Fachhochschule St. Pölten

## **11:30 Uhr “QUALITÄT IN DER FREMDUNTERBRINGUNG AUS DER SICHT PRIVATER TRÄGER”**

Dr. Wolfgang Apfelthaler - Rettet das Kind NÖ

## **12:00 Uhr PROJEKTPRÄSENTATION: “QUALITÄT IM PROZESS DER FREMDUNTERBRINGUNG”**

Mag. Johannes Pfliegerl und Mag.<sup>a</sup> (FH) Andrea Viertelmayr - FH St. Pölten

## **12:30 - 14:00 Uhr MITTAGSPAUSE**

## **14:00 Uhr WORKSHOPS ZU FACHTHEMEN**

### **1.) Partizipation von Kindern und Jugendlichen**

Moderation: Michaela Brader & DSA Herbert Paulischin



**2.) Dokumentation in Fremdunterbringungseinrichtungen**

Moderation: Mag. Johannes Pfliegerl & Mag.<sup>a</sup> Barbara Fibi

**3.) Qualität im Prozess der Fremdunterbringung - Theorie und Praxis**

Moderation: Mag.<sup>a</sup> (FH) Andrea Viertelmayr & Sandra Schulz

**16:00 - 17:00 Uhr PODIUMSDISKUSSION ZUM THEMA QUALITÄT IM PROZESS DER FREMDUNTERBRINGUNG**

**Moderation:** Prof. (FH) DSA Dr. Karl Dvorak - FH St. Pölten

**TeilnehmerInnen:**

- ◆ Wirkl. Hofrat Mag. Reinfried Gänger - Abteilung für Jugendwohlfahrt der Niederösterreichischen Landesregierung
- ◆ DSA Walter Hanel - Abteilung für Soziales, Gesundheit und Wohnbauförderung des Landes Burgenland
- ◆ Mag. Johannes Pfliegerl - FH St. Pölten
- ◆ Susan Müller - Soziale Dienste Pro Juventute GmbH
- ◆ Illona Zeman - Ehemalige Bewohnerin der Kinderwelt Stiefeln

Eine Ausgeglichenheit von weiblichen und männlichen ReferentInnen und DiskutantInnen in Sinne des Gender Mainstreaming war den VeranstalterInnen ein Anliegen.

Im Rahmen der Podiumsdiskussion gab es jedoch eine kurzfristige Änderung. Frau Susan Müller wurde seitens des eigenen Trägers durch Herrn Emanuel Freilinger (Soziale Dienste Pro Juventute GmbH) ersetzt. Frau Illona Zeman konnte aufgrund familiärer Umstände leider nicht an der Veranstaltung teilnehmen.

# INHALT

	PROGRAMM.....	2
1	VORWORT.....	5
2	PROJEKTVORSTELLUNG.....	6
3	QUALITÄT IN DER FREMDUNTERBRINGUNG – Merkmale eines umfassenden Qualitäts- entwicklungskonzeptes für die Jugendhilfe – Prof. Dr. Ingrid Gissel-Palkovich.....	7
4	DIE LOGIK DER BIOGRAPHIE – DIE LOGIK DES ALLTAGS – DIE LOGIK DER ORGANISATION. FH (Prof.) Mag. Dr. Peter Pantucek.....	17
5	QUALITÄT IN DER FREMDUNTERBRINGUNG AUS SICHT PRIVATER TRÄGER Dr. Wolfgang Apfelthaler.....	28
6	ZUSAMMENFASSUNG DER WORKSHOPS.....	31
6.1	Partizipation von Kindern und Jugendlichen: Mag. <sup>a</sup> (FH) Michaela Brader & DSA Herbert Paulischin.....	31
6.2	Dokumentation in Fremdunterbringungseinrichtungen: Moderation: Mag. Johannes Pflegerl & Mag. <sup>a</sup> Barbara Fibi.....	35
6.3	Qualität im Prozess der Fremdunterbringung - Theorie und Praxis: Moderation: Mag. <sup>a</sup> (FH) Andrea Viertelmayr & SP Sandra Schulz.....	38
7	REFERENTINNEN.....	42



# 1 VORWORT

“Wird's dann besser?” - vor dieser Ungewissheit stehen Kinder und Jugendliche aus Familien in krisenhaften Situationen, die für eine bestimmte Zeit außerhalb ihrer Familien in einem Heim oder einer Wohngemeinschaft betreut werden. Dahinter steht die Frage, wie gute Betreuung dort für sie gestaltet werden sollte. Dies ist ganz wesentlich, um sie in einer schwierigen Lebenssituation zuverlässig unterstützen zu können.

Fragen einer nachvollziehbaren, qualitativvollen Gestaltung dieser Betreuung gewinnen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung und zunehmend wird auch die Einhaltung entsprechender Standards eingefordert. Dies soll nicht heißen, dass Einrichtungen in der Vergangenheit keine qualitativvolle Arbeit geleistet haben. Jedoch wird die stationäre Jugendwohlfahrt bei der Fremdunterbringung von Kindern und Jugendlichen verstärkt damit konfrontiert, strukturierte Qualitätsentwicklungsprozesse durchführen und dokumentieren zu müssen. In Zeiten knapper öffentlicher Mittel geht es vermehrt darum, einen genauen Nachweis für einen effektiven und effizienten Mitteleinsatz erbringen zu können. Man erhofft sich in diesem Zusammenhang wirkungsvolle Impulse, etwa durch Übernahme von Denkweisen und Verfahrensweisen aus dem Bereich der gewerblichen Produktion und Dienstleistung.

Heime und Wohngemeinschaften stehen in diesem Zusammenhang allerdings vor einem größer werdenden Spannungsfeld: Sie wollen einerseits dem Anspruch gerecht werden, qualitativ hochwertige soziale Dienstleistungen zu erbringen, und müssen dabei andererseits auch preislich im Wettbewerb bestehen können.

Das Projekt “Qualität im Prozess der Fremdunterbringung” setzt an diesen Spannungsfeld an und widmete sich bei der Fachtagung zum Thema “Wird's dann besser?” Qualitätsstandards im Verlauf der Fremdunterbringung der Thematik. Die Tagung sollte Gelegenheit bieten, einem interessierten Fachpublikum aus dem Bereich der Jugendwohlfahrt das Projekt und erste Ergebnisse daraus zu präsentieren sowie die Qualität im Prozess der Fremdunterbringung aus unterschiedlichen Perspektiven zu diskutieren.

Dafür wurden neben Fachleuten aus der Wissenschaft auch VertreterInnen der Jugendwohlfahrt und privater TrägerInnen von Fremdunterbringungseinrichtungen sowie MitarbeiterInnen aus der Praxis eingeladen, relevante Aspekte zum Thema Qualität in der Fremdunterbringung in Fachreferaten, Workshops und einer Podiumsdiskussion zu thematisieren und zu diskutieren.

In der hier vorliegenden Tagungsdokumentation wird ihnen zunächst das Projekt “Qualität im Prozess der Fremdunterbringung” und dessen Zielsetzungen und Schwerpunkte vorgestellt. Im Anschluss werden die Referate der Tagung sowie die Ergebnisse der Workshops zusammengefasst.

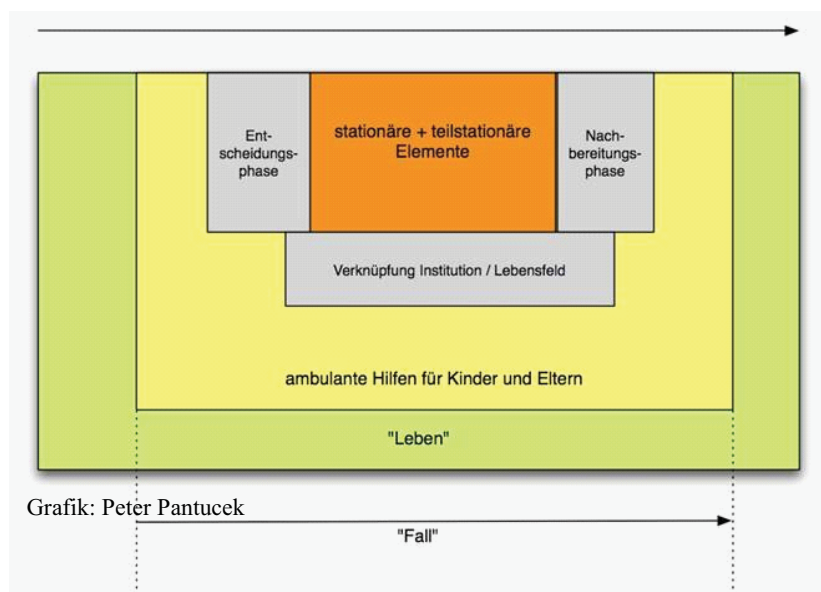
## 2 PROJEKTVORSTELLUNG

Das Projekt "Qualität im Prozess der Fremdunterbringung" zielt darauf ab, Kriterien für eine qualitätvolle Betreuung von Kindern und Jugendlichen in Heimen oder Wohngemeinschaften zu entwickeln, indem die Sichtweise der Beteiligten zentrale Berücksichtigung findet.

Der spezifische Zugang dieses Projektes ist es, den gesamten Prozess der Unterbringung näher zu analysieren. Dies bedeutet, die familiäre Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen vor der Unterbringung ebenso zu erfassen wie die Phase der Entscheidung für die ambulanten und stationären Maßnahmen, die Zeit des Aufenthalts in der Einrichtung sowie auch die Phase der Rückführung zu den Eltern bzw. die Phase des Übertritts in die Selbständigkeit bei volljährigen jungen Erwachsenen [siehe Abbildung 1].

Dieser Zugang ermöglicht es, den Gesamtkontext von Prozessverläufen und somit auch entscheidende Phasen wie den Übergang in eine Fremdunterbringungseinrichtung als auch deren Verlassen in den Blick zu nehmen. Für die Verlaufsanalyse werden 16 Fallstudien durchgeführt.

Ein weiterer innovativer Aspekt des Projektes liegt in der Art der Erhebung. Für jeden Fall werden sowohl aktuell von Fremdunterbringungsmaßnahmen betroffene als auch bereits wieder in ihre Familie zurückgekehrte Kinder und Jugendliche oder bereits in die Selbständigkeit entlassene junge Erwachsene mit Hilfe von narrativen Interviews dazu angeregt, über ihr Erleben der Zeit vor und während bzw. auch nach Beendigung der Maßnahme zu erzählen. Weiters werden



Grafik: Peter Pantucek

Abbildung 1: Prozess der Fremdunterbringung

die jeweils relevanten Angehörigen, die BetreuerInnen der Kinder und Jugendlichen in den Fremdunterbringungseinrichtungen als auch die fallführenden SozialarbeiterInnen der Jugendwohlfahrt über ihre Sichtweise des Fallverlaufes befragt. Ergänzt werden diese Befragungen durch eine Analyse der fallrelevanten Akten. In bisherigen Projekten wurde die multiperspektivische Sichtweise nicht in dieser Art erfasst. Durch die Berücksichtigung der Anschauung und Meinung aller relevanten Beteiligten soll es möglich werden, sowohl die spezifischen Bedürfnisse jeder Gruppe als auch die Fälle umfassend zu erheben.



# 3 QUALITÄT IN DER FREMDUNTERBRINGUNG

## MERKMALE EINES UMFASSENDEN QUALITÄTSENTWICKLUNGSKONZEPTE FÜR DIE JUGENDHILFE

Prof. Dr.<sup>in</sup> Ingrid Gissel-Palkovich



### EINLEITUNG

#### Qualität in der Fremdunterbringung

Meine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema begann Anfang der 1990er-Jahre, als es mit § 36 SGB8 Kinder- und Jugendhilfegesetz in Deutschland zu einer Erneuerung kam. Den vor Ort Tätigen wurden nun Verfahrensweisen des Gesetzgebers vorgeschrieben, was m. E. einen enormen Qualitätsgewinn und sozusagen den Beginn der Auseinandersetzung über Qualität bedeutete. Die entscheidende Frage lautet: "Wie können Entscheidungsprozesse, Hilfeprozesse innerhalb öffentlicher und freier Träger so strukturiert und gewährleistet werden, dass am Ende mit hoher Wahrscheinlichkeit Qualität steht?" Ich habe versucht, dies im Rahmen eines Qualitätsentwicklungskonzeptes einmal theoretisch zu erfassen;

die Ausgestaltung in der Praxis ist wiederum eine ganz andere Sache. Dieses Konzept versteht sich als Orientierungshilfe, als ein Faden, an dem entlang man voranschreiten kann.

Nun zur Gliederung. Zunächst soll kurz ganz allgemein eine Annäherung an den Begriff Qualität gegeben werden. In der Folge sollen Definition und Prinzipien dieses Konzeptes vorgestellt und näher auf die einzelnen konzeptuellen Merkmale eingegangen werden. Es geht hier im Wesentlichen um die Planung, Steuerung, Gewährleistung und – ganz wichtig – Weiterentwicklung von Qualität in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe, aber auch in Einrichtungen, die ambulante Aufgaben anbieten. Abschließend folgen eine kurze Zusammenfassung sowie und ein Ausblick.

### 1. QUALITÄTSBEGRIFF

#### a) Qualität als Konstrukt

Qualität ist ein Konstrukt und schwer fassbar. Welche Qualität hat beispielsweise dieser Kugelschreiber? Ist es ein guter Kugelschreiber, ist es ein schlechter? Was erwarten Sie, was erwarte ich von diesem Kugelschreiber? Er soll schreiben – da sind wir uns alle einig. Insofern haben wir hier einen Vorteil, den wir in der Jugendhilfe und in stationären Einrichtungen nicht unbedingt haben.

Wir können uns also rasch darüber verständigen, dass es ein Qualitätsmerkmal dieses Kugelschreibers sein sollte, dass er schreibt, weil ein Kugelschreiber sehr allgemein zweckgebunden ist. Ähnlich ist es mit diesem Glas. Sie und ich, wir alle wollen, dass dieses Glas dicht ist. Das ist ein Zweckmerkmal, über das wir uns einig sind. Aber bei der Frage, ob ein Glas schön ist, ob es unsere ästhetischen Vorstellungen erfüllt, haben wir vielleicht unterschiedliche Vorstellungen. Ich hätte das Glas gerne pink oder kariert und Ihnen gefällt es in seiner Schlichtheit. Das heißt, wenn ein Gegenstand, eine Hilfe zweckgebunden ist, also allgemein gültige Merkmale für die Bevölkerung aufweisen soll, dann ist die Definition von Qualitätsmerkmalen relativ einfach. Sobald der Gegenstand aber an subjektive Einschätzungen gebunden ist, was schön oder gut ist, ab diesem Moment ist er an Werte gebunden.

Was ist eine wirklich gute Erziehung? Da haben wir vielleicht unterschiedliche Vorstellungen. Die genaue Definition wird schwierig. Und genau vor dieser Situation stehen wir, wenn wir uns mit der Qualitätsdefinition innerhalb der stationären Unterbringung auseinander setzen. Auch die Wissenschaft ist sich uneins, ob Qualität eine objektivierbare Größe ist, also messbare und operationalisierbare Qualitätsstandards definiert werden können, oder ob es sich um eine subjektive Größe handelt.

