

Heiko Schulzki und Peter Marquard

# Arbeitsfähigkeits- und Qualitätssicherung im ASD

Ein Bericht über das Projekt AQUA aus der kommunalen Praxis (Hamburg-Mitte)

## 1. Einleitung: „Wie alles (und warum) begann ...“

In der Folge des Todes von Chantal im Januar 2012 gerät das Jugendamt Hamburg-Mitte in heftige Turbulenzen. Die Ereignisse sollen hier nicht wiedergegeben oder betrachtet werden. Die damit einhergehenden Personalwechsel und aufgeworfenen Fragen und Themen sind aber als Ausgangspunkt des Projektes AQUA zu nennen. Unabhängig davon, aber auch unter dem Eindruck der Umstände, beginnen die Hamburger Fachbehörde (BASFI) für die Kinder- und Jugendhilfe und die sieben Jugendämter (in den sieben Bezirken der Freien und Hansestadt Hamburg) 2012 einen Entwicklungsprozess für ein Qualitätsmanagementsystem, der die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008 verfolgt.



Heiko Schulzki

Das Projekt AQUA soll den besonderen Gegebenheiten im Jugendamt Hamburg-Mitte Rechnung tragen. Im nachfolgenden Beitrag berichten wir über Inhalte und Verlauf des AQUA-Prozesses – durchaus kommentierend und bewertend.<sup>1</sup> AQUA findet im Sommer 2015 ein Ende, die Arbeit geht weiter. Entwicklung und Lernen ist eine kontinuierliche Aufgabe.

## 2. Das Konzept

Das OE-Projekt **Arbeitsfähigkeits- und Qualitätssicherung im ASD** (kurz: **AQUA**) wurde im 2. Halbjahr 2012 konzipiert und startete im Januar 2013. Als erste Ziele für das Konzept formulierten wir:

- Kinderschutz sicherstellen,

- Qualitätssicherung im ASD (Fallarbeit),
- Stabilisierung der Mitarbeiterschaft (Personalentwicklung mit Blick auf Fluktuation, demografische Entwicklung, Gesundheitsmanagement),
- Optimierung der Aufbauorganisation (Schnittstellen; Dienst- und Fachaufsicht),
- Optimierung der Ablauforganisation (EDV-Einsatz; Dokumentation/Aktenführung),
- Stärkung der Fachlichkeit („Aus Fehlern lernen!“).

Operationalisiert finden diese Themen Eingang in fünf Teilprojekte (TP):

### TP1: Teamentwicklung Region 3:

Die Region 3 (Wilhelmsburg) ist in erster Linie vom Tod von Chantal „betroffen“ und in der Folge der Ereignisse verunsichert und destabilisiert. Ein Teamentwicklungsprozess

<sup>1)</sup> Es gibt dazu einen umfangreichen Band mit Anlagen in Form von Arbeitshilfen, Merkblättern, Einzelkonzepten.

**Dr. Peter Marquard**, Dipl. Pädagoge, kommt aus der Jugendverbandsarbeit und leitete seit 1995 Sozial- und Jugendämter in verschiedenen Städten. Jetzt ist er Fachbereichsleiter Kinder- und Jugendhilfe in der Stiftung Das Rauhe Haus in Hamburg. Er war Mitglied in der Sachverständigenkommission für den 11. Kinder- und Jugendbericht und wirkt mit in Fachgremien auf der Bundesebene; **Heiko Schulzki**, Dipl. Psychologe, ist selbstständig Berater, Coach und Supervisor, Geesthacht.

soll exemplarisch und spezifisch zu den Themen Haltung und Führungskultur, Führungsprinzipien und Qualitätssicherung, kollegiale Fürsorge und Kontrolle, Qualifizierung und Standards, Arbeitsbelastung und Organisation und Partizipation und Kooperation arbeiten.

### TP2: Führungskultur und Personalentwicklung

Im Zentrum dieses Teilprojektes steht die Entwicklung einer gemeinsamen Philosophie und Kultur des Führens. Welche verbindlich vereinbarten Überzeugungen und Haltungen tragen das tägliche Führungshandeln? Und wie gewinnen und entwickeln wir dementsprechend Personal?

### TP3: Fallwerkstätten. „Aus Fehlern lernen“

Wir wollen dem unvermeidlichen „Handeln in Unsicherheit“ ein höheres Maß an Sicherheit verleihen, proaktive Auseinandersetzung mit (Beinahe-)Fehlern und Risikoverläufe fördern und Lernen aus „Fehlern“ sichern.

### TP4: Umsetzung standardisierter Arbeitsweisen

Welches Verständnis liegt der Arbeit des ASD zugrunde, und wie wollen wir diese (ggfs. neu) organisieren? Nach welchem Konzept und welchen Regeln finden „Hausbesuche“ statt? Wie nehmen wir Anliegen und Beschwerden auf, für die es keine „Regeln“ gibt? Wie gestalten wir eine gute Kooperation zwischen AV und ASD?

### TP5: Strategien und Instrumente der Personalentwicklung (SIP)

Dieses Projekt sollte erst Ende 2013 beginnen.