Meiner Ansicht nach ist Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe beides. Wir werden Merkmale definieren können, die objektivierbar sind, wenn wir z. B. auf das Gesetz schauen. Das Kinder- und Jugendgesetz - ich gehe jetzt von Deutschland aus - bietet einige objektivierbare bzw. zumindest erfassbare Qualitätsmerkmale; so etwa der wichtige Aspekt der Beteiligung, aber auch das Wunsch- und Wahlrecht. All diese Merkmale

können in Standards umgesetzt werden und haben zumindest eine gewisse Allgemeingültigkeit, während viele andere Merkmale subjektiv geleitet sind. Als Konsequenz muss Qualität in der Jugendhilfe letztlich ausgehandelt werden. Und das ist nicht immer einfach, weil Qualität wert-, ziel- und erwartungsbhängig ist und einen umfassenden Prozess des Aushandelns, des Abstimmens, der Kommunikation und der Kooperation erfordert.

### **b) Qualität als Prozess**

Definitionen und Sichtweisen können sehr unterschiedlich sein können und es geht im Wesentlichen darum, etwas Gemeinsames zu entwickeln. Ein Aspekt dieser gemeinsamen Entwicklung kann es sein, sich darüber zu verständigen, was überhaupt Qualitätsentwicklung sein soll. Da Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe ein sehr komplizierter, komplexer und schwieriger Prozess ist, muss dieser in den einzelnen Einrichtungen als strategischer Prozess verstanden werden. D. h. er kann nicht dem Engagement Einzelner oder der Initiative einer Einrichtungsleitung obliegen, sondern muss von Anfang an die gesamte Organisation mit einbeziehen. Es geht letztlich darum, Qualität als Prozessualgröße zu verstehen, also nicht zu sagen: "Wir haben nun Standards definiert und diese bleiben für die gesamte Laufzeit gültig", sondern zu erkennen, dass Qualitätsstandards sich immer wieder verändern müssen. Es muss immer wieder eine Diskussion über die Richtigkeit und Angemessenheit unserer Qualitätsstandards geführt werden. Wichtig ist, dass es in den Einrichtungen ein Gesamtkonzept gibt, das die Entwicklung von Qualität umfassend beschreibt.



## 2. QUALITÄTSMANAGEMENT = KONZEPTE

Als Orientierungslinie möchte ich einige Qualitätsmanagementkonzepte vorstellen, was allerdings keine normative Bedeutung hat, sondern eher als Diskussionsgrundlage gedacht ist. Sie sind das Ergebnis eines Forschungsprozesses, der sich die Frage gestellt hat, inwieweit Qualitätsmanagementkonzepte aus der Fertigungsindustrie und der Wirtschaft (“Total Quality Management”) übernommen werden können und ob sie überhaupt für die Anwendung in der Jugendhilfe geeignet sind. Das Ergebnis dieser Überlegungen möchte ich Ihnen nachstehend vorstellen. Wir wollen uns dabei an den Zielen, Werten und Konzepten der Sozialen Arbeit, unserer Fachdisziplin also, orientieren, aber auch andere Elemente mit einbeziehen, die sinnvoll erscheinen. So wollen wir versuchen, aus der Theorie heraus ein solches Gesamtkonzept der Qualitätsentwicklung für Einrichtungen der Jugendhilfe darzustellen.

### a) Was ist Qualität?

Wie weiter oben schon darauf hingewiesen, ist Qualität ein Aushandlungsprozess, dessen wesentliche Beteiligten in unserem Fall die Kinder, die Jugendlichen und deren Eltern, der Kostenträger, die Wohlfahrtspflege, der öffentliche Träger und die Einrichtung sind. Dabei muss man aber erneut differenzieren, weil eine Einrichtung aus Menschen besteht, die je nach ihrer Funktion unterschiedliche Ausrichtungen und Vorstellungen haben können, beispielsweise Führungskräfte und sozialpädagogischen Fachkräfte. Und in gewissem Sinne gehört auch die Öffentlichkeit, also die Gesellschaft, dazu – denken wir nur an das Beispiel Skandale, Pflegefamilien. Solche Themen werden – oft zu Recht – öffentlich breitgetreten, aber auch die Öffent-

lichkeit hat eben Interesse an Qualität. Dies sind die so genannten Anschlussgruppen, die mit einzubeziehen sind, wenn man sich darüber verständigen will, was Qualität in der Fremdunterbringung ist, welche Qualitätsmerkmale es zu definieren gilt.

### b) Qualitätskriterien

Wir haben es hier mit verschiedenen Anforderungskriterien zu tun. Diese Feststellung erscheint mir insofern wichtig, als – wie die Erfahrung der Praxis lehrt –, Qualität oft aus einer stark ökonomischen Perspektive her betrachtet wird, ohne den fachlichen Qualitätskriterien jene Bedeutung beizumessen, die ihnen eigentlich zustehen sollte. Wir müssen uns verständigen, und zwar zunächst einmal über fachliche Kriterien. Um ein Beispiel aus dem Kontext der bundesdeutschen Jugendhilfe zu bringen, sind das etwa die noch heute gültigen Kriterien, die im Jugendbericht genannt werden: Partizipation, Dezentralisierung, Regionalisierung, Notfallunterbringung. Das sind fachliche Kriterien; es gibt aber auch gesetzliche Kriterien, d. h. Gesetze schreiben Mindeststandards vor. Weiter oben wurden bereits Beteiligung und Wahlrecht genannt. Dabei handelt es sich um Mindeststandards, nicht mehr; diese können weiterentwickelt werden. Sich ausschließlich auf die gesetzliche Grundlage zu beziehen, ist also zu wenig. Es gibt daneben auch noch ethische – vielleicht auch berufsethische – und ökonomische Kriterien. Das heißt, letztlich soll auch hier die Leistung in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis, also effizient erfolgen.

### c) Qualitätsdimensionen

Weiters gibt es unterschiedliche Dimensionen. Die von Donabedian in den 1980er-Jahren für den Gesundheitsbereich entwickelte Einteilung ist vermutlich den meisten von

Ihnen bekannt: Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität. Welche Ablaufstruktur, welche Aufbaustruktur hat die Einrichtung? Aber auch externe strukturqualitative Daten sind von Bedeutung: Welche Budgetzuweisung erhält eine Einrichtung, welche politischen Rahmenbedingungen (z. B. Gesetze) definieren die erbrachte Qualität? Prozessqualität bezieht sich auf die Ebene der Art und Weise der Leistungserbringung, also eine klare Handlungsebene. Hier stellt sich die Frage: Wie gestaltet sich die Fremdunterbringung? Vielleicht auch: Wie gestaltet sich die Beziehung zwischen den sozialpädagogischen Fachkräften und den einzelnen Jugendlichen, welche Möglichkeiten, welche Aktivitäten gibt es in Hinblick auf die Beteiligung der Eltern? Gibt es institutionalisierte Gesprächsgruppen z. B. für Eltern? – damit wären wir aber schon wieder bei der Strukturqualität. All das sind Aspekte, die hier ebenso mit berücksichtigt werden müssen wie die Ergebnisqualität, die sich eher auf quantitative Werte bezieht, also die Frage: Wie viele Jugendliche haben in diesem Jahr die Einrichtung verlassen? Oder: Wie viele Jugendlichen können wir aufnehmen, wie viele Beratungsgespräche haben wir geführt? Und schließlich die Frage: Welche Wirkung hatte die Leistung?

### 3. QUALITÄT IN DER PRAXIS

#### a) Organisationsentwicklung

Das war der Versuch eine theoretischen Annäherung an den Begriff "Qualität", spürbar jedoch muss diese natürlich in der Praxis werden. Dies ist das Merkmal der organisationsweiten Qualitätsentwicklung. Es ist – meiner Ansicht nach – wichtig, in den Einrichtungen wahrzunehmen, dass Qualitätsentwicklung nicht ein partiell auf einen Bereich fokussierter Begriff und Prozess sein kann, sondern

Qualität sich nur dann entwickelt, wenn alle Elemente einer Organisation zusammenarbeiten. In unserem Kontext der Jugendeinrichtungen sind eine Verwaltungsfachkraft und deren Arbeit beispielsweise genauso wichtig wie die Arbeit der sozialpädagogischen Fachkräfte, weil es um die gesamte Organisation, die Strukturen, die Prozesse, natürlich um die Menschen, aber auch – und das sei hier unterstrichen – um die Organisationskultur geht. Also darum, wie wir in der Organisation kommunizieren, welches Verhältnis zwischen den Fachkräften und den Leitungskräften herrscht, ob es Abgrenzungstendenzen in den Organisationen gibt. Letzteres ist häufig zu beobachten. All das steht in Zusammenhang mit organisationskulturellen Merkmalen, also mit der Frage: Welche Umgangsformen, welche Rituale haben sich in der Organisation eingeschlichen? Sind sie förderlich oder eher hinderlich für einen Qualitätsentwicklungsprozess?

Ich gehe davon aus, dass Qualitätsentwicklung Organisationsentwicklung bedeutet, weil sie ja immer die Gesamtorganisation im Blick haben muss. Das heißt natürlich nicht, dass sofort die gesamte Organisation in Aufruhr geraten muss, wenn es um Qualitätsentwicklung geht, sondern selbstverständlich kann bei einem Prozess – etwa beim Erstgespräch, beim Aufnahmeverfahren oder bei einer bestimmten Einrichtungsgruppe – angefangen werden. Ziel aber sollte es sein, dass Qualitätsentwicklung die gesamte Organisation mit einbezieht.

Wichtig erscheint mir dabei zu erwähnen, dass es sich um das Konzept einer lernenden Organisation handelt. Wir gehen also davon aus, dass Organisationen aus Menschen bestehen und Menschen lernen.



Dieses Konzept impliziert, dass im Zuge des Qualifizierungsprozesses die Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen einer Einrichtung etwa gemeinsam Fortbildungen machen, weil davon auszugehen ist, dass gemeinsames Tun, gemeinsame Qualifizierung eine gemeinsame Basis der Werteentwicklung und des Lernens darstellt. Es bedeutet aber auch Zusammenwachsen, es bedeutet die Arbeit an einem gemeinsamen Ziel. Solche Entwicklungsprozesse sollten daher von der Einrichtung, beispielsweise durch eine Innerhausqualifizierung, gefördert werden.

#### **b) Außenorientierung**

Ein weiteres Merkmal der Qualitätsentwicklung ist die Außenorientierung. In der Praxis kann oft festgestellt werden, dass Einrichtungen, die sich mit Qualitätsentwicklung auseinander setzen, dazu neigen, diese als Prozess der Optimierung innerorganisationaler Verfahrensweisen zu begreifen. Jeder ist bemüht, seine Einrichtung so gut wie möglich nach einem Qualitätsentwicklungskonzept auszurichten, und m. E. nach wird dabei manchmal vergessen – und das unterscheidet die Jugendhilfe auch von Wirtschaftsunternehmen –, dass berücksichtigen.

Es kann sich dabei um die unterschiedlichsten Aktivitäten handeln, die durchwegs qualitätsrelevant sind, beispielsweise die Verortung der Einrichtung im Stadtteil oder im Sozialraum. Welche Aktivitäten gibt es in Bezug auf Sozialraumgestaltung, Vernetzungsmanagement mit anderen Einrichtungen? Warum können Räume nicht gemeinsam mit anderen Einrichtungen – sofern solche vorhanden sind – genutzt werden? Hier gibt es, wohl auch aus ökonomischer Perspektive, sicher noch sehr viel Potenzial.

Die von den Einrichtungen selbst, aber auch

von allen im Sozialbereich Tätigen geleistete Öffentlichkeitsarbeit trägt zum Image der Qualitätswahrnehmung der Öffentlichkeit in diesem Bereich bei. Daher empfiehlt es sich, ein besonderes Augenmerk auf diese zu legen. Wie präsentieren wir uns in der Öffentlichkeit? Aber auch: Wie schalten wir uns in sozialpolitische Diskussionen ein? Manche mögen dies als hohen Anspruch ansehen, mir erscheint es aber überaus wichtig, diese Perspektive mit einzubeziehen. Wo sind Einrichtungen, die sich tatsächlich auch öffentlich zu bestimmten sozialpolitischen Entwicklungen äußern? In Deutschland denke ich z. B. an die SGB2 Harz IV Gesetzgebung, von der ja auch Jugendliche massiv betroffen sind.

#### **c) Anspruchsgruppenorientierung**

Ein weiteres Merkmal, die Anspruchsgruppenorientierung, steht damit in Zusammenhang, dass auch Qualitätsentwicklung eine Frage des Aushandelns ist. Hier geht es um die Mit-Einbeziehung der Anspruchsgruppen. Diese sind eigentlich Kundengruppen und in den Wirtschaftskonzepten wird heute zwischen externen und internen Kunden differenziert. Ich möchte kurz etwas näher auf dieses Thema eingehen, allerdings spreche ich in der Jugendhilfe lieber von Anspruchsgruppen als das an Verhaltensweisen, Haltungen, was üblicherweise hinter dem Kundenbegriff steht. Alle diese Anspruchsgruppen haben das Recht, mit einer entsprechenden kundenorientierten Haltung begleitet zu werden und Beachtung zu finden. Das heißt alle auf dieser Ebene entstehenden Beziehungen, Verbindungen, die Kontakte – der Kontakt zwischen der Einrichtung und dem Kostenträger per Telefon, der Kontakt zwischen der Sozialarbeiterin des Jugendamtes und der Sozialarbeiterin der Einrichtung –, sind also Kundenbeziehungen und

damit ändert sich etwas in Bezug auf die Frage: Wie gestalten wir unsere Beziehungen zu den einzelnen Anspruchsgruppen?

Was die Qualitätsentwicklung betrifft gibt es m. E. zwei Möglichkeiten der Einbeziehung der Anspruchsgruppen. Zum einen die Anspruchsgruppenorientierung. Hier gehe ich davon aus, dass Qualitätsentwicklung unter Einbeziehung der Interessen der Anspruchsgruppen erfolgt, also der Interessen der Kinder und Jugendlichen, des Finanzgebers usw. erfolgt, ohne dass diese direkt beteiligt wären. Zum anderen der Anspruchsgruppenbezug. Hier gehe ich davon aus, dass versucht wird, diese Anspruchsgruppen direkt an den Verhandlungstisch zu holen, was natürlich nur in Grenzen möglich ist (die Gesellschaft oder die Öffentlichkeit kann in manchen Bereichen nicht unbedingt an den Tisch geholt werden).

In mehreren Bereichen gibt es dies ja auch durchaus; runde Tische, wo man sich über Qualitätsstandards verständigt, wo Qualitätsmerkmale definiert werden – da sitzen Kinder und Jugendlichen oder auch die Eltern mit am Tisch, da sind die Fachkräfte vertreten, da sitzt der Kostenträger mit am Tisch und vielleicht sogar auch eine Bewohnerin des Stadtteils oder des Dorfes, wo die jeweilige Einrichtung integriert ist.

Welche Anforderungen ergeben sich nun aus diesem Merkmal für die Einrichtungen? Da geht es zunächst um die Frage, wie diese Anforderungen systematisch ermittelt werden können. In der Folge geht es um die Maßnahme zur Etablierung verbindlicher Beteiligungsstrukturen, z. B. von Qualitätsgruppen. Weiters müssen Qualitätsstandards für die Leistungen und auch Standards für die Zusammenarbeit ermittelt werden.

Der Kontakt zwischen Finanzgeber und Einrichtung beispielsweise ist qualitätsrelevant. In Deutschland gibt es auf dieser Ebene häufig schon Kontaktvereinbarungen, Vereinbarungen auf der Trägerebene zwischen Einrichtungen und beispielsweise dem jeweiligen Jugendamt.

Es geht um die Entwicklung einer Kooperationskultur, in der die Akteure auch qualifiziert werden müssen. Es gibt Untersuchungen, die von einem Kooperationsdilettantismus innerhalb der Jugendhilfe und auch innerhalb der Einrichtungen sprechen. In diesen Fällen gibt es eben keine (durchgehend) förderliche Kooperation; die Zusammenarbeit der einzelnen Fachkräfte, der Leitung mit den Fachkräften, der sozialpädagogischen Fachkräfte einer Organisation mit jenen einer anderen Organisation ist vielmehr oftmals geprägt von Missverständnissen, Abgrenzung und Distanz. Ich glaube, wenn wir Qualitätsentwicklung als einen diskursiven Prozess wahrnehmen, verstehen und umsetzen wollen – und das ist das Anliegen dieses Ansatzes –, gibt es noch sehr viel zu tun. Es geht hier um Qualifizierung, aber auch um den Abbau von Berührungsgängsten.

#### **d) NutzerInnenorientierung**

Ein weiteres Merkmal ist die NutzerInnenorientierung. Das bedeutet, dass die NutzerInnen – die Kinder, die Jugendlichen und deren Eltern – im Rahmen dieses Konzeptes eine besondere Bedeutung innerhalb der Anspruchsgruppen erhalten müssen. Sie können nicht nur einfach integriert werden wie beim Anspruchsgruppenkonzept. Gerade bei der stationären Unterbringung geht es um ihre Lebenswelt. Ein wesentliches Element dabei ist die Partizipation – NutzerInnenorientierung in die Praxis umzusetzen, bedeutet Partizipationsstrukturen zu entwickeln.



Von Partizipation ist heute noch wenig zu sehen, es gibt noch keine wirkliche Beteiligung. Partizipation im Rahmen von Qualitätsentwicklung würde bedeuten, dass die Kinder und Jugendlichen zum Beispiel gefragt werden, welche Vorstellung sie von einer guten Fremdunterbringung haben, wie sie sich in der Einrichtung fühlen, was sie vermissen, was ihnen besonders gut gefällt. Sie würden also befragt und ihre Antworten würden dann von den Experten in den Qualitätsdiskurs eingebracht werden. Ein weiterer Schritt wären etabliertere Strukturen der Beteiligung. Die Kinder und Jugendlichen werden nicht nur befragt, sondern sie sind in den entsprechenden Gremien vertreten, wo sie allerdings nicht unbedingt verbindlichen Einfluss und verbindliche Entscheidungsbefugnis haben. Das hoch gesteckte Ziel der Partizipation wäre es, dass Jugendliche, Kinder in verbindlich etablierten Strukturen in die Entwicklung von Qualität eingebunden sind und ihre Entscheidungen als gleichberechtigte Ansätze in den Gesamtdiskurs einfließen.

#### e) Prozessorientierung

Ein nächstes Merkmal ist die Prozessorientierung. Hier kommen wir noch einmal darauf zurück, was wir unter Qualität verstehen. Prozessorientierung bedeutet, der Gestaltung des Prozesses – in unserem Fall des Prozesses der Leistung der Fremdunterbringung – ein Augenmerk zu schenken. Es geht um die Art und Weise dieser Hilfestellung, wie wir sie gestalten, wie ein Aufnahmegespräch geführt wird, wie die räumliche Ausstattung aussieht, was getan wird, um eine positive Entwicklung der Beziehungen zwischen den sozialpädagogischen Fachkräften und den Kindern und Jugendlichen zu ermöglichen. Die Frage: Wie gestaltet sich der Prozess? gewinnt also an Bedeutung gegenüber der Frage: Was kommt

dabei heraus?

Ein derartiger Ansatz wird den Kostenträgern vielleicht nicht immer gefallen, weil für sie eher von Interesse ist, was letztendlich das Ergebnis oder die Wirkung ist. Aber die Wirkung ist schwer zu beschreiben. Prozessorientierung ist im Rahmen der Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe deshalb so wesentlich, weil wir es hier mit einer komplexen und ganzheitlichen prozessualen Leistung zu tun haben. Denken Sie nur an ihre Einrichtung. Was leisten die sozialpädagogischen Fachkräfte nicht alles im Rahmen ihrer Tätigkeit! Lüssi hat vor längerer Zeit einmal verschiedene Handlungsarten der Sozialen Arbeit beschrieben, und zwar spricht er von Beratung, Begleitung, Vertretung, Versorgung und Unterstützung. Das sind völlig unterschiedliche Tätigkeiten, aber wer die Praxis kennt, weiß, dass ein/e SozialarbeiterIn, egal wo sie/er arbeitet, abwechselnd diese unterschiedlichen Tätigkeiten erbringt.

In der stationären Unterbringung sitze ich in einem Augenblick mit Jugendlichen in meinem Büro oder in der Küche und es geht um eine Beratung, im nächsten Augenblick werde ich diesen oder einen anderen Jugendlichen begleiten, weil vielleicht ein Jugendgerichtstermin ansteht. Sozialpädagogische Arbeit, sozialarbeiterisches Handeln ist also sehr komplex und setzt sich aus Teilleistungen zusammen. In der Wirtschaft wird von Teilleistungen gesprochen und jede einzelne Teilleistung wird genau analysiert und qualitätsrelevant gestaltet, bevor es zur nächsten geht. In unserem Bereich ist das nicht so leicht möglich, dennoch erscheint es mir wichtig, das Bewusstsein dafür zu wecken, dass es sich bei unserer Arbeit um komplexe Leistungen handelt: Wir können von prozessualen Leistungen sprechen.

Jugendhilfe ist ein zum Teil instabiler Prozess. Was ich heute mit den Jugendlichen bespreche, ist morgen schon längst nicht mehr gültig. Der Prozess ist intransparent. Darunter verstehe ich, dass sich nicht immer gleich Lösungswege erschließen, dass wenn ich ein Ziel definiere, nicht immer klar ist, ob dieses Ziel letztlich auch wirklich das richtige ist. Möglicherweise sieht in der nächsten Situation alles wieder anders aus. Es sind langwierige Suchprozesse gemeinsam mit den Nutzern – den Kindern und Jugendlichen – erforderlich, um möglicherweise überhaupt erst einmal ein Gespür dafür zu bekommen, wo das eigentliche Problem liegt. Situationsabhängigkeit spielt also ebenfalls eine Rolle – all diese Aspekte sollten zumindest mit einbezogen werden, wenn von Qualität und von Qualitätsentwicklung die Rede ist.

#### **f) Einige Arbeitsfragen**

Wie können wir nun diesen Merkmalen gerecht werden? Das ist nicht ganz einfach. Eine Möglichkeit besteht darin, in den Organisationen entsprechende Strukturen zu schaffen. Teamarbeit ist hier sicher ein ganz wichtiger Punkt, d. h. der Austausch mit den Kollegen, aber auch die Gewährleistung von prozessorientierten Verfahren, also Qualitätssicherungsverfahren, die aus der Fachdisziplin kommen, nämlich Selbstevaluation, Supervision oder kollegiale Beratung, und Schlüsselprozesse (dazu weiter unten). Wenn von Ablauf, Organisation und Aufbaustruktur die Rede ist, so gilt es zum einen, die Primärstruktur ins Auge zu fassen. Wie ist diese gestaltet, gibt es Teamarbeit, gibt es Arbeitsgruppen? Zum anderen muss dann auch die Sekundärstruktur ins Auge gefasst werden: Wie ist die kollegiale Beratung verankert, ist diese wirklich institutionalisiert oder individualisiert?

Es geht darum, kollegiale Beratung verbindlich zu etablieren und dafür zu sorgen, dass sie nach einem anerkannten methodischen Konzept erfolgt und nicht willkürlich und situativ.

Da wir außenorientiert denken müssen, stellt sich auch hier die Frage: Welche Strukturen betreffend die Außenkontakte können optimiert oder verbessert werden? Es geht dabei auch um die Frage der Qualifizierung von bestehenden Gremien – in Deutschland z. B. der Jugendhilfeausschüsse –, die Sensibilisierung für das Qualitätsthema, das Miteinbeziehen in die Entwicklung von Qualitätsstandards.

Nun zu den weiter oben schon kurz angesprochenen Schlüsselprozessen. Es besteht – zumindest von der Theorie her – der Anspruch, dass Qualität sich einrichtungsweltweit entwickelt, dass Prozesse, Strukturen usw. mit einbezogen werden. Für den Anfang wäre das natürlich eine Überforderung. Insofern geht es am Anfang darum, sich die Frage zu stellen: Was sind so genannte Schlüsselprozesse? Was sind Prozesse, die wir für den Gesamtprozess der Fremdunterbringung für so bedeutsam erachten, dass wir sie zunächst einmal in den Fokus nehmen? Sie sind quasi unser Ausgangsprozess. Bei der stationären Unterbringung – wie ich das in der Praxis erlebe – ist das oft die Frage: Wie sieht unser Aufnahmeverfahren aus? Können wir für das Aufnahmeverfahren im Rahmen von Qualitätsgruppen unter der Einbeziehung der Anspruchsgruppen Merkmale und Standards entwickeln? Beginnen wir im Sinne einer lernenden Organisation damit, wobei wir uns den Gedanken vor Augen halten, dass sich dies weiterentwickelt und auf andere Prozesse auswirkt.





## 4. AUSBLICK

### a) Managementorientierung

Qualitätsentwicklung in diesem Sinne ist managementorientiert, d. h. sie ist zunächst einmal – wie schon gesagt – ein systematisches Vorgehen, ein strategischer Ansatz. Die Bedeutung der Führungskräfte, aber auch der sozialpädagogischen Fachkräfte sei hier noch einmal betont. Wichtig ist jedoch, dass sich die Führungskräfte die Qualitätsentwicklung auf ihre Fahne schreiben. Ebenso wichtig aber ist, dass sie nicht vorschnell auf wirtschaftsorientierte Konzepte zurückgreifen, sondern sich darauf konzentrieren: Was passt eigentlich zu uns?

Ein Aspekt, in dem sich beispielsweise soziale Einrichtungen der stationären Unterbringung von Wirtschaftsunternehmen unterscheiden, ist, dass es sich bei ihnen um fachorientierte Organisationen handelt. Als solche haben sie einen hohen Anteil an Fachkräften und diese reagieren – das ist meine These – anders auf marktwirtschaftlich orientierte Anforderungen als Mitarbeiter von Wirtschaftsunternehmen. Und das ist gut so, weil sie einer Fachdisziplin der Sozialen Arbeit angehören, weil sie eine entsprechende berufliche Identität haben. Vielleicht regt sich hier und da auch Skepsis gegenüber allem Neuen, das auf uns zukommt, und möglicherweise auch die Befürchtung, dass sich hier ökonomische Denkmuster und Handlungsstrategien umsetzen. Mir erscheint diese Sorge sehr berechtigt. Andererseits wäre es zu einseitig, diese von vornherein abzulehnen.

Es gilt neue Wege zu suchen, etwas zu suchen, das wirklich zur Jugendhilfe passt. Vielleicht sehen manche Fachkräfte Management, Führung und Leitung eher als notwendiges Übel denn als Element professioneller

Handlungskompetenz. Auch hier gilt es einmal mehr, partizipativ und diskursiv zu denken, um die MitarbeiterInnen ins Boot zu holen. Es geht um Konzepte, die ein hohes Maß an Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und vor allem Einbeziehung, an Partizipation überhaupt ermöglichen.

### b) Führungsfunktionen

Was ist die Aufgabe von Führung im Rahmen von Qualitätsentwicklung? Ich sehe hier drei Funktionen. Wesentlich ist zum einen die Initiative, das Schaffen von Rahmenbedingungen; ganz wichtig aber sind auch die Dienstleistungs- und die Vorbildfunktion. Qualität in der Jugendhilfe kann nur entwickelt werden, wenn es eine Leitungsqualität gibt. Also nur dann, wenn es einen Leitungsstil gibt, der diskursiv, mitarbeiterInnenorientiert ist – sonst wird es nicht gelingen, und das muss auch in die Köpfe der Führungskräfte hinein. Auch hier sind möglicherweise Veränderungen erforderlich. Es geht darum, ein hohes Maß an Beteiligung, Gestaltungs- und Entscheidungsräumen zu ermöglichen.

Ich habe mich mit den aus der Wirtschaft kommenden Verfahren beschäftigt – Sie kennen die Begriffe “Top-down”, “Bot-tom-up” – und bin zu dem Ergebnis gekommen, dass vielleicht das “Gegenstromverfahren” am geeignetsten wäre. “Gegenstromverfahren” bedeutet, dass sowohl von der Leitung als auch von der Basis her Prozesse gestaltet werden. Natürlich ist ein gewisser Rahmen von Leitung erforderlich, die Gestaltung aber erfolgt sozusagen auf den einzelnen Hierarchiestufen. Das würde bedeuten, auf den unterschiedlichsten Ebenen Qualitätsgruppen innerhalb den Einrichtungen zu schaffen und sich dem Abstimmungsprozess zu stellen. Es könnte ja sein, dass bestimmte Stan-

dards, Merkmale, Vorstellungen seitens der Basis ganz anders sind als seitens der Leitung. Dann müsste man sich zusammensetzen und in einem diskursiven Verfahren – natürlich auch unter der Einbeziehung der Anspruchsgruppen – versuchen, etwas Gemeinsames zu entwickeln. Das meint “Gegenstromverfahren”.

Es geht also nicht um “Top-down”; das wäre für Qualitätsentwicklung tödlich. Qualität kann nur geleistet werden – und da gebe ich den Managementorientierten aus der Wirtschaft Recht –, wenn der Einzelne aktiv ist, motiviert ist, wenn er/sie den Sinn erkennt.

Zusammenfassend: Ein strategischer Prozess ist wichtig, um Partizipation und Qualitätsgruppen zu entwickeln. Und hier gibt es schon gute Ansätze.

## 4 DIE LOGIK DER BIOGRAPHIE - DIE LOGIK DES ALLTAGS - DIE LOGIK DER ORGANISATION.

ÜBER DIE SCHWIERIGKEITEN SOZIALARBEITERISCHEN UND SOZIALPÄDAGOGISCHER PRAXIS IN DER JUGENDWOHLFAHRT  
FH (Prof.) Mag. Dr. Peter Pantucek



### 1. DAS LEBEN, DIE SELBSTBESTIMMUNG

“Jeder Mensch muss sein Leben selbst führen.”

Mit diesem Satz, auf dem Fritz-Rüdiger Volz (Volz 1993) so nachdrücklich und zu Recht beharrt, sei eine, wenn nicht die wesentlichste Rahmenbedingung genannt, die bei der Beurteilung der Qualität Sozialer Arbeit im Allgemeinen und der Fremdunterbringung von Kindern und Jugendlichen im Besonderen berücksichtigt werden muss. Dass Menschen keine Werkstücke sind, der Erfolg pädagogischer Institutionen also nicht an der erfolgreichen Bearbeitung dieser Werkstücke gemessen werden kann, ist nicht in erster Linie ein moralisches Gebot, sondern eine Aussage darüber, was hier überhaupt sinnvoll gemessen und geplant werden kann.

Wir alle müssen unser Leben selbst führen, und das in einer Umwelt, die wir uns nicht ausgesucht haben. Wir sind geworfen in eine Welt, die wir nicht selbst gestaltet, ja nicht einmal aus mehreren Optionen gewählt haben.