## 3. Die Philosophie: „Unsere Idee, die uns trägt ... und die wir tragen!“

Von Beginn an ist uns klar: Mit bloßen administrativen, organisatorischen oder instrumentellen Entwicklungen und Erneuerungen wollen wir uns nicht zufriedengeben. Es braucht vor allem eine Veränderung „in den Köpfen“. Im Sprachgebrauch hat sich dafür der Begriff „Haltung“ durchgesetzt. Gemeint ist, mit welchem Menschenbild begegne ich MitarbeiterInnen, KollegInnen, BürgerInnen? Welche Werte und Überzeugungen, die mir als Grundorientierung dienen, leiten mich in meinem Handeln? Nach welchen Prämissen wirke ich aus meiner Rolle heraus? Zwei Begriffe stehen in der Auseinandersetzung mit der Haltungsfrage im Mittelpunkt: Verantwortung und Vertrauen.

Mit Verantwortung ist zunächst Selbst-Verantwortung gemeint. Oder anders formuliert: Jede/r hat eine Wahl! Immer! Jens Corssen hat das schön in dem Satz zusammengefasst: „Wo ich bin, will ich sein, alles andere war mir in meiner Vorstellung bisher zu teuer.“<sup>2</sup>

Diese Gedanken weisen darauf hin, dass wir Gestalter und Regisseur unseres Handelns sind, also kein „Opfer“ der Umstände. Allein den Gedanken zu fassen: „Ich bin hier, in diesem Job, weil ich hier sein will!“, liefert Energie. Diese Grundeinstellung kann vom Leiden an den Strukturen und dem Betrauern der Bedingungen befreien. Sie bietet immer Handlungsoptionen, nämlich entweder Kraft,

nach den gegebenen Möglichkeiten in die Verbesserung und Änderung der Umstände zu investieren (das ist allemal sinnvolles Tun), und/oder Energie für die Lösung der gestellten Aufgaben in bzw. mit eben genau diesen Bedingungen zu verwenden. Übernehmen Führungskräfte in dieser Form Selbst-Verantwortung, können und müssen sie diese Verantwortung auch von ihren MitarbeiterInnen erwarten und einfordern. Schließlich gilt auch für die MitarbeiterInnen, dass sie eine Wahl haben.

Das führt zum zweiten zentralen Begriff: Vertrauen. Vertrauen in die Kompetenz und Fachlichkeit der MitarbeiterInnen. Fehlt diese Basis, entwickelt sich eine Kultur, in der MitarbeiterInnen am Ende ihre Aufgaben in einer Form erledigen, von der sie glauben, dass sie dem Chef, der Chefin, gefällt. Innovation, Kreativität, Eigenverantwortung, Problemlösungsbegehr, konstruktive Streitkultur oder gar Fehleroffenheit finden sich in einer Kultur des fehlenden Vertrauens nicht. Die Organisation lernt demzufolge nicht und stagniert.

„Wir führen dienstleistungsorientiert“ lautet der erste Führungsleitsatz im Jugendamt Hamburg-Mitte. Das bedeutet, dass Führungskräfte sich neben der Orientierung an den fachlichen Dienstleistungsaufgaben für die (potenziellen) NutzerInnen auch als Dienstleister für ihre MitarbeiterInnen verstehen. Sie betrachten es als wesentliche Aufgabe, darauf hinzuwirken, dass die MitarbeiterInnen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten nutzen und einsetzen können. Personalauswahl, -entwicklung, Fortbildung, Aufbau- und Ablauforganisation sind die großen, dazu gehörenden Schlagworte.

Nehmen Führungskräfte diese Erkenntnis ernst und setzen sie konsequent im Alltag um, praktizieren sie ein Führungsverhalten der „Fragenden Grundhaltung“. Statt MitarbeiterInnen ständig „Antworten“ zu liefern und damit Verantwortung für die MitarbeiterInnen zu übernehmen, begegnen sie ihnen fragend: „Und wie lösen Sie jetzt xy?“. Die Führungskraft weiß und vertraut darauf, dass ihre MitarbeiterInnen in der Lage sind, die gestellten Aufgaben in ihrem Verantwortungsbereich zu lösen. Deswegen endet dort ihre Verantwortung. Die Führungsregel lautet: „Lasse die MitarbeiterInnen in ihrer Verantwortung! Immer!“

Vertrauen ist immer eine Vorschussangelegenheit. Wir wissen nie, ob es sich „lohnt“. Investieren wir als Führungskraft allerdings nicht in Vertrauen, nötigen wir uns, in Kontrolle zu investieren. MitarbeiterInnen verstehen das richtigerweise als fehlendes Vertrauen oder gar Misstrauen. Das führt zu Verlust der Leistungsbereitschaft bei MitarbeiterInnen. Ihre Motivation sinkt und die Qualität der Arbeitsergebnisse verschlechtert sich. Darauf reagieren Führungskräfte wiederum regelhaft mit verstärktem Kontrollimpuls. So beginnt ein Kreislauf, der schließlich die Kultur prägt.<sup>3</sup> In dieser negativen Dynamik muss die Führungskraft immer die beste Fachkraft sein. MitarbeiterInnen

<sup>2</sup>) Corssen, J.: Der Selbstentwickler, Wiesbaden 2004, S. 38.