Ich verstehe das als außerordentliches Glück. Erst dieses Ausgeliefert-Sein gibt mir die Freiheit, böse auf die Welt zu sein. Ich bin nicht verantwortlich für sie. Ich kann unterscheiden zwischen mir und der Welt. Ich kann mich von ihr unterscheiden, ich kann eine Linie zwischen mir und der Welt, zwischen meinem Verantwortungsbereich und dem der anderen setzen. Ich kann meine Identität konstruieren. Ich gehöre zwar in gewissem Sinne zur Welt, sie aber nicht zu mir:

ICH ≠ Welt

Wenn wir diese grundlegende Differenz einmal festgestellt haben, dann können wir der Frage nachgehen, die in unserem Anfangssatz steckt, der da lautete: “Jede und jeder muss sein oder ihr Leben selbst führen.” Wir können ihn ergänzen: Jeder muss sein Leben selbst führen, und das unter Bedingungen, die er sich nicht selbst ausgesucht hat.

Die Welt, das ist schon der Körper, an den ich

gebunden bin, den ich nicht verlassen kann, der mir meine Existenz ermöglicht. Dieser Körper ist meine Möglichkeit, "in der Welt zu sein". Mit ihm kann ich manches, aber beileibe nicht alles wahrnehmen, was um mich herum passiert, und ich kann mit ihm eingreifen. Eingreifen im Wortsinne und im übertragenen Sinne. Er ist meine Schnittstelle zur Welt.

Mein Körper bindet mich an einen Ort, er situiert mich in der Welt, aber er ermöglicht mir auch das Gehen. Er "verortet" mich, er ermöglicht mir, eine Sicht auf die Welt zu entwickeln. Er ermöglicht mir, ICH zu sein, autonom zu sein.

Und er beschränkt meine Autonomie, indem er mich manchmal unfähig macht, autonome Entscheidungen zu treffen. Zum Beispiel bin ich im Schlaf ausgeliefert, Rauschzustände verlangsamen mein Denken oder täuschen meine Sinne, körperliche Zustände wie Erregung können dazu führen, dass ich handle, wie ich es im Zustand voller Handlungsfähigkeit nie tun würde.

Die moderne Genforschung versucht, all diese Einschränkungen und Vorbestimmungen meines ICHs, meiner wachen Subjektivität, durch den Körper und seine genetische Programmierung zu kartografieren. Manche dieser Forscherinnen und Forscher lassen sich dazu verleiten, im Überschwang ihrer Entdeckungen die Existenz des ICHs, des freien Willens mit Wahlmöglichkeiten, generell in Frage zu stellen. So weit wollen wir hier nicht gehen, sondern ich will an der Existenz dieses ICHs festhalten. Aus gutem Grund, denn an dieses ICH richten sich die Interventionen der Sozialen Arbeit und der Pädagogik.

Unser gesellschaftliches Gefüge, das Rechts-, aber auch das ökonomische System wären in ihrer jetzigen Form ohne die Annahme, der Mensch sei ein handlungsfähiges Subjekt, nicht denkbar. Wenn das denn eine Illusion sein mag, so ist es doch eine sehr nützliche Illusion.

Wenn ich also mein Leben selbst führen muss – und davon bin ich ausgegangen –, dann ist die Führung meines Lebens eine Leistung meines ICHs, des autonomen Zentrums in meinem Kopf, das ich mit der Hilfe meines manchmal widerstrebenden Körpers in der Welt, deren Bestandteil ich bin, realisiere.

### **Eingreifen können**

Und ich realisiere diese Leistung, indem ich "eingreife", den für mich erreichbaren Teil der Welt gestalte, bearbeite, oder indem ich ausweiche und flüchte vor dem, was mir als Bedrohung dieser Lebensführung erscheint. Jede Lebensführung, auch die gelingende, auch die misslingende (an welchen Kriterien immer dieses Misslingen auch gemessen würde) wird beides beinhalten, wird die Gestaltung beinhalten und das Ausweichen.

Menschenbilder, die Personen nur als rational entscheidende und für ihre Performance – also eigentlich für die Performance ihres Körpers, denn nichts anderes ist uns sinnlich zugänglich – voll verantwortlich sehen, sowie auch jene, die Personen nur als Opfer sehen, sind damit im Kern unangemessen, ja inhuman.

Was haben diese Überlegungen mit der profanen Frage nach qualitätsbestimmten Vergabe- und Zuweisungskriterien in der Jugendwohlfahrt zu tun? In der Debatte über die Qualität von Fremdunterbringungseinrichtungen im Speziellen sowie von Leistungen der Jugend-



wohlfahrt im Allgemeinen herrscht schon keine Einigkeit darüber, was überhaupt das Produkt dieser so genannten Dienstleistung sei und woran denn Erfolg zu messen sei (vgl. Finkel 2003). In der Qualitätsdebatte wird eine Terminologie verwendet, die anhand der Produktion von Gütern wie BigMacs oder Autos entwickelt wurde – und ich verstehe das als keineswegs abwertend. Bevor wir diese Terminologie auf unser Arbeitsfeld anwenden, sollten wir uns aber genau vergewissern, was Begriffe wie Produkt, Struktur, Prozess, Ergebnis oder Erfolg in diesem Zusammenhang überhaupt heißen können. Grundlegende Überlegungen sind also erforderlich.

Und ich habe nun mit dem Grundlegenden begonnen, mit der Lebensführung. Die Interventionen des Jugendamtes und die Tätigkeit der Heime und Wohngemeinschaften, sie greifen in die Lebensführung und in die Biografie ein, sie ersetzen sie nicht, können sie nicht ersetzen, aber sie ändern die Bedingungen, unter denen Eltern und Kinder ihr Leben führen können und müssen.

All das, was hier über Lebensführung ausgeführt wurde, trifft ungemindert nicht nur auf Erwachsene zu, sondern ebenso auf die Kinder in den von der Jugendwohlfahrt betreuten Familien, auf die Kinder und Jugendlichen in den Heimen und WGs. Sie führen ihr Leben mit Hilfe ihrer Körperlichkeit in einer, in ihrer Welt. Niemand kann ihnen das abnehmen. Wir sehen diese ICHs gar nicht. Wir sehen ihren Körper, der für sie selbst schon Umwelt, ihnen teilweise fremd ist.

Den Zugang zu ihrem Subjekt-Sein, zu ihrem autonomen Zentrum, zu dem, was in ihrem und mit ihrem Körper in dieser auch unseren

Welt das Leben führt, den haben wir nicht direkt. Und selbst wenn wir ihn hätten – die alten Träume von Telepathie, von unmittelbarem und direktem Verstehen, sprechen davon –, selbst wenn wir den direkten Zugang hätten, so wäre die Fremdheit dennoch nicht aufgehoben. Weil wir uns auch selbst fremd sind. Weil wir selbst nicht immer und nicht nur vernünftig handeln. Weil die Biografie eine weite Landschaft ist, weil sie durchschlägt in unser Handeln, ohne dass wir immer genau wissen, wie und warum.

Hier ist an den Grundsatz der systemischen Interventionstheorie zu erinnern, nachzulesen bei Willke zum Beispiel oder bei Maturana: Man kann nicht direkt in ein geschlossenes, ein autonomes System intervenieren, es sei denn, indem man es zerstört.

Die Kinder und Jugendlichen, über deren Lebenschancen wir mitentscheiden, sind nicht die Werkstücke, die wir bearbeiten. Wir bewegen sie bei einer Fremdunterbringung in einen anderen Weltkontext, an einen anderen sozialen und topografischen Ort als den, an dem sie aufgewachsen sind. Ihre Herkunft ist das, was ihnen natürlich erschien.

Ihre Herkunft ist der sich selbst verstehende, immer wieder aber auch unverständliche Zustand der Welt. Ist DIE Natur, ist DIE Welt, in der sich zu behaupten sie gelernt haben. Die Auseinandersetzung mit dieser Welt, die Versuche der Selbstbehauptung in dieser ihrer Welt waren jener Weg, auf dem sie ihre Subjektivität und ihr ICH-Sein bisher entwickelt haben. Sie ist vorerst die einzige Quelle und das wichtigste Referenzsystem ihres Stolzes und ihres Selbstbewusstseins.

Am anderen Ort, im Heim, der Wohngemeinschaft, sind den Kindern und Jugend-

lichen vorerst keine anderen Erfahrungen und Lebensstrategien zugänglich als jene, die sie in ihrem bisherigen Leben erlernt haben.

Wir können das weiter zuspitzen: Die Kinder und Jugendlichen bleiben weiter auf sich selbst angewiesen, sie müssen weiterhin ihr Leben selbst führen. Und die Bedingungen, unter denen sie dies tun müssen, mögen nun vielleicht besser geworden sein, aber es sind fremde Bedingungen, solche, auf die sie sich nicht verlassen können.

Sie können sich nicht darauf verlassen, dass die Situation, in die sie nun gekommen sind, auf lange Zeit stabil bleiben wird. Sie sind ihrer Herkunftswelt heute entkommen, aber sie ist nicht aus ihrem Leben gestrichen. Nicht aus ihrer Biografie, nicht aus ihrem jetzigen Leben. Die Eltern und Verwandten, bis gestern noch täglich ganz nahe, spuken in ihrem Kopf herum, bleiben wichtige Personen ihres Lebens. Und ihre Herkunftswelt bleibt in ihrer Zukunft präsent. Als Möglichkeit der Rückkehr – ein stets präsent Thema – und als bleibende, unkündbare verwandtschaftliche Beziehungen, wenn sie selbst bereits volljährig sein werden.

Das ist ihre Welt, mit der sie sich auseinander zu setzen haben, zu der sie eine Haltung finden müssen – und wie wir aus unserer eigenen Auseinandersetzung mit unseren Eltern, mit unserer Herkunft wissen, ist das eine Auseinandersetzung voll Ambivalenzen, ist sie nie abgeschlossen, beschäftigt uns ein Leben lang.

Klaus Wolf zitiert eine jugendliche Bewohnerin einer WG, die über ihre ErzieherInnen sagt: “Die sind o. k. Die wissen, was sie wollen, und wollen wenigstens versuchen, dass wir (seufzt) nicht so werden wie unsere Eltern.

Das finde ich gut.” (Wolf 2000:13). In diesem Satz ist die ganze Tragik und Ambivalenz der Situation der Jugendlichen aufgehoben. Klaus Wolf dazu: “Auch in dem Lob der Kinder kann – in pädagogischer Deutung – eine harte Kritik deutlich werden. Sabrina findet die Erzieher o.k., weil sie wenigstens versuchen, dass die Kinder und Jugendlichen nicht so werden wie ihre Eltern. Ich leite daraus eine Kritik ab, weil diese Praxis die Chancen der Kinder verschlechtert, zurechtzukommen, und weil es sie zur verständnislosen Abgrenzung von ihren Eltern anhält.” (Ebd.) Zu ergänzen wäre: zu einer verständnislosen Abgrenzung von sich selbst.

Welche Folgen hat das für die Formulierung von Qualitätskriterien?

- Gute Fremdunterbringung erweist sich nicht im völligen Bruch mit der Vergangenheit und dem sozialen Umfeld der Kinder/Jugendlichen, sondern in der Fähigkeit, diese Vergangenheit auch als Gegenwart und Zukunftsbedingung der Kinder/Jugendlichen zu begreifen, sie wahrzunehmen, auszuhalten und mit ihr zu arbeiten.
- Gute Fremdunterbringungsprozesse versuchen, Kontinuität zu sichern. Sie achten die Kontinuität der Identität der Kinder/Jugendlichen und versuchen sie nicht von ihren Bezügen abzuschneiden, fördern vielmehr die Auseinandersetzung mit der eigenen Herkunft, mit den Personen aus ihrem verwandtschaftlichen und weiteren sozialen Umfeld. Dabei sind Abwertungen der Herkunftsfamilie bzw. des Herkunftsmilieus zu vermeiden, auch wenn die Kinder/Jugendlichen sich selbst abwertend äußern.

- Der biografische Bruch, den die Fremdunterbringung notwendigerweise darstellt, muss durch Maßnahmen gemildert werden, die die Kontinuität betonen und aufrechterhalten. Dazu sollte z. B. die Förderung des Kontakts zu Personen gehören, die die Kinder/Jugendlichen schon vor der Fremdunterbringung kannten und die sich um sie sorgten.
- Kontinuität beim erzieherischen Personal ist ein bedeutender Indikator für die Qualität einer Einrichtung.
- Die Fähigkeit einer Einrichtung, die eigene Arbeit zu beobachten und nicht Kinder/Jugendliche oder deren Verwandte für unerwünschte Entwicklungen verantwortlich zu machen, ist ein weiterer Indikator für qualitätvolle Arbeit.
- Hilfepläne, die von einer Korrektur der vermeintlichen Defizite der Kinder/Jugendlichen ausgehen, sind kontraproduktiv und suggerieren pädagogische Möglichkeiten, die unrealistisch sind. Hilfepläne müssen sich an dem ausrichten, was pädagogische Einrichtungen und das Jugendamt tatsächlich bieten können, nämlich Strukturen der Ermöglichung von Entwicklung. Sie umfassen daher in erster Linie, was die Organisation tun kann, und weniger, was aus den Kindern/Jugendlichen und den Eltern werden soll (sh. dazu auch das nächste Kapitel).
- Der Beginn der Unterstützung zu einem selbstverantwortlichen Leben sollte nicht darin bestehen, dass Menschen wie tote Objekte behandelt werden. In der Phase der Vorbereitung der Fremdunterbringung, ihrer Durchführung und während der ers-

ten Zeit in der Einrichtung sollten die Kinder/Jugendlichen daher sorgfältig begleitet werden, sollte ihnen wiederholt erklärt werden, was nun zu welchem Zweck geschieht, und sie sollten ausführlich Gelegenheit haben, dazu Stellung zu nehmen, ihre Ängste und Hoffnungen zu äußern.

## 2. DER ALLTAG

Da es nicht möglich ist, sich täglich neu zu erfinden, und da wir einen Körper haben, benötigen wir für unser In - der - Welt - Sein den Alltag. Die alltägliche Routine des Aufstehens, Essens, Arbeitens, Essens, wieder Arbeitens, Spielens, Streitens, Schlafens. Dem Körper täglich das zu geben, was er braucht, die Pflege des Organismischen unserer Existenz. Die Aufmerksamkeit für die kleinen Verletzungen. Darüber hinaus die Beschäftigung mit den laufend anfallenden Herausforderungen der Arbeit und der Beziehungen.

Wie im familiären Setting ist in einer Fremdunterbringungseinrichtung die Aufrechterhaltung und Herstellung von Alltag, d. h. der Rahmenbedingung für vorerst normales Leben, die erste Aufgabe. Wie in einem familiären Kontext hat auch hier die Bewältigung und Gestaltung des Alltäglichen Vorrang vor großen Zielen, vor den Träumen von einem besseren Leben. Oder anders gesagt: Die Aufrechterhaltung des Status quo ist schwierig genug. Diese Leistung darf nicht durch die anspruchsvollen Ziele entwertet werden. Die Organisation eines funktionierenden Alltags im Setting der Fremdunterbringungseinrichtung ist eine genuin sozialpädagogische Aufgabe. Entscheidend ist dabei nicht, ob die ErzieherInnen sich in ihm

zurechtfinden, obwohl das sicher auch nützlich ist, sondern ob die Kinder und Jugendlichen sich darin zurechtfinden können.

Der Alltag steht vorerst einmal für sich allein: Er dient keinem anderen Zweck, als Alltag zu sein, zu "funktionieren". Hier verschwindet die professionelle Leistung hinter dem Unspektakulären ihres Erscheinungsbilds.

Tatsächlich ist der Alltag in einem Heim, einer so genannten Wohngemeinschaft<sup>1</sup>, ein anderer Alltag als der familiäre. Ihm geht die Aura der Naturhaftigkeit ab. Für die Kinder und Jugendlichen ist er ein vorerst fremder, und er bleibt ein Alltag auf Abruf, ein gefährdeter. Das macht seine Gestaltung zu einer professionellen Leistung.