<sup>3</sup>) Siehe Studie von Falk, A./Kosfeld, M.: Distrust: The hidden cost of control, Bonn/Zürich 2004.

nen haben hier gelernt, Entscheidungen und Verantwortung ihrer Führungskraft zu überlassen. Und mangels Vertrauen in die MitarbeiterInnen verhalten sich die Führungskräfte kontrollierend und übernehmen Verantwortung im Aufgabenbereich der MitarbeiterInnen. Der Kreislauf beginnt.<sup>4</sup>

Im Jugendamt HH-Mitte ist es uns gelungen, diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Die Führungsebene zeichnet sich mittlerweile durch eine verlässliche (Rollen-)Klarheit und Sicherheit im täglichen Führungshandeln aus. Führungskräfte übernehmen Selbst-Verantwortung, fordern dies von ihren MitarbeiterInnen und lassen sie vertrauensvoll in ihrer Durchführungs-Verantwortung.

#### 4. Die einzelnen Projekte: „Unsere Ziele und was wir erreicht haben.“

##### 4.1 Teilprojekt 1: Teamentwicklung Region 3 (Wilhelmsburg)

Die massive Erosion und Verunsicherung nach dem Tod von Chantal in der Region 3 machte es notwendig, zügig für Stabilität in den Abteilungen der Region zu sorgen. Beide Abteilungen der Region waren 2012 gezeichnet von Personalfuktuation bzw. -vakanz, Unsicherheit und hoher Belastung. Der Gedanke, die Region aufzulösen, war präsent. Unabhängig von AQUA stand in 2012 zunächst die Aufrechterhaltung der Abteilungen und nachfolgend die Wiedererlangung der Leistungsfähigkeit im Vordergrund. Die Teamentwicklung begann bereits in der Konzeptphase von AQUA. In den ersten Arbeitsschritten präzisierten wir die Ziele:

- Teamkultur entwickeln: gemeinsame Identität, Rituale, Regeln, Werte,
- Wege zum Umgang mit Angst und Befürchtungen finden,
- Möglichkeit der Aufarbeitung von Trauma geben,
- Selbstreflektion lernen,
- Stärkenanalyse,
- Einsätze effektiv planen,
- wertschätzender Umgang miteinander,
- Kritik untereinander äußern lernen,
- Sicherheit für die jungen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen.

Beide Teams arbeiten heute sicher und stabil. Die Fluktuation ist regelhaft, der Krankenstand weit unter dem Durchschnitt. Die Stärkung der Geschäftszimmer hat dazu geführt, dass alle fallzuständigen Fachkräfte ihre Ressourcen stärker für die tatsächliche Fallarbeit nutzen und so die reale und subjektive Belastung abnimmt.

Neben der Säule AQUA sorgen zwei weitere Säulen für die Neuausrichtung der Region Wilhelmsburg: Seit 2014 finden in beiden Teams Schulungen zu „Ressourcenorientierter Fallarbeit“ (Modell Dr. Lüttringhaus) statt. Hinzu kommt das Konzept „Familienrat“, das seit 2013 parallel in Wilhelmsburg umgesetzt wird. Wir etablieren beide Teamsupervisionsprozesse über AQUA hinaus dauerhaft im Alltag. Zukünftig sollen Fallarbeit und Lösungsorientierung im Vordergrund stehen, statt klagend „strukturelle

Belastung“ zu thematisieren. Die Leitungen setzen ihren Entwicklungsprozess ebenfalls mit neuer Begleitung fort. Die Leitungssupervision schließt direkt an den AQUA-Prozess an und hat als erstes Ziel die Auseinandersetzung mit der neuen Struktur, der Einführung von stellvertretenden Abteilungsleitungen im gesamten ASD. Konkret:

- Unterstützung der Führungskräfte bei der Entwicklung von Regeln und Ritualen in der veränderten Zusammensetzung und Zusammenarbeit,
- Umsetzung der Führungsleitsätze,
- Unterstützung der Führungskräfte, motivierte Arbeitseinheiten zu entwickeln,
- Unterstützung der Führungskräfte bei der Vorbereitung und Nachbereitung des Pilotprojektes „Führungskräfte-Feedback“.

##### 4.2 Teilprojekt 2: Führungskultur und Personalentwicklung

Das Teilprojekt 2 ist mit seiner Bedeutung und Wirkung das Herzstück des AQUA-Projektes. In einer Reihe von Workshops wird ein gemeinsames Führungsbild formuliert und nachfolgend im Amt umgesetzt.