Er ist aufrechtzuerhalten und stets neu zu produzieren mit einer Gruppe von Kindern oder Jugendlichen, jede/r Einzelne davon geübt in den Überlebensstrategien des Dschungels, nicht aber im Zurechtkommen mit der gewöhnlichen Aufmerksamkeit, dem gewöhnlichen Raum. Jede und jeder Einzelne mit schwer zu verstehenden Strategien des Wirkens und der Flucht. Und die Kinder und Jugendlichen haben dem Personal voraus, immer da zu sein, während die ErzieherInnen nur Gäste sind, nie so informiert wie die BewohnerInnen.

Unter diesen Bedingungen Sicherheit durch Regelmäßigkeit und Gewohnheit herzustellen, Möglichkeiten der Teilhabe und Unterstützung, das ist schwierige Arbeit. Dazu all die darüber hinausgehenden Ansprüche, was

dieser Alltag beinhalten soll: Versorgung, Beobachtung und Freiräume sowie jede Menge Aufmerksamkeit.

Ich spreche hier noch nicht von pädagogischen Zielsetzungen. Abseits all der pädagogischen Ansprüche definieren wir die Herstellung der Alltagsförmigkeit des Lebens hier als die erste wesentliche Leistung, als "Produkt". Und das Gelingen der Alltagsförmigkeit unter erschwerten Bedingungen als Erfolg.

Nicht-Alltag, das ist der Zustand der Krise. Nicht-Alltag, das ist der Zusammenbruch der Routinen, der länger als nötig dauernde Ausnahmezustand. Alltagsförmigkeit, das heißt, dass sich Kinder und Jugendliche darauf verlassen können, dass keine Willkürakte über Tage und Wochen den gewohnten Ablauf erschweren oder verunmöglichen. Nicht-Alltag ist zum Beispiel, wenn ErzieherInnen in ihrer Hilflosigkeit als Strafaktion die Waschmaschine nicht reparieren lassen oder wochenlange Ausgeh- und Kontaktverbote als pseudopädagogische Maßnahmen ("um in der Wohngemeinschaft anzukommen") gesetzt werden. Alltagsförmigkeit, darunter ist auch die Verlässlichkeit der Alltagsbeziehungen zu verstehen, das Dasein der ErzieherInnen als Menschen, nicht nur als Profis, die bloß ihren Job tun. Alltagsförmigkeit heißt auch die Sicherheit, nicht morgen vor die Tür gesetzt zu werden.

Wenn ich Alltagsförmigkeit als erstes und basales Produkt der Fremdunterbringung nenne, dann ist auch gemeint, dass dieser Alltag vorerst einmal nicht von (pseudo-) pädagogischen oder pseudotherapeutischen Maßnahmen überformt werden soll. Pädagogik und Therapie sind Zusatzleistungen, nicht das "eigentliche" Geschäft der

---

<sup>1</sup> "Wohngemeinschaften" sind i.d.R. weniger Wohngemeinschaften als Kleinheime. Das Personal wohnt nicht mit den Kindern/Jugendlichen, sondern leistet hier nur seine Dienste.



Fremdunterbringungseinrichtung<sup>2</sup>. Die Herstellung eines Alltags, in dem sich auch für Kinder/Jugendliche mit schwierigen Erfahrungen leben lässt, ist eine herausragende Leistung von Fremdunterbringungseinrichtungen, die oft das ganze professionelle Geschick erfordert.

Alltag ist der Humus, auf dem sich Lebensführung als eigene aktive und gestalterische Leistung überhaupt erst entwickeln kann. Er sichert, dass die Sorge ums kurzfristige Überleben, die kurzfristige Bedürfnisbefriedigung nicht das dominierende und alles andere überdeckende Handlungsmotiv sein muss. Für viele Kinder/Jugendliche ist die Alltagserfahrung in der Fremdunterbringungseinrichtung die erste (oder seit längerer Zeit wieder erste) Erfahrung regelmäßiger Abläufe und eines einigermaßen gesicherten (Über-)Lebens. Dementsprechend groß ist ihr Misstrauen nicht nur am Anfang, sondern über einen längeren Zeitraum.

In Qualitätsmerkmale übersetzt, könnte das so lauten:

- Gute Heime/WGs gewährleisten gesicherte Tagesabläufe für die Kinder/Jugendlichen;
- sie beziehen sie in die Produktion des alltäglichen Ablaufs ein;
- sie sichern, dass es ausreichend Raum für Gespräche ohne “Besprechungs”- oder “Sitzungs”-Charakter gibt;

<sup>2</sup> Diese Feststellung mag überraschen, schließlich verstehen sich Fremdunterbringungseinrichtungen vorrangig als (sozial-)pädagogische Einrichtungen. Die durchgängig von pädagogischen Zwecken bestimmte Alltagsgestaltung verhindert aber genau das, was sie zu befördern vorgibt, nämlich die Selbstentwicklung der Kinder/Jugendlichen. Sh. dazu auch Niederberger/Bühler-Niederberger 1988.

- sie unterbrechen nicht als Sanktion die Alltagsversorgung, sondern geben den Alltagsabläufen den Vorrang;
- die Bestandteile der Alltagsorganisation können ausbuchstabiert werden: Essensversorgung, Schlafmöglichkeit, Hygiene, Formen alltäglicher Aufmerksamkeit.

### “Alltag plus”

Allerdings gibt es eine Reihe von Leistungen, die in diesen Alltag eines Heims, einer Wohngemeinschaft einzubetten sind. Die oberösterreichische Jugendwohlfahrt hat in einer Kurzbeschreibung der Ziele von Fremdunterbringung von “Angemessenheit” gesprochen. Angemessenheit, das heißt für uns Individualisierung, ein Zuschneiden und Anpassen der Maßnahmen auf das einzelne Kind, die einzelnen Jugendlichen. Zur Angemessenheit gehört viel, dazu gehört die Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation schon bei der Vorbereitung und der Planung der Maßnahme. Um Angemessenheit herzustellen, müssen aber auch eine Reihe von Leistungen in den Heim- und WG-Alltag eingebaut werden:

Was gehört zu so einem “Alltag plus”? Hier einmal eine kleine Liste, in zufälliger Reihung:

#### a) *Aufmerksamkeit für den Körper*

Ich habe vom Körper gesprochen als jener Umwelt des ICHs, die gleichzeitig Schnittstelle zur Welt ist. Aufmerksamkeit für den Körper, für kleine und kleinste Verletzungen und körperliche Unbehaglichkeiten.

#### b) *Ermöglichen der Wirksamkeit, des wirksamen Eingriffs*

Um das Verhältnis vom ICH zur Welt entwickeln zu können, muss es die Möglichkeit

zu wirksamen Eingriffen geben. Die Welt muss gestaltbar sein, ICH darf zwar manchmal, aber nicht grundsätzlich ohnmächtig sein, um mich erfolgreich abarbeiten zu können am Widerstand der Welt.

*c) Ermöglichen des Umweltausgriffs und der positiven Aufmerksamkeit von außen, Eröffnen von Chancen, Gelegenheiten, Verbindung zur "normalen Welt" (Mentoring anregen)*

Die heutige Gesellschaft bietet nur mehr wenige überschaubare Schutzräume. In ihr zu leben ist schwierig und erfordert Flexibilität. Wenn auch die Herkunftssituation der Kinder und Jugendlichen von Grenzenlosigkeit geprägt sein mag: Sie benötigen die Außenkontakte, sie benötigen dringend positive Aufmerksamkeit von außerhalb des Heimes, der WG. Und wenn es wenige Kontakte gibt, dann muss man diese organisieren. Individuell, für jedes Kind, jeden Jugendlichen. Viele Personen, die durchaus in der Distanz bleiben dürfen, aber sie sollen grundsätzlich wohlwollend und aufmerksam sein.

*d) Ermöglichen der Fortführung bzw. Reparatur, Neujustierung der biografisch relevanten Kontakte*

Ich habe ausführlich über die Bedeutung der Herkunftsfamilie, des Herkunftsortes für die Identität und die Zukunftsperspektive gesprochen. Mit der Fremdunterbringung hört die Arbeit mit der Herkunftsfamilie nicht auf, sondern sie muss unter den neuen Bedingungen neu beginnen. Spätestens hier wird wohl klar, dass das nicht nur Aufgabe der Heime/WGs sein kann, sondern dass wir hier auch von einer Aufgabe der Jugendämter ausgehen.

*e) Individualisierung von Aufmerksamkeit und Respekt*

Individualisierung heißt hier: Es geht nicht um das deklamatorische Bekenntnis, sondern

um die tatsächliche Aufmerksamkeit, den tatsächlichen Respekt vor dem Kind, dem Jugendlichen. Dieser erweist sich zum Beispiel in der Aufmerksamkeit gegenüber Einwänden und Beschwerden, Gefühlen und Wünschen, in der Bereitschaft zur Verhandlung; wenn man so will, in der Bereitschaft, Ausnahmen zu machen bzw. Regeln flexibel anzuwenden.

*f) Pläne schmieden, verwerfen, Misslingen*

Und schließlich ist an einer Perspektive zu arbeiten, an Plänen. Weil die Welt sich ändert, weil die Weltsicht sich ändert, weil die Gelegenheiten sich ändern und weil man morgen vielleicht schon klüger ist als heute, daher können und müssen sich auch die Pläne ändern. Flexibilität, die der Planung erst menschliche Dimensionen verleiht, ist angebracht.

### **Unordnung und Planung**

Fremdunterbringung ist kein Fleischläiberl mit Salatblatt. Bei der Produktion von Hamburgern, von Nägeln und von Autos führt die Ausführung der immer gleichen, präzise beschriebenen und normierten Routinen zum Erfolg, führt zur vorweg definierten Qualität.

Wenn ich die Produktion von Alltag und "Alltag plus" als die zentrale Dienstleistung der Fremdunterbringungseinrichtung charakterisiert habe, dann lässt sich doch einiges planen, organisieren und dokumentieren. Zuerst wird diese Planung allerdings eine Planung der Organisation für sich sein müssen, nicht so sehr eine dem Kind, dem Jugendlichen auferlegte Planung.

Oder anders gesagt: Es gibt zwar einen Zusammenhang von Planung, Organisation und Qualität des Produkts, aber das Produkt



ist eben nicht das Gelingen des Lebens der Kinder/Jugendlichen. Das Produkt ist der Heimalltag, ist die Förderung der Kinder.

Ob Kinder für sich einen Lebensplan haben, ob sie diesen mit den BetreuerInnen aushandeln und besprechen, das kann nicht erzwungen werden.

Die Übernahme eines Lebensplans, der motivierend und steuernd sein kann, ist eine subjektive Entscheidung. Er kann nicht verordnet werden. Und wenn er vorgeschlagen wird, dann sollte er zumindest realistisch sein.

Es bleiben stets noch andere Lebenspläne in Konkurrenz zum verordneten, zum vereinbarten oder "offiziellen": der Lebensplan der Herkunftsfamilie, aber auch die Lebenspläne von MitbewohnerInnen und Peers außerhalb des Heimes.

Der Lebensplan der Kinder, Jugendlichen ist also kein Gegenstand der Verhandlung. Er gehört ihnen. Sie besprechen ihn vielleicht und man kann ihnen erzählen, was man selbst sich an Zukünftigen vorstellen kann. Man kann erzählen, man sollte keinesfalls verordnen.

### **Die Normalität des Misslingens**

Im Leben allgemein und vor allem im Leben von Kindern misslingt ständig irgendetwas, auch in der Erziehung erreicht man immer wieder nicht das, was man erreichen wollte. Das Leben erfüllt nicht meine Wünsche, sondern in den besten Momenten erfüllt es Wünsche, von denen ich vorher gar nicht wusste, dass ich sie habe.

Ein Essay über Fußball und Filmkunst (es handelt sich beim genannten Verhältnis übrigens um ein wenig glückliches) scheint auf

den ersten Blick wenig mit unserem Thema zu tun zu haben. Und doch findet sich darin dieser Satz:

“Die Grundstimmung der Fußballfernsehübertragung ist die Melancholie. Das Meiste, das während der Übertragung zu sehen ist, misslingt, und doch bleibt man dabei, in der Hoffnung, Zeuge eines unverhofften Gelingens zu werden, das sich an den besten Momenten messen lässt, an die man sich noch erinnert.” (Hediger 2006)

Der Autor scheint über schwierige kindliche Welterfahrungen zu sprechen. Das Misslingen ist alltäglich in der Lebensführung, das Gelingen selten. Das Misslingen ist allerdings auch Teil erzieherischer und sozialarbeiterischer Praxis, und zwar nicht der geringste.

Misslingen ist Teil der beruflichen Performance und ein Qualitätsbegriff, der das Misslingen nicht als selbstverständlichen Teil der guten Arbeit umfasst, verkommt zu purem Gewäsch, fördert den Bau Potemkinscher Dörfer.

Im Fußball weiß man, dass man nichts wirklich erzwingen, dass man nicht vorausplanen kann, dass der Ball ins Tor geht. Wie reagiert man darauf? Man versucht alles zu tun, damit sich die Zahl der Möglichkeiten erhöht. Dann kann man mit gutem Grund hoffen, dass er einmal doch drin ist.

Von einem ähnlichen Verhältnis zwischen Arbeit und erzieherischem Ergebnis ist wohl bei den pädagogischen Interventionen auszugehen.

Mir hat eine Studentin in den letzten Tagen eine interessante Fallstudie (Tajti 2006) vorgelegt. Eine 17-jährige Jugendliche, seit zwei

Jahren im Heim, hatte zuerst die üblichen Schwierigkeiten gemacht, war ausgerissen, schmiss ihre Lehrstelle hin und so weiter, inzwischen funktioniert alles bestens, sie hat für sich eine Entscheidung getroffen, verfolgt ambitioniert eine Berufsausbildung usw., also alles, was man sich so wünschen kann. Die Studentin interviewte die 17-jährige Valentina, weil diese Wendung so erstaunlich ist, eigentlich so unerwartbar. Man will es, aber wenn es jemand schafft, kann man es nicht glauben. Valentina schreibt ihren neuen Lebensplan einerseits sich selbst zu, das ist ja gut. Sie sagt, dass ein Erlebnis mit ihrer Familie dazu beigetragen hat, und sie sagt diesen Satz:

*“Vielleicht ist man manchmal einfach zur richtigen Zeit am richtigen Ort und begegnet den gerade richtigen Leuten!”* (Valentina, 17 Jahre)

Dem Heim schreibt sie als Erfolg zu, dass sie durch das Heim einen Freund kennen lernen konnte, mit dem sie sich verstand, der ähnliche Erfahrungen hatte und der ihr die richtigen Fragen stellte. Das Zurverfügungstellen solcher Chancen, das machte für sie die Qualität aus.

Damit ist auch gesagt, dass sich das weitere Leben, das Schicksal von ICH, nicht unbedingt im Heim, in der Wohngemeinschaft entscheidet, nicht einmal in der Herkunftsfamilie, sondern außerhalb. Die Produktion solcher Möglichkeiten, das wäre auch als Qualität von Fremdunterbringungseinrichtungen zu definieren.

Ich habe nun den Fokus verschoben. Die Gestaltung, Ermöglichung von produktiven Beziehungen der Kinder und Jugendlichen nach außen wird zum Qualitätskriterium, zur Bedingung der Möglichkeit von Erfolg für

das ICH, für Lebensführung.

Kürzlich fiel mir eine britische Untersuchung in die Hand, die sich mit den Chancen von Jugendlichen beschäftigte, die in devianten Cliques aktiv waren. Es wurde untersucht, welche von ihnen später den Einstieg in ein nicht-deviantes Leben schafften. Interessant war, dass offensichtlich eines der wichtigsten Kriterien war, ob die Jugendlichen auch während ihrer Cliques-Aktivitäten Kontakte nach ganz “draußen” hatten, schwache, aber aufrechte Beziehungen zu Personen in der “normalen” Welt, hinreichend “soziales Kapital” (Boeck u. a. 2006).

Die Fremdunterbringung ist letztlich meist bloß eine Episode im Leben der Menschen, aber sie ist ein Bruch, ein dramatisches Ereignis. Sie unterbricht, akzentuiert den Fluss des Lebens. Sie ist in diesem Sinne hochgradig erklärungsbedürftig und man kann diesen Erklärungsbedarf nicht den Kindern/Jugendlichen allein anlasten. Unterbringung, Weiterführung, Rückführung sind ständig erklärend und dialogisch zu begleiten, und diese Begleitung muss organisatorisch abgesichert werden.

Eine zerrissene Biografie kann nicht allein vom betroffenen ICH zusammengehalten werden. Es sollte viele Personen geben, zumindest aber eine sehr aufmerksame, die nicht müde werden, den Kindern und Jugendlichen zu erklären, was passiert, und ihnen zu versichern, dass sie die gleichen sind und bleiben, vor und nach dem oft erzwungenen Weg ins Heim, aber auch dann, wenn sie ihn selbst veranlasst haben.

Ich habe mit Überlegungen zur Lebensführung begonnen, zur Logik von Leben und Alltag. Ich habe gezeigt, dass die Frage nach



dem Erfolg die Grenzen der Organisation, des Organisierbaren überschreitet. Für unsere Frage nach den Kriterien und der Messbarkeit der Qualität in der Fremdunterbringung heißt das, dass wir fehlgehen, wenn wir sie nur in der Fremdunterbringungseinrichtung suchen, dass es vielmehr um eine Einrichtungen und Verwandte – auch entfernte Verwandte –, alle, die Verantwortung haben für die Kinder und Jugendlichen, eingebunden sein müssen. Die Einrichtungen der Jugendwohlfahrt haben die Aufgabe, diese Einbindung geduldig anzustreben, sie zu ermöglichen.

An der Herausforderung, dies in Standards und Vergabeleitsätze zu gießen, versuchen wir zu arbeiten.

Für den Erfolg im Einzelfall, für gelingende Lebensführung, brauchen wir dann nur noch etwas Glück.

## Literatur

**Ader**, Sabine (2006): Was leitet den Blick? Wahrnehmung, Deutung und Intervention in der Jugendhilfe. Weinheim und München.

**Boeck**, Thilo/Fleming, Jennie/Kemshall, Hazel (2006): The Context of Risk Decisions: Does Social Capital Make a Difference? In: Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal), 7(1), Art. 17: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-06/06-1-17-e.htm> am 7.2.2006.

**Finkel**, Margarete (2003): Zur Messbarkeit der Leistungen von Heimerziehung. In: Möller, Michael (Hg.): Effektivität und Qualität sozialer Dienstleistungen. Ein Diskussionsbeitrag. Kassel. S. 26-49.

**Hediger**, Vinzenz (2006): Von der notwendigen Niederlage des Fußballs im zu Fernsehen und Fußball. In: Neue Zürcher Zeitung Nr. 131 vom 9.6.2006. S. 63.

**Niederberger**, Josef Martin/Bühler-Niederberger, Doris (1988). Formenvielfalt in der Fremderziehung. Zwischen Anlehnung und Konstruktion. Stuttgart: Erche.

**Pantucek**, Peter (2001): Intervention im Familienkonflikt. Diplomarbeit am Institut für Soziologie der Universität Wien. Wien.

**Tajti**, Caroline (2006): Fallstudie Valentina K. - Der Nutzen sozialer Dienstleistungen (?) im Hinblick auf die eklatant positive Veränderung und Lebensführung der Klientin Valentina K. Unveröffentlichte Seminararbeit im Diplomstudiengang Sozialarbeit an der FH St. Pölten. St. Pölten.

**Volz**, Fritz-Rüdiger (1993): "Lebensführungshermeneutik". Zu einigen Aspekten des Verhältnisses von Sozialpädagogik und Ethik. In: neue praxis Nr. 1+2. S. 25-31.

**Willke**, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart.

**Wolf**, Klaus (2000): Heimerziehung aus Kindersicht als Evaluationsstrategie. Unveröffentlichtes Manuskript. Neubrandenburg

# 5 QUALITÄT IN DER FREMDUNTERBRINGUNG AUS SICHT PRIVATER TRÄGER -

Dr. Wolfgang Apfelthaler



In meinen folgenden Ausführungen geht es um die Frage, welchen Unterschied es macht, wenn der Auftrag zu sozialpädagogischem Handeln an eine Betreuungseinrichtung ergeht, die von einem privaten Träger geführt wird, bzw. an eine solche, die in öffentlicher Trägerschaft steht. Ein Entscheidungsmerkmal ist sicherlich der wirtschaftliche Faktor; dies soll im Folgenden noch näher ausgeführt werden. Mir liegt es natürlich fern, die derzeit gute fachliche Kooperation von Einrichtungen der Öffentlichen Hand und privaten Trägern zu gefährden. Bei aller Konkurrenz und Mitbewerbersituation haben wir doch mit durchaus ähnlichen Problemstellungen zu kämpfen. Mit der zurzeit auf breiter Ebene geführten vielschichtigen Diskussion über Qualitätskriterien wird keinerlei Aussage über die tatsächlichen Leistungen in sozialpädagogischen Einrichtungen getroffen. Ich bin überzeugt, dass überwiegend durchaus gute bis sehr gute Leistungen erbracht werden, die

auch entsprechend gewürdigt werden müssen. Und gerade weil vielen SozialpädagogInnen Qualität ein Anliegen ist, gilt es zu überlegen, wie diese erreicht bzw. gesichert werden kann.

## ÖFFENTLICHE UND PRIVATE TRÄGER

Die Entwicklung von Qualitätskriterien ist ein ständiger Prozess, der einem entsprechenden Ablauf unterliegt. Dabei ist es notwendig, zum einen wissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen; eines der Themen, denen in letzter Zeit in diesem Zusammenhang ein hoher Stellenwert zukam, ist die Teilhabe oder – wie man auf neudeutsch zu sagen pflegt – Partizipation. Ein interessanter Vertreter dieses Ansatzes ist Dr. Klaus Wolf. Wenn von Wissenschaftlichkeit die Rede ist, dann soll natürlich auch das laufende Equal-Project ebenso einen Beitrag leisten wie die Überlegungen im Rahmen von Quality 4Children. Der ständige Prozess der Entwicklung von Qualitätskriterien ist natürlich auch durch die Entwicklungen der Organisationen selbst geprägt.

Anhand des Beispiels SOS Kinderdorf möchte ich meine Überlegungen etwas näher ausführen. Ich habe dieses Beispiel aus zwei Gründen gewählt: einerseits, weil hier deutlich wird, was intern möglich ist, wenn man über die nötigen Ressourcen verfügt, um ein eigenes Qualitätsmanagement zu entwickeln; und andererseits wurde durch die Kombination von SOS Kinderdorf mit "Rettet das



Kind NÖ” die Plattform freie Jugendwohlfahrtsträger NÖ gegründet. Von hier ging sozusagen die Initiative aus.

## QUALITÄTSFAKTOREN

### Zusammenarbeit mit Familien

Kein privater Träger kann in Einrichtungen für die Betreuung im Rahmen der Vollfinanzierung für sich und auf sich allein bezogen handeln. Er muss vielmehr folgende Faktoren beachten: Zum einen entscheidet der Auftraggeber, die Jugendabteilung, wann, für wen und wo Fremdunterbringung erfolgt. Dieses Faktum stellt eine erste und wesentliche Abhängigkeit des privaten Trägers da. An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass hier die Definition der Betreuungsziele oder – wie bereits zuvor erwähnt – die Arbeit mit der Herkunftsfamilie, mit den Eltern entscheidend ist. Es wäre daher sehr zu begrüßen, könnte gerade auch während der Betreuung im Rahmen einer Fremdunterbringung die Elternarbeit beispielsweise durch die SPFIB – Sozialpädagogische Familienintensivbetreuungsformen – intensiviert werden. Die Rahmenbedingungen werden, auch bei uns in NÖ, durch entsprechende Vorgaben jedes Bundeslandes geschaffen. Frau Landesrat Kranzl hat darauf hingewiesen, dass die fremduntergebrachten Kinder in NÖ jeweils ca. zur Hälfte in Landes- und in Privateinrichtungen betreut werden. Diese spezielle Situation in unserem Bundesland gilt es zu berücksichtigen..

### ANPASSUNG VON QUALITÄTSKONZEPTEN AN DEN JEWEILIGEN SOZIALEN KONTEXT

Bei dieser Gelegenheit möchte ich die Situation in Tirol erwähnen, nicht zuletzt auch, weil wir mit Dr. Weber einen Repräsentanten hier in unserer Mitte haben. In Tirol wurde von der Fachabteilung der Auftrag erteilt, ein Qualitätssystem für alle Betreuungsangebote

im Bereich der vollen Erziehung zu entwickeln. Dieses ist zwar möglicherweise wissenschaftlich noch nicht ausgewertet und wird auch nicht wissenschaftlich begleitet – darin liegt vielleicht die Schwierigkeit für das Equal-Projekt –, entscheidend aber ist, dass ein Bundesland von bestimmten Voraussetzungen ausgehend für sich selbst ein System entwickelt hat. Und hier liegt der Schlüssel, nämlich einerseits Anleihen bei verschiedenen Ideen zu nehmen – wir haben heute beispielsweise schon vom Total Quality Management und anderen Ansätzen gehört –, und andererseits von den Bedürfnissen im Land selbst auszugehen. Eine Entscheidung, die die Rahmenbedingungen einschränkt oder beeinflusst, ist organisationsintern natürlich jene, welche Managementprinzipien auch umgesetzt werden können, und dies stets unter dem Aspekt: Hat die jeweilige Organisation auch eine gesicherte Zukunft hinsichtlich Zielgruppe und Auslastung.

Über die Ablaufbezogenheit, d. h. den Schwerpunkt während der Betreuung, wurde zuvor schon ebenso gesprochen wie über die Zielorientierung, nämlich die Befähigung der Kinder und Jugendlichen für die Phase nach der Fremdunterbringung, und darüber, unter welchen Voraussetzungen die anfangs definierten Ziele verändert dürfen bzw. von wem diese Ziele in Angriff genommen werden.

Die Qualität – und das natürlich sowohl in Einrichtungen unter privater Trägerschaft als auch in solchen der Öffentlichen Hand – wird also von wissenschaftlichen Erkenntnissen, aber auch von der Qualität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geprägt.

### PRIVATE UND ÖFFENTLICHE TRÄGER

Ich möchte noch einmal auf den von Frau Landesrat Kranzl erwähnten wirtschaftlichen

Aspekt zurückkommen, insbesondere darauf, dass es im Hinblick auf die Entlohnung der MitarbeiterInnen keinen Unterschied zwischen Einrichtungen, die von der Öffentlichen Hand geführt werden, und solchen, die in privater Trägerschaft stehen, gibt. Dazu nur zwei Reizwörter: das Schema der Vertragsbediensteten des Landes und der BAGS Kollektivvertrag.

### **EIN GESAMTKONZEPT**

Was die Bedeutung der Planung betrifft, so kann diese zweifellos nur jeweils bundeslandbezogen erfolgen. Die Qualität in der Fremdunterbringung wird dadurch bestimmt, was jeder Bereich in der Lage ist beizutragen; letztlich können private Träger hier nur Anstöße für Entwicklungen geben. Allerdings ist ein Gesamtkonzept erforderlich. Und Gesamtkonzept heißt, dass zum einen von Seiten der Öffentlichen Hand der Rahmen vorgegeben wird und zum anderen alle versuchen daran mitzuarbeiten. Es ist wichtig, sich schwerpunktmäßig mit Themen auseinander zu setzen, wie etwa: Was können wir gegen die zunehmende Aggressivität von Kindern und Jugendlichen tun? Wie sollen wir mit psychiatrisch auffälligen Kindern und Jugendlichen umgehen? Welche Angebote können wir machen?

Die Umsetzung sollte – und hier wiederhole ich mich – unabhängig von der Trägerschaft erfolgen. Für das Kind, für den Jugendlichen sollte es keinen Unterschied machen, ob er/sie in einer Einrichtung betreut wird, deren Träger die Öffentliche Hand ist, bzw. in einer solchen unter privater Trägerschaft. Es geht vielmehr darum, für den einzelnen Jugendlichen die bestmögliche Form der Unterbringung zu finden. Selbstverständlich ist der Wettbewerb von Mitbietern ebenfalls eine gewisse Form von Qualitätskrite-

rium, werden doch letztlich gerade aufgrund dieser Mitbewerbersituation neue Wege beschritten werden.

### **SCHLUSSBEMERKUNGEN**

Es geht um die inhaltliche Ebene der Diskussion – darunter verstehe ich die Tatsache, dass über die wissenschaftliche Komponenten Anstöße für einzelne Entwicklungen erfolgen können; es geht um die Kooperation mit allen Beteiligten – ich erinnere hier an den von Frau Ingrid Gissel-Palkovich genannten Begriff “Gegenstromverfahren”; es geht um langfristige Planung. Jede kurzfristige Überlegung – insbesondere wenn sie von quantitativen Überlegungen, nämlich der vorrangigen Reduzierung von Fremdunterbringungen oder der Reduzierung des Budgetrahmens für Fremdunterbringung dominiert wird – erweist sich bestenfalls als Strohfeuer, die grundlegende Problematik wird dadurch aber keineswegs in Angriff genommen. Zielgerichtetheit und Qualität bedürfen notwendigerweise einer langfristigen Planung. Um die Situation der privaten Träger heute zu umschreiben, seien zwei Begriffe genannt: “Teilhabe” und “gemeinsam sind wir stark”.



## 6 ZUSAMMENFASSUNG DER WORKSHOPS

### 6.1 PARTIZIPATION VON KINDERN UND JUGENDLICHEN:

Mag.<sup>a</sup> (FH) Michaela Brader & DSA Herbert Paulischin



#### MÖGLICHKEITEN DER PARTIZIPATION IN FREMDUNTERBRINGUNGSEINRICHTUNGEN

Der Workshop beschäftigte sich mit der Beteiligung, Mitbestimmung bzw. Teilhabe von Jugendlichen, die im Rahmen einer Jugendwohlfahrtsmaßnahme in einem Heim oder einer Wohngemeinschaft untergebracht worden sind.

Es wurde der Frage nachgegangen, welche gesellschaftlichen Veränderungen dazu führten, dass Partizipation zu einem Qualitätskriterium in der Fremdunterbringung wurde. Vor allem die Ablösung des Befehlshaushaltes und die Etablierung des Verhandlungshaushaltes gehören zu den wesentlichsten gesellschaftlichen Veränderungen, die Partizipation und somit den demokratischen Erziehungsstil begünstigten.

Während früher (damit ist die Zeit bis vor ca.