*Führungsleitsätze: „Das Ringen um eine gemeinsame Philosophie.“*

Die Ausgangslage war 2013 folgende: Die neue Amtsleitung ist ein gutes halbes Jahr im Amt, die Führungskräfte der verschiedenen Amtsbereiche kennen sich teils nicht oder nur oberflächlich. Es gibt keine Kultur der Auseinandersetzung und des tragenden Vertrauens, somit keine gemeinsame Haltung. Es gibt keine Erfahrungen des gemeinsamen Arbeitens und Streitens, schon gar nicht zum Thema „Haltung, Überzeugung und Werte“ von Führung. Kurz es gibt keine gemeinsame Kultur. Doch, natürlich gibt es eine, aber das ist eine „heimliche“ Kultur. Sie ist nicht steuerbar und deswegen als Basis untauglich.

Im ersten Workshop am 7. Mai 2013 sitzen alle 20 Führungskräfte des Fachamtes reserviert und gespannt im Seminarraum und harren der Dinge. Zwischenbemerkung: Es sind wirklich *alle* Führungskräfte anwesend! Und das ändert sich in den nachfolgenden Workshops bis 2015 (insgesamt sieben Tage in drei Jahren) nicht ein einziges Mal! In der ersten Veranstaltung mag es Neugier und einem gewissen Pflichtgefühl geschuldet sein, beim zweiten Mal ist es wahrhaftiges Interesse, spätestens beim dritten Workshop ist es Überzeugung!

Die Tatsache, dass drei Hierarchieebenen in der beschriebenen Ausgangslage in den Workshops über sich und ihr Tun reden sollen, macht es notwendig, mit dem Thema Vertrauen zu beginnen. Wir vereinbaren also, in einen Vertrauensvorschuss zu investieren und dass uns das gut gelungen ist, zeigt das Ergebnis und der weitere, von gegenseitigem Respekt und viel Vertrauen geprägte Arbeitsprozess.

4) Kontrolle bleibt weiter Führungsaufgabe. Jedoch Kontrolle von Prozessen und Ergebnissen in fragender Grundhaltung im Diskurs mit MitarbeiterInnen und nicht Kontrolle von MitarbeiterInnen!

Wir legten zwei Workshops zusammen und gingen in Freiburg an der Elbe in Klausur. Das war neu und unbekannt für alle Beteiligten und somit eine Besonderheit. Am dritten Tag wurden die 12 Leitsätze zur Führungskultur formuliert und beschlossen. Diese mögen auf den ersten Blick recht unspektakulär daherkommen, es steckt jedoch eine Menge Energie und Anstrengung darin. Um das zu erreichen, filterten wir eine Fülle von Themen und Stichworten mühevoll durch den Trichter und formulierten erste 15, noch holprige aber gehaltvolle und lange Sätze.

Wir schafften es, eine Atmosphäre zu kreieren, die es erlaubt, immer wieder hartnäckig zu fragen: „Was genau bedeutet das? Was heißt das für meinen Alltag? Welche Konsequenzen zieht das nach sich? Wollen wir wirklich, dass die Führungsleitsätze von allen unterzeichnet werden? Bin ich bereit, den Preis dafür zu zahlen?“ Wir geben uns nicht schnell zufrieden und gehen den Dingen, also unseren Werten und Überzeugungen, auf den Grund. Wir arbeiten erst dann weiter, wenn alle zustimmen. Und zwar aus Überzeugung. Keine Kompromisse. Jedes Zögern oder leichtfertige Durchwinken wird im Alltag, wenn es drauf ankommt, teuer bezahlt werden. Diese Hartnäckigkeit ist anstrengend und kostet Kraft und Nerven. Und es lohnt sich! Es gelingt, von Jeder und Jedem ein wahrhaftiges „Ja, das sind meine Leitsätze“ zu bekommen. Es gelingt, dass alle mit allen arbeiten und in den Kontakt kommen. Alle äußern sich, ringen um Inhalte und Bedeutungen, die ihnen wichtig sind, und erfahren Aufmerksamkeit und Respekt.

Ganz nebenbei lernt die Führungsebene sich kennen. Und zwar deutlich anders, als das im Arbeitsalltag je geschehen könnte. Sie bekommt eine Gestalt, ein Gesicht und findet ein „Wir“. Dieses Ergebnis ist sofort nach den Workshops im Amt spürbar, verändert nachhaltig die Arbeitsatmosphäre sowie die Qualität der Kooperation und wirkt dauerhaft.

*Operationalisierung: „Wie wir die Idee in den Alltag tragen.“* Jetzt ging es in die Praxis. Die Leitsätze mussten in das Amt und in den Alltag. Alle Leitungen präsentierten in ihrem Verantwortungsbereich ihr Ergebnis und operationalisierten mit MitarbeiterInnen eine zum Teil spezifische Umsetzung (in ihren Abteilungen).

Am 29. August 2013 präsentierten wir AQUA (und somit auch die schon fertigen Leitsätze) in einer großen MitarbeiterInnen-Besprechung des Jugendamtes in Form eines „Worldcafes“, kamen so ins Gespräch mit MitarbeiterInnen und erfuhren ihre Eindrücke und Kommentare.

Am 22. Oktober 2013 arbeiteten 20 Führungskräfte und ca. 50 interessierte MitarbeiterInnen im Workshop „Wir helfen den Führungskräften auf die Spur“ an der Frage, was die Leitsätze konkret im Alltag bedeuten und wie sie für alle (er-)lebbar umgesetzt werden können. Es entstand eine lange Liste von Ideen und Maßnahmen, die zum großen Teil sofort und ohne Aufwand von jeder Führungskraft umgesetzt werden konnten. Auch die MitarbeiterInnen verpflichteten sich, ihren KollegInnen den „Geist“ der Leitsätze und dieses Tages nahezubringen.

#### *Jährliche Führungskräfteklausur*

Die Erfahrung in Freiburg a.d. Elbe ließ uns beschließen, zukünftig jedes Frühjahr eine Führungskräfteklausur durchzuführen. Sie soll der Planung, strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung der Führungskräfte und des Amtes dienen. In 2014 stand die Auswertung „Ein Jahr Führungsleitsätze“ auf dem Programm. Für die praktische Bewertung mit den MitarbeiterInnen wird der Amtsleiter mit zielgerichteten Fragen und einer Gesprächsstruktur im Gepäck auf Rundreise durch alle Abteilungen „geschickt“. Die Ergebnisse, Rückmeldungen waren überwiegend positiv. Insbesondere die Tatsache, dass sich der Amtsleiter in das offene Gespräch mit jeder Abteilung begibt, wird anerkannt.

In der Klausur 2014 tauchte die Idee auf, regelmäßig die MitarbeiterInnen zur Evaluation der Führungsleitsätze zu befragen. Im TP5 griffen wir die Idee auf und konzipierten einen Führungskräfte-Feedback-Fragebogen. Dieser wurde in der Region 3 Anfang 2015 als Pilotprojekt genutzt. Die Erfahrungen und ersten Auswertungen stehen im Zentrum der Klausur 2015. Bis Ende 2015 wird der Feedbackbogen in allen Abteilungen eingesetzt.

#### **4.3 Teilprojekt 3: Fehlerwerkstätten: „Aus Fehlern lernen“.**

Unter der Überschrift „Aus Fehlern lernen“ konzipierten wir zunächst eine exemplarische Fallwerkstatt, die am 9. Juli 2013 erfolgreich durchgeführt wurde. Grundsätzlich betrachten wir Fallwerkstätten aber als Bestandteil eines umfassenderen Risikomanagements.

#### *Risikomanagement*

Die Einführung eines Risikomanagements im Jugendamt, insbesondere im ASD, dient dazu, aus problematischen Kinderschutzverläufen zu lernen und dem prinzipiellen „Handeln in Unsicherheit“ ein höheres Maß an Zuverlässigkeit zu geben. Das Risikomanagement ist als Methode des Systems Jugendamt zu verstehen, welches die Organisation gegenüber bestehenden Risiken in der Aufgabewahrnehmung sensibilisieren soll.

Risikomanagement, als Methode zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz, befasst sich mit dem Aufspüren und Beseitigen von Risikoquellen, die sich bereits in Störungen, Problemen oder Beinahe-Fehlern in den Arbeitsprozessen zeigen können. Dies setzt eine systematische, retrospektive Befassung mit Fällen (z.B. in Form von Fallwerkstätten) aus der Praxis des jugendamtlichen Handelns voraus, in denen ein Kind zu Schaden gekommen ist, ein Kind beinahe zu Schaden gekommen wäre, oder aber auch mit Fällen, in denen eine Gefährdung des Kindes erfolgreich abgewendet werden konnte. Im Sinne des „Lernen aus Fehlern“ ist es vor allem wichtig zu verstehen, welche Informationen und Prämissen die Fachkräfte in ihren Entscheidungen und damit in ihrem Handeln beeinflusst haben. So können Lehren für zukünftige Entscheidungsprozesse abgeleitet werden. Fallwerkstätten haben nicht das Ziel, eine Schuldfrage zu klären („Wer hat einen Fehler gemacht“), sondern leisten einen Beitrag zu verstehen, wie kritische Entscheidungen zustande kommen. Es sei darauf hinge-

**WIR GEMEINSAM**

## Führungsleitsätze

des Jugendamtes Hamburg-Mitte, Freiburg a.d. Elbe 6. Juni 2013

**Führen**

- Wir führen dienstleistungsorientiert
- Wir reflektieren unsere Haltung und unser Handeln selbstkritisch

**Entscheiden**

- Wir treffen klare, transparente und verlässliche Entscheidungen
- Für getroffene Entscheidungen und Anweisungen übernehmen wir die Verantwortung
- Wir erkennen und gestalten Ermessens- und Handlungsspielräume

**Gestalten**

- Wir arbeiten an einer klar strukturierten Organisation
- Wir schaffen Rahmenbedingungen, in denen Kreativität und schöpferisches Potential ihren Platz finden

**Vertrauen**

- Wir vertrauen in die Kompetenz und Fachlichkeit unserer MitarbeiterInnen
- Wir fördern unsere MitarbeiterInnen, stellen ihre Fachlichkeit sicher und unterstützen Teamentwicklung
- Wir praktizieren Fehleroffenheit und arbeiten lösungsorientiert

**Begegnen**

- Wir begegnen unseren MitarbeiterInnen und den BürgerInnen wertschätzend und respektvoll
- Wir nehmen die Bedürfnisse und Rechte von Bürgern und MitarbeiterInnen verlässlich wahr



wiesen, dass sich auch „Best-practice-Fälle“ im Sinne von „Lernen aus Erfolgen“ dazu eignen, Konstellationen und Bedingungen zu erkennen, die handlungsleitend für die Fachkräfte sind, um Risikoquellen in krisenhaften Fallverläufen zu identifizieren.