50 Jahren gemeint) zentrale Leitvorstellungen wie Anpassung, Stabilität und Pflichterfüllung dominierten – so sind den Eltern heute eigener Wille, Flexibilität und kommunikative Kompetenzen in der Erziehung besonders wichtig. Früher hatten Kinder und Jugendliche zu gehorchen – im Gegensatz dazu sollen Kinder heute schon sehr früh lernen, zu sagen was sie wollen – und dies auch vertreten können. Früher war die Biografie eines Menschen vorgegeben. Großvater und Vater waren beispielsweise Tischler, also sollte der Sohn es auch werden. Die Berufswahl war keine Verhandlungssache. Heute sind Jugendliche gefordert, selbst darüber nachzudenken, was sie werden wollen. Es gibt eine unüberschaubare Vielzahl an Möglichkeiten, eine Wahl fällt hier schwierig.

Früher gab es klare Vorstellungen darüber, wie eine Familie auszusehen hatte (Vater, Mutter, Kinder), heute ist dies nicht mehr so einfach. Jugendliche müssen darüber nachdenken und sich entscheiden, ob sie heiraten wollen, ob sie Kinder wollen, ob sie mit einem Mann oder einer Frau leben wollen. Sie können wählen, ob sie mit mehreren Menschen oder als Single leben wollen. Es gibt neben Vater-Mutter-Kind Familien, Patchworkfamilien, AlleinerzieherInnen und vielfältige andere familiäre Lebensformen.

Die Identitätsbildung erfolgte in der Vergangenheit hauptsächlich durch die vor-

gegebenen Biografien. Klare Vorstellungen über Beruf und Familie wirkten sich identitätsstabilisierend aus. Diese stabilisierenden Rahmenbedingungen sind heute verhandelbar. Familiäre und berufliche Rahmenbedingungen werden verhandelt. Weswegen kommunikative Fähigkeiten sowie Verhandlungsgeschick und das Erlernen von Entscheidungs- und Abwägungsprozessen zu Voraussetzungen für das Gelingen von Familie und Beruf geworden sind.

Genau hier zeigt sich, wie wichtig es ist, dass auch Jugendliche in der Heimerziehung das Verhandeln lernen müssen, um nicht benachteiligt zu sein.

Die Festlegung folgender drei Parameter von Beteiligung erscheinen als besonders wichtig, wenn Partizipation nicht willkürlich sein soll:

**Grad der Beteiligung:** Dieser regelt die Stärke des Mitbestimmungsrechtes und deren Verbindlichkeit: vom Anhörungsrecht, Mitbestimmungsrecht, Vetorecht, bis zum alleinigen Bestimmungsrecht - die Selbstbestimmung und Selbstverwaltung.

**Geltungsbereiche:** sagen etwas über den zu bestimmenden Gegenstand aus. Es wird unter persönlichen – individuellen Bereichen, die Gruppe betreffende, die Einrichtung betreffende oder über die Einrichtung hinaus betreffende Bereiche unterschieden.

**Beteiligungsformen:** Diese regeln, in welcher Form sich Jugendliche beteiligen können. Es werden informelle, situative – zeitliche begrenzte und formelle auf Dauer angelegte Beteiligungsformen (z.B. Organisationsentwicklungsprozesse) unterschieden.

Für jede Form der Beteiligung kann abhängig

von der Situation der Jugendlichen und des “Könnens” individuell Stärke der Beteiligung, Geltungsbereiche und Beteiligungsform vereinbart werden. Womit Information zu einem zentralen Faktor von Beteiligung wird.

Information über Entscheidungsprozesse gehört hier genauso dazu wie die Information über Kinderrechte und Grundrechte. Hier wurde als Beispiel der Schutz auf Privatsphäre und Ehre angeführt. Wissen die Kinder und Jugendlichen in Fremdunterbringungseinrichtungen bescheid, was darunter gemeint ist? Klopfen die BetreuerInnen immer an, bevor sie ein Zimmer betreten? Wird das Zimmer eines Jugendlichen auch ohne seine Anwesenheit von BetreuerInnen betreten?

Wie in der Praxis mit der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen der Jugendwohlfahrt umgegangen wird war Inhalt der anschließenden Diskussion.

## ERGEBNISSE AUS DER DISKUSSION

Partizipation wird als ein wichtiges und zen-



Abbildung 2: Michaela Brader

trales Thema in der JWF gesehen, welches sehr breit diskutiert wird und mit dem man sich intensiv beschäftigt. Partizipation wird als Qualitätsmerkmal empfunden und in den Einrichtungen wird am eigenen Selbstverständnis von Partizipation gearbeitet. Partizipation von Kindern und Jugendlichen



hat bereits Einzug in die Kultur der Unternehmen gehalten. So berichten die TeilnehmerInnen des Workshops von Hausbesprechungen, Kinder- und Jugendlichenbeauftragte, von formellen und informellen Formen der Partizipation wie Beschwerdebriefkasten, Jugendlicher gibt zu Entwicklungsberichten Stellung etc.

Um Kinder und Jugendliche mehr zu beteiligen, wird gefordert Stärke, Geltungsbereich und Beteiligungsformen genauer festzulegen.

Aufgrund der Berichte der TeilnehmerInnen geht hervor, dass Partizipation von Kindern und Jugendlichen sowohl in den Einrichtungen als auch in den Fachabteilungen der Bezirksverwaltungsbehörden und Landesregierungen der Bundesländer ein zentrales Thema geworden ist. Es wird von einem Umdenken gesprochen, welches stattgefunden hat. Partizipation ist zu einem Planungsthema in den strategischen Entscheidungsprozessen geworden.

Voraussetzungen die nötig sind und Schwierigkeiten die auftreten, wenn Kinder und Jugendliche sich partizipieren wurden angesprochen. Partizipation kann sich nicht nur auf Kinder beziehen und muss vor allem von den MitarbeiterInnen bis zur Leitungsebene unterstützt werden. Nicht alle MitarbeiterInnen können sich mit dem Konzept des partizipativen Erziehungsstils anfreunden. Er wird als langwieriger Prozess empfunden, der viel Kraft kostet. Diesbezüglich wird großer Aufklärungsbedarf gesehen. Partizipation wird als Zeit- und Ressourcenfrage betrachtet in dem Informationen einen hohen Stellenwert erhalten.

Partizipation wird von den TeilnehmerInnen

des Workshops als Selbstverständlichkeit betrachtet. Schwierig schätzen die SozialarbeiterInnen in den Bezirksverwaltungsbehörden ihre Möglichkeiten der Beteiligung von Kinder und Jugendlichen in Entscheidungsprozesse ein. SozialarbeiterInnen am Jugendamt können das Kind zwar mitbeteiligen, doch sie selbst sind gefordert, Entscheidungen zu treffen. Partizipation bedeutet hier vor allem, Entscheidungen transparent zu machen. Oftmals haben Kinder auch nichts gegen Entscheidungen die andere treffen, sie wollen nur wissen, warum was passiert ist.

Als hilfreich wird die Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen bei der Erstellung der Betreuungspläne empfunden, da die Zielerreichung erleichtert wird.

DSA Herbert Paulischin wies darauf hin, dass Garantien geschaffen werden müssen, um die Formen der Beteiligung für Kinder und Jugendliche unbürokratisch erreichbar zu machen. Ein Beschwerdekasten hinter verschlossener Tür, zu welcher nur der Direktor einen Schlüssel hat, ist sinnlos. "Wir wissen, dass Organisationen oft nicht offen und partizipationsfördernd sind. Es braucht gezielte und bewusste Arbeit daran," meint Paulischin.

Zum jetzigen Zeitpunkt sind die Einrichtungen teilweise noch bei der Ideenentwicklung wie Partizipation implementiert werden könnte. Voraussetzung für die Installierung einer Partizipationskultur ist eine breite Diskussion auf allen Ebenen und die Bereitschaft für die Anwendung einer entsprechenden Organisationskultur unter den Fachkräften und der Leitung.

Es ist besonderes wichtig sich dem Thema

offen zu nähern und den Partizipationsgedanken gezielt und bewusst in der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen umzusetzen. Denn Kinder und Jugendliche müssen sicher lernen können, für sich und ihre Interessen einzutreten. Sie müssen erleben können, dass man sie und ihre Bedürfnisse ernst nimmt, man sich für sie interessiert. Und das nicht einmalig im Sinne eines besonderen Aktes, sondern auf allen Ebenen kontinuierlich und konsequent gelebt.

#### **Literatur:**

**Blandow**, Jürgen/Gintzel, Ullrich/Hansbauer, Peter (1999): Partizipation als Qualitätsmerkmal der Heimerziehung. Münster

**Du Bois-Reymond**, Manuela (2001): Familie und Partizipation. In: Güthoff, Friedhelm/

**Sünker**, Heinz (Hrsg): Handbuch Kinderrechte – Partizipation, Kinderpolitik, Kinderkultur. Münster S. 81 - 105

## 6.2 DOKUMENTATION IN FREMDUNTERBRINGUNGSEINRICHTUNGEN:

Moderation: Mag. Johannes Pfliegerl & Mag.<sup>a</sup> Barbara Fibi



### 1. AUSGANGSSITUATION

Im Workshop “Dokumentation in Fremdunterbringungseinrichtungen” ging es um einen Erfahrungsaustausch über zentrale Notwendigkeiten für gute Dokumentationen im Bereich Fremdunterbringung.

Mit einer Dokumentation im Bereich der Fremdunterbringung werden grundsätzlich vielfältige Zielsetzungen verfolgt. Diese lassen sich grob in folgende Punkte zusammenfassen.

- **Dokumentation als Nachweis für Dritte**

Dazu zählen die Behörde und die öffentlichen Geldgeber, denen anhand einer Dokumentation nachvollziehbar gemacht werden kann, dass die zur Verfügung gestellten Mittel auch entsprechend den dafür vorgesehenen Richtlinien eingesetzt wurden.

- **Dokumentation als Mittel zur Strukturierung der Administration und Organisation.**

Dokumentationen können wesentlich dazu beitragen, dass Abläufe inner-

halb von Fremdunterbringungseinrichtungen transparent funktionieren.

- **Dokumentation als Mittel, die Fachlichkeit des eigenen Handelns festzuhalten.**

Dokumentationen ermöglichen den Nachvollzug fachlich gesetzter Handlungen und Maßnahmen

- **Dokumentation als Mittel, um Dialog mit den Beteiligten sicherzustellen.**

Wenn es gelingt, zu unterschiedlichen Zeitpunkten die Sichtweisen und Bedürfnisse der am Fremdunterbringungsprozess Beteiligten zu erfassen, kann es gelingen, sie auch gut in den Prozess einzubeziehen.

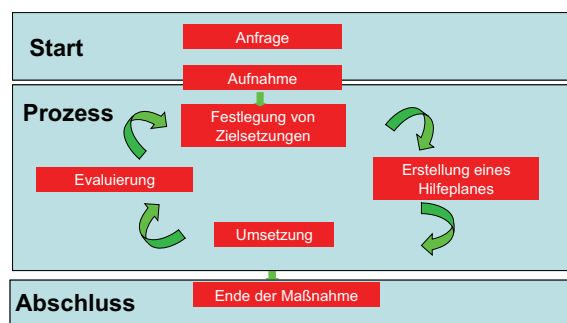


Abbildung 3: Fremdunterbringungsprozess in den Einrichtungen

Der Fremdunterbringungsprozess beginnt für eine Einrichtung mit der Anfrage durch das Jugendamt, ob sie ein Kind bzw. einen Jugendlichen aufnehmen könne. Vor einer Entscheidung über die Aufnahme erfolgt eine Abklärung, ob die Einrichtung die entsprechenden Ressourcen für eine qualitätvolle Betreuung zur Verfügung stellen kann. Nach einer Entscheidung über die Aufnahme kommt

es zu einer Festlegung von Zielsetzungen, möglichst in Zusammenarbeit zwischen SozialarbeiterIn des Jugendamtes, VertreterInnen der Einrichtung, den Kindern und Jugendlichen und deren Eltern. Es erfolgt die Erstellung eines Hilfeplanes, der in der Folge umgesetzt erfolgt die Erstellung eines Hilfeplanes, der in der Folge umgesetzt Maßnahme durch Rückführung des Kindes bzw. des Jugendlichen oder durch dessen Ver selbstständigkeit. Dieser Prozess sollte gut dokumentiert werden, um eine qualitative hochwertige Betreuung und Begleitung von Kindern und Jugendlichen in Fremdunterbringungseinrichtungen gewährleisten zu können.

## 2. DISKUSSIONSSCHWERPUNKTE

In der anschließenden Diskussion wurden folgende Fragestellungen diskutiert:

- Was ist aus fachlicher Sicht in den unterschiedlichen Phasen während der Fremdunterbringung erforderlich zu dokumentieren, um eine qualitätsvolle Betreuung der Kinder und Jugendlichen sicherstellen zu können?
- Wie lassen sich die Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen und deren relevanten Angehörigen sowie BetreuerInnen gut erfassen und in welcher Form können diese in die Dokumentation einfließen?

## 3. ERGEBNISSE

Folgende Punkte in den unterschiedlichen Phasen sollten nach Ansicht der DiskussionsteilnehmerInnen dokumentiert werden.

### Start:

- Grund für die Fremdunterbringung
- Gemeinsame Zieldefinition für die Unterbringung unter Einbezug der

Sichtweise aller Beteiligten, d. h. Kind/Jugendlicher, Eltern, SozialarbeiterIn, VertreterIn der Betreuungseinrichtung. Dadurch sollen auch die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen und deren relevanten Angehörigen gleich zu Beginn erfasst werden.

- Anamnetische Grunddaten
  - Grunddaten des Kindes/Jugendlichen
  - Daten der Eltern, Geschwister und Bezugspersonen.
  - Medizinische Daten
- Familiengeschichte
- Zuständigkeiten/Aufgabenverteilung

Wichtig ist, dass alle in der Startphase erhobenen Unterlagen der Fremdunterbringungseinrichtung zur Verfügung gestellt werden.

### Prozess:

- Hilfeplan mit konkreten Zielsetzungen, der nach Meinung der DiskussionsteilnehmerInnen idealerweise in Form einer erweiterten Diagnose von einem Expertengremium mit folgenden VertreterInnen erstellt werden soll:
  - MedizinerIn
  - SozialarbeiterIn
  - SozialpädagogeIn
  - PsychologeIn
  - RechtswissenschaftlerIn
  - betroffene Kinder/Jugendliche

Der Einbezug der Kinder und Jugendlichen soll es ermöglichen, deren Bedürfnisse bestmöglich zu berücksichtigen.

- Inhalte des daraus abgeleiteten Erziehungsplanes, der explizit festgelegte Teilziele enthält.
- Vereinbarungen mit dem Kind/Jugendlichen zur Erreichung der festgelegten Ziele
- Teamprotokolle
- Ergebnisse von Fallverlaufsbesprechungen
- Ergebnisse von Fallsupervisionen
- Entwicklungsverlauf in Bezug auf die im Hilfeplan festgelegten Zielsetzungen mit folgenden Inhalten:
  - emotionale Entwicklung
  - kognitive Entwicklung
  - psychische Entwicklung
  - körperliche Entwicklung
  - Entwicklung des sozialen Verhaltens
  - Entwicklungen im Herkunftssystem
  - Entwicklung in der Ausbildung, im Beruf
- Gleichzeitige Beobachtungen im Herkunftssystem und im Betreuungssystem

#### **Abschluss:**

- Abschlussgespräch mit allen Beteiligten, in dem unterschiedliche Sichtweisen eingeholt werden.
- Abschlussbericht

## 6.3 QUALITÄT IM PROZESS DER FREMDUNTERBRINGUNG - THEORIE UND PRAXIS: Moderation: Mag.<sup>a</sup> (FH) Andrea Viertelmayr & SP Sandra Schulz



### AUSGANGSLAGE

Die Debatte um Qualität hat in den letzten Jahren verstärkt Einzug in die Soziale Arbeit genommen. Vermehrt wird diese auch im Bereich der stationären Jugendwohlfahrt bzw. der Fremdunterbringung diskutiert.