#### 4.4 Teilprojekt 4: Umsetzung standardisierter Arbeitsweisen

##### *Krisenmanagement*

Wir entwickeln für das Jugendamt Hamburg-Mitte ein Konzept, um in Krisensituationen – trotz medialer und politischer Aufmerksamkeit und daraus resultierender Aufklärungsbedarfe – handlungsfähig zu bleiben. Wir ermöglichen uns damit, unter einem akuten Handlungsdruck brisanter Einzelfälle klar und geordnet nach innen und außen kommunizieren zu können.

##### *Kollegiale Beratung*

Als weiteren Baustein der Qualitätssicherung erarbeiten wir ein Konzept der Kollegialen Beratung. Dieses stellt sicher, dass alle Meldungen und Hinweise (Neufälle) mindestens im Vier-Augen-Prinzip besprochen werden und eine Prüfung insbesondere auf das Vorhandensein „schwacher Signale“ für eine Gefährdung des Kindes/Jugendlichen erfolgt. Entsprechende Vorgaben zur Fallvorstellung in der Kollegialen Beratung oder ähnlichen Beratungsrunden

(wie z.B. der Fallverteilung) sind hierfür erforderlich. Zur Qualitätssicherung und im Sinne der Dienst- und Fachaufsicht sind zudem Regelungen darüber zu treffen, wer in welcher Form Absprachen und Aufgaben aus dem Beratungsprozess mit Bezug auf die Umsetzung überprüft.

##### *Hausbesuche*

Der Jugendhilfeausschuss Hamburg-Mitte beschloss in seiner Sitzung am 8. April 2013 als Konsequenz aus dem Fall Chantal, einzelne Aufgabenbereiche / Arbeitsweisen des ASD durch die Verwaltung überprüfen zu lassen. Die im Auftrag enthaltenen Kriterien zu Anlässen für Hausbesuche sind im Ergebnis konkret definiert und beschreiben nun einen klaren Rahmen, wie genau Hausbesuche eingesetzt werden.

##### *Ombudstelle*

Im Jugendamt Hamburg Mitte soll mit Beschluss des JHA eine Instanz geschaffen werden, die niedrigschwellig und verlässlich Anliegen und Beschwerden entgegennimmt und als Vermittler zwischen Verwaltung, sozialpädagogischen Diensten und Einrichtungen sowie BürgerInnen fungiert. Das Konzept wurde vom JHA im März 2014 beschlossen und wird in Abstimmung mit der Fachbehörde im Bezirk Mitte modellhaft umgesetzt werden. Der Start ist für das 2. Halbjahr 2015 vorgesehen.

### *Kooperation AV-ASD*

Gleich zu Beginn des Projektes hielten wir fest, dass die Zusammenarbeit zwischen der Abteilung Amtsvormundschaft/Beistandschaften und dem Allgemeinen Sozialen Dienst geprüft und im Sinne des Kinderschutzes verbessert werden soll.

Wir gestalteten einen gemeinsamen Fachtag, der extern moderiert durchgeführt wurde und im Ergebnis eine Sammlung zu klärender Fragen hatte. Eine Arbeitsgruppe kümmerte sich – auch in Verbindung mit einem zweiten Fachtag 2014 – bis kurz vor Ende des Projekts um die Beantwortung dieser Kooperationsfragen und stellte schließlich im Frühjahr 2015 die fertige Kooperationsvereinbarung AV-ASD vor. Die Kooperationsvereinbarung und vor allem der gemeinsame Auseinandersetzungsprozess ist immer geprägt von der Überzeugung, das Beste und Sinnvollste für das Kind zu erreichen. Die Vereinbarung geht also im Inhalt und im Geiste weit über die bloße Festschreibung von Zuständigkeiten und Abgrenzungen hinaus.

### *Erweitertes Arbeitsverständnis ASD*

Unter dieser Überschrift beauftragte der Jugendhilfeausschuss die Jugendamtsleitung mit der Untersuchung der Leistungsfähigkeit des (bezirklichen) ASD im Verhältnis zu den Angebotsformen sozialräumlicher Hilfen (SHA) und den Diensten und Maßnahmen freier Träger (ambulante Hilfen HzE). Ein Fachtag „Ressourcenorientierte Fallarbeit im ASD“ findet am 9. Januar 2014 statt.<sup>5</sup>

Wir wollen ein (erweitertes) Arbeitsverständnis des ASD entwickeln und gestalten, das effektiv (wirkungsvoll) und effizient (personelle und finanzielle Mittel nutzend und schonend) geeignete und notwendige Hilfen für junge Menschen und ihre Familien bereitstellt. Das gelingt durch: Ressourcenorientierung – als Haltung, fachliches Arbeitsprinzip und mit vielfältigen Methoden befördert, und natürlich kooperativ und vernetzt.

### *Fortbildung „Ressourcenorientierte Fallarbeit“*

Parallel zu der Auseinandersetzung mit den oben genannten Fragen und Themen beginnt in der Region 3 modellhaft die Schulung aller Fachkräfte in „Ressourcenorientierter Fallarbeit“ nach dem Modell von Frau Dr. Lüttringhaus. Mittlerweile sind Schulungen fast vollständig durchgeführt und finden ihre erfolgreiche Anwendung in der Praxis. Unterstützt und ergänzt wird die Arbeit durch das Konzept Familienrat.

## **4.5 Teilprojekt 5: Strategien und Instrumente der Personalentwicklung (SIP)**

Im Laufe der Zeit bekommt der Gedanke, sich stärker mit Fragen der Personalentwicklung zu befassen, mehr Gestalt. Im November 2013 brachten wir das Teilprojekt 5 (SIP) mit vier Arbeitsgruppen auf den Weg, die sich jeweils mit mehreren Schwerpunktthemen befassen. Schon im Verlauf der Arbeit wurde sichtbar, dass Ideen und Vorschläge aus dem Projekt Eingang in die stadtweite Debatte finden. Im Sommer 2014 legten die Arbeitsgruppen ihre Ideen und Konzepte vor, die wir in der Begleitgruppe nachfolgend zur Umsetzung vorbereiten.

### *AG 1: Personalwerbung und Einstellungsverfahren:*

Die Arbeitsgruppe legte als Ergebnis klare Ausschreibungs- und Werbetexte vor. Diese sollen zukünftig als Instrumente für das Jugendamt genutzt werden. In einigen Fragen, z.B. inwieweit die gewünschte Bevorzugung von männlichen Bewerbern bei gleicher Eignung in Ausschreibungen insbesondere für den ASD berücksichtigt werden kann, müssen gesamtstädtische Entscheidungsprozesse abgewartet werden. Weitere Ergebnisse, wie die Arbeitshilfen zur Besetzung freier Stellen und der dazugehörige Gesprächsleitfaden für Einstellungsgespräche, führten wir unmittelbar in die Praxis ein.

### *AG 2: Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen und Fortbildung*

Die Arbeitsgruppe konkretisierte und ergänzte das vorhandene Konzept „Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen“ für das Jugendamt Mitte. So organisieren beispielsweise alle Fachbereiche zweimal jährlich Informationsveranstaltungen zu festen Terminen für die neuen MitarbeiterInnen aller (anderen) Abteilungen und schaffen Hospitationsmöglichkeiten in ihren Abteilungen. Als Erweiterung zu bestehenden gesamtstädtischen Fortbildungsangeboten führten wir im Jugendamt Mitte das Konzept „Ringvorlesung“ ein. Für alle interessierten MitarbeiterInnen organisieren wir zentral und wiederkehrend Veranstaltungen zu einer Vielzahl von Themen.

### *AG 3: Beurteilungen, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche und Supervision*

Zum Thema Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch stellten wir fest, dass es für das Instrument ein geregeltes Verfahren in Hamburg gibt, was im Jugendamt Mitte wenig und dann anlassbezogen genutzt wird. Ergänzend und vertiefend wünschten wir uns ein Verfahren, mit dem wir unser Führungsverhalten reflektieren und gleichzeitig die Wirksamkeit der Führungsleitsätze evaluieren können. Hierzu konzipierten wir einen „Führungskräfte-Feedback-Fragebogen“. Dieser Fragebogen wird zukünftig in allen Abteilungen für alle Führungskräfte verbindlich angewendet. Die Fragen beziehen sich direkt auf die Führungsleitsätze, d.h. wir erhalten eine Rückmeldung, ob und wie unser Führungsverhalten die Führungsleitsätze lebendig werden lässt.

### *Supervision*

Auf der Führungskräfte-Klausurtagung 2015 verpflichteten sich alle Führungskräfte, dem Vorschlag der Arbeitsgruppe zu folgen und mindestens zweimal jährlich eine Supervision für sich in Anspruch zu nehmen und so einen Beitrag zur Umsetzung des Führungsleitsatzes: „Wir reflektieren unsere Haltung und unser Handeln selbstkritisch“ zu leisten.

Für Teams und MitarbeiterInnen betrachten wir Supervision ebenfalls als Beitrag zur Qualitätsentwicklung und befürworten die regelmäßige und kontinuierliche Durchführung in allen Abteilungen.

<sup>5</sup> Hier ausführlich dokumentiert: <http://www.peter-marquard.de/docs/Dokumentation%20Fachtagung%209.1.14%20Ressourcenorientierte%20Fallarbeit%20im%20ASD.pdf>

*AG 4: Umgang mit Fluktuation, Befristung, Teilzeit und Arbeitsplanung in der Abteilung/im Team und Betriebsklima*  
Zwei herausragende Ergebnisse der Arbeitsgruppe nennen wir hier. Zum einen das Konzept Mental Health Day. Ziel ist es, dem/der MitarbeiterIn Gelegenheit zu verschaffen, aktiv etwas für seine bzw. ihre Regeneration zu tun. Wir führen die Maßnahme zur Reduktion der subjektiven Überlastung ein.<sup>6</sup>

Zum anderen das Konzept Patenschaften. Wir schaffen ein Netzwerk, in dem individuelle Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen untereinander bekannt und gegenseitig nutzbar gemacht werden.

Beide Konzepte leisten einen Beitrag zur Verbesserung bzw. Erhaltung des Betriebsklimas und dienen der Stress- und Burnoutprohylaxe.

## 5. Erkenntnisse, Ergebnisse, Bewertungen: „Was wir geschafft haben, was noch zu tun ist und wie es weitergeht“

Zweifelsohne haben wir eine Menge geschafft und bewegt. Das belegt schon die lange Liste der Ergebnisdokumente. Einiges hat schon Eingang in den Alltag gefunden, anderes muss noch in die Praxis umgesetzt werden.

Die Führungsleitsätze sind etabliert, müssen aber weiter in der Praxis operationalisiert und geprüft werden. Das ist ein dauerhafter Arbeits- und Reflexionsprozess. Für manche abgeschlossene Projekte braucht es Aufmerksamkeit im Alltag, ob Wiederaufnahme von Fragestellungen und Nachjustierung notwendig sind. Das gilt beispielsweise für Teamentwicklungsprozesse und die erstellten Konzepte. Andere Ergebnisse haben die erste Umsetzungserprobung erfolgreich hinter sich (z.B. Fallwerkstatt, Führungskräfte-Feedback-Fragebogen) und brauchen jetzt Verstetigung im Alltag. Einiges ist schlicht nicht fertig geworden, die Konzepte stehen, aber Einführung oder der letzte Schliff fehlen noch.

Die MitarbeiterInnen einzubeziehen und zu beteiligen, ist noch nicht überall und bei allen Themen zufriedenstellend gelungen. Das müssen wir bei der weiteren Umsetzung der Ergebnisse verstärkt berücksichtigen.

So oder so, es gibt noch Vieles zu tun. Das Wesentliche ist jetzt, die anstehenden Aufgaben aus der Projektstruktur

heraus in die Linienstruktur zu transferieren. In erster Linie trägt die Amtsleitung die Verantwortung dafür, dass die Ergebnisse und die Anforderungen aus AQUA einen festen Platz im Aufgabenspektrum aller Leitungen und aller Gremien bekommen.

Grundsätzlich ist die Weiterentwicklung des Amtes keine dauerhafte Projektaufgabe, sondern gehört in den Alltag. Mit AQUA und den daraus resultierenden Ergebnissen ist ein ausgesprochen tragfähiges Fundament gelegt, das uns optimistisch auf die anstehenden Herausforderungen blicken lässt. Eine konkrete Herausforderung ist, dass eine neue Amtsleitung diesen Prozess schultern muss. Aber diese kann vertrauensvoll auf 19 weitere (AQUA-)erfahrene Führungskräfte und ein konzeptionell und strukturell gut aufgestelltes Amt mit engagierten MitarbeiterInnen bauen.

## 6. Abschließende Bemerkungen: „Letzte Worte“

Das Fachamt Jugend- und Familienhilfe im Bezirk Hamburg-Mitte ist im Juni 2015 nicht mehr das, was es im Januar 2013 beim Start von AQUA war. Neben all den handfesten Konzepten und Ergebnissen, die für sich schon sehr beeindruckend sind, ist das größte Ergebnis nicht in Papier- oder anderer Form greifbar. Atmosphäre, Kommunikation und Haltung haben sich in den 30 Monaten verändert. Es ist eine konstruktive Streitkultur entstanden. Es ist eine grundlegend offene und vertrauensvolle Atmosphäre entstanden. Begegnungen, Kontakt und Verständnis füreinander wurden gefördert. Es ist gemeinsames Handeln in gemeinsamer Haltung entstanden. Dieses „soft-skill“-Ergebnis zieht sich wie ein roter Faden durch die „hard-ware“ Ergebnisse und ermöglicht deren Qualität.

Die Autoren dieser Zeilen sagen danke für einen fruchtbaren, anstrengenden, lehrreichen und erfolgreichen Prozess, für das entgegengebrachte und erlebte Vertrauen, die vielfältigen Begegnungen und den Spaß und Humor! ■

6) Um Missverständnissen vorzubeugen: Es besteht kein – wie auch immer begründeter – Anspruch auf Gewährung eines Mental Health Day.

**Bitte besuchen Sie uns auch im Internet:  
[www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de)**