Zahlreiche Publikationen zum Thema Qualität in der Fremdunterbringung sind in den letzten zehn Jahren erschienen und haben die Debatte vorangetrieben.

Im Workshop "Qualität im Prozess der Fremdunterbringung: Theorie und Praxis" wurden die Qualitätskriterien, die innerhalb des Prozesses einer Fremdunterbringung eine Rolle spielen, vorgestellt. Dieser Gesamtprozess schließt die Übergänge wie die Entscheidungsphase vor der Unterbringung und die Nachbereitungsphase als essenzielle Stadien mit ein. Die Präsentation ist ein vorläufiges Ergebnis der Literaturrecherche und wurde im Sinne des dialogischen Austausches – der im Projekt als sehr wichtig bewertet wird – gemeinsam mit den TeilnehmerInnen des Workshops diskutiert. Ziel des Work-

shops war es unter anderem, Erfahrungen und Meinungen aus der Praxis zu eruieren sowie Übereinstimmungen zu den theoretischen Erarbeitungen herzustellen.

### SCHWERPUNKTE

Es sollen nun die Grundlage der Einteilung der Qualitätskriterien sowie die Inhalte der Einteilung selbst beschrieben werden.

Die Darstellung orientiert sich an der Einteilung Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, die auf Donabedian (1982) zurückgeht. Es wird in Sekundärliteratur angemerkt, dass die Einteilung für den Sozialbereich Schwächen aufzeigt (Gissel-Palkovich 2002: 192-196, Struck 1999: 15-20). Diese sind unter anderem:

- Der bisherige Einsatz der Einteilung im Gesundheitswesen, bei dem im Gegensatz zur Sozialarbeit eine viel höhere Standardisierung von Prozessen vorliegt.
- Die Individualität des Einzelfalles und das optimale Eingehen auf diesen wird zurückgedrängt.
- Die Ergebnisse sind tendenziell ein Ergebnis von Fachleuten. Es erfolgt nur zum geringen Teil eine Einbeziehung von NutzerInnen oder Außenstehenden.

Im Bewusstsein dieser Schwächen lehnt sich die Vorgehensweise des Projektes an die Erweiterung des Donabedian-Konzeptes durch Gissel-Palkovich (2002: 201) an. Siehe Abbildung 4.



Die präsentierte Literaturlaufarbeitung erscheint ebenfalls an den Dimensionen von Donabedian orientiert. Zurückzuführen ist dies auf die verstärkte Bezugsnahme auf diese Einteilung in der gesichteten Literatur. Im Rahmen des Projektes stellt diese Aufarbeitung der Literatur jedoch lediglich einen Teil des Materials dar, das zur Erstellung des Produktes des Projektes – dem Leitfaden von Qualitätskriterien für den Prozess der Fremdunterbringung “Gemeinsam über Qualität nachdenken” – herangezogen wird. Darüber hinaus finden verschiedenste qualitative Erhebungen statt.

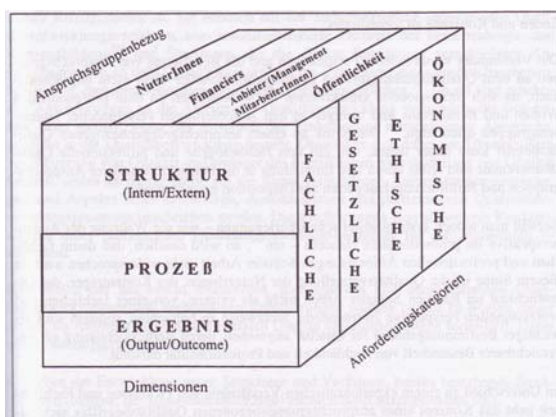


Abbildung 4: Gissel-Palkovich (2002: 201)

Nachstehend wird auf die bisher erarbeiteten Standards aus der Literatur zu den drei Dimensionen innerhalb von stationären Einrichtungen eingegangen. Darüber hinaus wird auch auf die Entscheidungs- und Nachbereitungsphase Bezug genommen.

In dieser Tagungsdokumentation kann nicht auf alle recherchierten Kriterien eingegangen werden; es werden lediglich ein Überblick sowie Beispiele gegeben.

#### ENTSCHEIDUNGSPHASE

Die Bedeutung der Entscheidungsphase wird in ihrer Wirkung für die weitere Arbeit mit

dem Kind/Jugendlichen teilweise unterschätzt. Oftmals entscheidet die Routine im Gegensatz zum Bedarf, in welcher Einrichtung der/die KlientIn untergebracht wird. In diesem Sinne sollte den Schwerpunkten der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen sowie den Bedürfnissen des Kindes mit ihrer Problematik mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Ebenfalls wichtig ist Multiprofessionalität im Sinne der Einbeziehung aller Beteiligten, somit von professionellen MitarbeiterInnen sowie den Kindern/Jugendlichen und deren Angehörigen.

In der stationären Einrichtung werden die Faktoren den oben erwähnten drei Dimensionen zugeteilt. In diesem Sinne wird nun auf Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität eingegangen.

#### STRUKTURQUALITÄT

Im Bereich der Strukturqualität unterscheidet man grob zwischen organisationsinternen und organisationsexternen Faktoren. Interne Faktoren sind jene, die direkt vom Träger der Einrichtung selbst gestaltet werden können wie z. B. die Teamstruktur oder Supervision etc. Externe Faktoren beziehen sich auf vorgegebene Rahmenbedingungen wie z. B. Finanzentscheidungen oder Gesetzeslagen.

#### PROZESSQUALITÄT

Bei Prozessqualität handelt es sich um die inhaltliche Umsetzung der pädagogischen Arbeit. Um der zuvor erwähnten Kritik an den Qualitätsdimensionen von Donabedian entgegenzuwirken, sollte der Prozess – der Alltag in einer Einrichtung in starker Zusammenarbeit mit den NutzerInnen und ihren Angehörigen umgesetzt werden. Wobei darüber hinaus in der Struktur- und Ergebnisqualität ebenfalls auf NutzerInnenbeteiligung geachtet werden sollte. Um einen

Einblick zu ermöglichen, wird ein Auszug aus den in der bestehenden Literatur erarbeiteten Kriterien gegeben.

Die Arbeit mit dem Herkunftssystem wird in diesem Bereich unter anderem als wichtig angesehen. Durch diesen Standard wird das "Miteinander" sichergestellt und es fließen die Meinungen der Angehörigen auch in weitere Bereiche mit ein.

Auch der Entwurf und die Umsetzung eines Betreuungs- bzw. Erziehungsplans erweisen sich als sinnvoll und notwendig. Dadurch erhält die Betreuung eine Struktur und es finden regelmäßige Überprüfungen statt.

#### **ERGEBNISQUALITÄT**

Die Ergebnisqualität erweist sich als grundsätzlich komplex, weil sie schwierig zu fassen und darzulegen ist. Dies resultiert aus mehreren Problemen der Messbarkeit:

- Wann sollte der Zeitpunkt der Beurteilung im Sinne der Nachhaltigkeit angesetzt werden?
- Wenn Einrichtungen "schwierigere" KlientInnen haben, ist der Erfolg eventuell nicht so groß. Arbeiten diese Einrichtungen deshalb schlechter?
- Konzentriert sich die Einrichtung auf einen Bereich, der als Erfolg gesehen wird wie z. B. ein Schulabschluss, werden dann andere Bereiche der Intervention vernachlässigt?
- Der Black-Box-Effekt: Es ist nicht nachvollziehbar, ob die Interventionen der Einrichtung für das "Ergebnis" verantwortlich sind oder ob sich in jeder Lebenslage des/der KlientIn eine Veränderung ergeben hätte.

Dennoch gibt es Versuche, das Ergebnis zu

fassen. Allgemein gesprochen kann man Output (quantitative Merkmale) und Outcome (qualitative Merkmale) als Ergebnisse der Unterbringung heranziehen.

Als Beispiele für Output wären ein erfolgreicher Ausbildungs- bzw. Berufsabschluss oder der Grad der Integration in Vereine zu nennen. Outcome knüpft an den individuelleren Bereich an und greift auf die Einschätzung der ehemaligen KlientInnen in Bezug auf eigene Ressourcen zurück.

Eine Reduzierung auf nur einen der beiden Bereiche wäre nicht ausreichend und würde eine nicht hinreichende Beurteilung der Ergebnisqualität nach sich ziehen.

Generell ist anzumerken, dass in Bezug auf Ergebnisqualität noch viel Diskussionsstoff gegeben ist. Dies zeigt sich sowohl innerhalb des Projektes als auch in der gesichteten Literatur.

Ergänzend ist anzumerken, dass die Zuteilung der Kriterien zu den drei Dimensionen nicht immer eindeutig erfolgen kann. Wählt man die geringe MitarbeiterInnenfluktuation, die als Kriterium möglich wäre, als Beispiel, so besteht die Möglichkeit, diese der Struktur- und/oder der Prozessqualität zuzuteilen.

#### **NACHBEREITUNGSPHASE**

Bei der Nachbereitungsphase wird generell zwischen Nachbereitung beim Übergang in die Selbstständigkeit oder bei der Rückführung in die Herkunftsfamilie unterschieden.

Bei einer Rückführung ist vor allem wichtig, mit dem Herkunftssystem vor und während des Prozesses zu arbeiten und falls notwendig mobile Betreuung zur Verfügung zu stellen.

Beim Übergang in die Selbstständigkeit wäre



es sinnvoll, eine eventuell notwendige Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen anzustreben, die für die Unterstützung der/des KlientIn relevant sein könnten.

### **ERGEBNISSE**

Im zeitlichen Rahmen des Workshops konnte leider nur auf die erarbeiteten Standards zu Strukturqualität eingegangen werden. Dafür vorrangig ausschlaggebend war eine angeregte Diskussion über diese aus der gesichteten Literatur zusammengefassten Kriterien.

Es hat sich dabei gezeigt, dass noch ein großer Bedarf an Diskussionen herrscht, um auf eine gemeinsame Basis zu kommen. Dies wäre vor allem notwendig, um von einem gemeinsamen Verständnis ausgehen zu können.

Das unterschiedliche Grundverständnis hat sich vor allem zwischen PraktikerInnen und TheoretikerInnen gezeigt.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass es zu Missverständnissen kommt, wenn Zwischenrecherchen und vorläufige Präsentationen in der Öffentlichkeit zur Diskussion gestellt werden.

Diese Vorgehensweise deutet jedoch auf eine lebendige Projektarbeit hin, die auch den Grundsatz des dialogischen Austausches des Projektes widerspiegelt.

### **Literatur**

**Donabedian, Avedis** (1982): The criteria and standards of quality. Ann Arbor, Mich.:Health Administration Press.

**Struck, Norbert** (1999): Die Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe in Deutschland. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e. V., (1999), Qualitätsmanagement in der Heimerziehung, Erfahrungen und Positionen zur Qualitätsdebatte, Eigenverlag, München

**Gissel-Palkovich, Ingrid** (2002): Total Quality Management in der Jugendhilfe. Lit Verlag, Münster, Hamburg, London

## 7 REFERENTINNEN

### **Prof. Dr.<sup>in</sup> Ingrid Gissel-Palkovich**



Erziehungswissenschaftlerin und Diplom-Sozialarbeiterin (FH)

15 Jahre berufliche Tätigkeit als Sozialarbeiterin in verschiedenen Funktionen und Bereichen bei einem öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe; seit 2001 Professorin an der Fachhochschule Kiel, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit.

### **FH-Prof. DSA Mag. Dr. Peter Pantucek**



Sozialarbeiter, Soziologe, Supervisor

15 Jahre lang Sozialarbeiter in der Jugendwohlfahrt, seit 1985 Lektor für Sozialarbeit in St. Pölten, sozialarbeitswissenschaftliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit. FH Professor, Studiengangsleiter Bachelor Soziale Arbeit und Leiter des Instituts für Soziale Inklusionsforschung an der Fachhochschule St. Pölten, div. Publikationen zu Methodik und Theorie der Sozialen Arbeit.

[www.pantucek.com](http://www.pantucek.com)

### **Dr. Wolfgang Apfelthaler**



Geschäftsführer von "Rettet das Kind NÖ"

Ausbildungen: Diplomsozialarbeiter, Psychologe sowie Supervisor mit Coaching;

seit 1974 beschäftigt beim Verein "RETTET DAS KIND" NÖ in verschiedenen Funktionen, seit 1991 als Geschäftsführer. Vorsitzender

des Vereines "Plattform Freie Jugendwohlfahrtsträger NÖ".

### **DSA Herbert Paulschin**



DSA, Mitarbeiter der FH für Sozialarbeit (OÖ)

Seit 30 Jahren berufliche Erfahrung in der Jugendwohlfahrt, Gründer des ersten österreichischen Kinderschutzzentrums (1985), zwei Jahre Auslandstätigkeit (Bulgarien) im Rahmen eines EU-Projekts zur Entwicklung der Jugendwohlfahrt; Vorsitzender des Österreichischen Berufsverbandes der SozialarbeiterInnen.

### **Mag.<sup>a</sup> (FH) Michaela Brader**



Ausbildung: Studium der Sozialarbeit an der Fachhochschule St. Pölten. Diplomarbeit zum Thema "Partizipationsmöglichkeiten in Fremdunterbringungseinrichtungen", Zehn Jahre lang

Betreuerin in der Kinderwelt Stiefern, seit vier Jahren pädagogische Leiterin in der Inderwelt Stiefern.

### **Mag. Johannes Pfliegerl**



Soziologe - wissenschaftlicher Leiter des Projektes "Qualität in der Fremdunterbringung" innerhalb der Entwicklungspartnerschaft Donau. Quality in Inclusion und Lektor am Studiengang

Sozialarbeit für Soziologie und Familiensoziologie



Studium der Soziologie und Geschichte an der Universität Wien und der Metropolitan University in Manchester, 1995-2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF), seit Oktober 2005 hauptberuflicher Mitarbeiter an der FH St. Pölten.

Ausbildungen: Sozialpädagogin, Psychotherapeutisches Propädeutikum, Diplomandin der Pädagogik/Sonder- und Heilpädagogik. Langzeitpraktikum im Kinderschutzzentrum Wien.

### Mag.<sup>a</sup> Barbara Fibi



Seit 2002 tätig für Rettet das Kind NÖ, Schülerinternat Judenau; ab Okt. 2004 stv. pädagogische Leiterin im Schülerinternat Judenau. Studium der Soziologie und Pädagogik an der Universität

Wien.

### Mag.<sup>a</sup> (FH) Andrea Viertelmayr



Sozialarbeitswissenschaftlerin und Kindergärtnerin, Von 2003 bis 2005 wissenschaftliche Mitarbeit bei Projekten im Bereich der Suchthilfe sowie Case Management.

2005 Diplom zum Thema "Kinder von psychisch kranken Müttern". Seit 2005 hauptberuflich wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule St. Pölten bei der Entwicklungspartnerschaft "Donau-Quality in Inclusion", Projekt "Qualität im Prozess der Fremdunterbringung".

### SP Sandra Schulz



Seit Oktober 1999 als Sozialpädagogin in der sozialtherapeutischen Wohngemeinschaft Roseldorf, seit Oktober 2005 als wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Projekt "Qualität im

Prozess der Fremdunterbringung" tätig.

