



# Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

Martina Huxoll-von Ahn

**Modul 2:** Organisationale Prozesse und Akteure

**Lerneinheit 1:** Organisation und Organisationsentwicklung

[schutzkonzepte.elearning-kinderschutz.de](http://schutzkonzepte.elearning-kinderschutz.de)

---



# Inhalt

1	Einleitung.....	2
2	Was ist eine Organisation?.....	3
3	Organisationstypen.....	4
4	Organisationsentwicklung.....	6
5	Qualitätsmanagement.....	8
6	Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement im Kontext von Machtmissbrauch und Gewalt gegen Kinder und Jugendliche.....	10

# 1 Einleitung

Aus den vorausgegangenen Beiträgen sollte deutlich geworden sein, dass die Entwicklung von Schutzkonzepten auf Seiten der Institutionen eine Gesamtstrategie im Sinne eines Organisationsentwicklungsprozesses erfordert. Das Ziel muss es sein, ein sicherer Ort für Mädchen und Jungen zu werden, welches sich nicht mit punktuellen Maßnahmen der Prävention oder Intervention erreichen lässt. Eine Organisationsentwicklung muss an den jeweils spezifischen Strukturen, Prinzipien und Leitbildern der einzelnen Organisation ansetzen und alle Ebenen einbeziehen. Dazu ist die Verständigung über und die Festlegung von Qualitätsstandards notwendig. Ausgangspunkt für die Organisationsentwicklung und das Qualitätsmanagement ist die Gefährdungsanalyse und die so identifizierten Schwachstellen und Schlüsselprozesse. Sinnvoll ist zunächst, ein besseres Verständnis von Organisationen zu entwickeln.

## 2 Was ist eine Organisation?

Organisationen im pädagogischen, therapeutischen, bildenden oder sozialen Bereich, die sowohl ehrenamtlich als auch professionell mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, sind Systeme, die zur Verwirklichung spezifischer Zwecke und der Realisierung mehr oder weniger definierter, spezifischer Ziele agieren. Diese Ziele werden von den Mitgliedern der Organisation vereinbart und festgelegt und leiten sich u.a. aus der Historie und dem Leitbild der Organisation ab. Somit sind Organisationen soziale Gebilde, die aus Individuen und Gruppen bestehen. Normen und Standards bilden sich ab in Strukturen, Verfahren und Abläufen und sind formal in Dienstanweisungen, Verfahrensvorschriften und Organigrammen geregelt. Letztere beeinflussen oder steuern die Handlungen, Entscheidungen, Interaktionen und Beziehungen (Hansbauer & Kriener, 2006).

Daneben gibt es informelle Strukturen, die ein Geflecht nicht formal geregelter Beziehungen und Interaktionen der Mitglieder untereinander, aber auch Bewertungen und Entscheidungen beeinflussen, wie z.B. Werte, Orientierungen und Formen des Umgangs miteinander. Es sind die „ungeschriebenen“ Gesetze einer Organisation bzw. einzelner Organisationsbereiche, die unter Umständen auch im Widerspruch zu den offiziellen Leitlinien stehen bzw. sich quasi verselbständigen können (Zell, 2011).

Der Mensch ist das wichtigste Element der Organisation und steht mit dieser in Wechselwirkung. Seine Erwartungen, Bedürfnisse, Werte, Normen und Fähigkeiten sind entscheidend und bestimmen die Richtung der Organisation, aber auch ihre Veränderung maßgeblich mit.

### 3 Organisationstypen

Im Kontext von Machtmissbrauch und sexualisierter Gewalt erweisen sich Organisationstypen mit autoritären Strukturen, geschlossene (totale) Organisationen oder solche, die quasi unstrukturiert wirken, als besonders gefährdet. Organisationen mit einem sehr autoritären Führungsstil sind von einer starken Hierarchisierung gekennzeichnet. Entscheidungen werden von oben nach unten gefällt. Die Mitarbeitenden können kaum Einfluss nehmen, sodass Gefühle der Abhängigkeit und ggf. Angst vorherrschen. Die Macht konzentriert sich auf Einzelne bzw. Wenige und verhindert eine Kultur des Vertrauens, der offenen Kommunikation sowie eine Fehlerfreundlichkeit oder ein Eingestehen von Unsicherheiten. In solchen Systemen besteht immer die Gefahr, dass der rigide Umgang der Leitung mit den Mitarbeitenden sich im pädagogischen Handeln der Mitarbeitenden bezüglich der Kinder und Jugendlichen widerspiegelt, ihre Förderung einen geringen Stellenwert einnimmt und die Kinderrechte insgesamt nicht genug Beachtung finden (Conen, 1997).

Geschlossene Organisationen haben keinen bzw. einen sehr reduzierten Austausch mit der Umwelt. Die starke Abgrenzung nach außen verhindert, dass eine kritische Betrachtung der Strukturen und des professionellen Handelns durch Externe erfolgen kann. So gibt es auch keine Impulse, Anregungen oder Deutungen von außen. Die Mitglieder der Organisation identifizieren sich über ihre Zugehörigkeit zu dieser, fühlen sich aber gleichzeitig sozial isoliert. In diesen Organisationsformen ist zumeist die Machtkonzentration auf eine einzelne Führungsperson festzustellen, die wirksame Kontrolle von außen verhindert (Bundschuh, 2011).

In unstrukturierten, sozusagen undurchsichtigen Organisationen wiederum mangelt es an Konzepten, an Leitlinien für den Umgang mit Kindern und Jugendlichen oder den Mitarbeitenden untereinander. Zumeist fehlen klare Leitungs- und Kommunikationsstrukturen wie z. B. Teamsitzungen oder verbindliche Regelungen wie z.B. der Umgang mit Nähe und Distanz (Conen, 1997). Die Machtverhältnisse sind diffus und quasi dem Zufall bzw. Personen überlassen, die dieses Vakuum auszufüllen suchen, was wiederum sowohl positiv wie negativ ausfallen kann. In solchen Organisationen können die informellen Regeln, also die „ungeschriebenen Gesetze“ in Ermangelung anderer Grundlagen für die Arbeitsgestaltung hohe Bedeutung erlangen, das Handeln steuern und nicht hinterfragt werden (Deutscher Kinderschutzbund Landesverband NRW e. V., 2012).

Die beste Ausgangslage für einen Schutz vor Machtmissbrauch und sexualisierter Gewalt sind Organisationen mit einem demokratisch-kooperativen Führungsstil. Sie sind von klaren Konzepten, verbindlichen Regeln für alle Organisationsmitglieder, transparenten Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, Beteiligungsformen der Organisationsmitglieder auf allen Ebenen, Hinzuziehung von Externen für unterschiedliche

Vorgänge, Beachtung der Kinderrechte, einem Klima der Offenheit, Wertschätzung und Beteiligung gekennzeichnet. Das bedeutet auch, dass Mitarbeitende und Kinder und Jugendliche aufgefordert sind, Schwachstellen und Kritik zu äußern, was wiederum sowohl auf Seiten von Individuen als auch in der Organisation zu Veränderungen führt (Deegener, 2014).

## 4 Organisationsentwicklung

Der Begriff Organisationsentwicklung umfasst verschiedene, mehr oder weniger langfristige Maßnahmen einer geplanten Veränderung. Es geht um die Entwicklung von Strukturen und Haltungen, die es der Organisation erlauben, auf neue Situationen oder z.B. neue gesetzliche Grundlagen, neue Anforderungen und Entwicklungen angemessen zu reagieren (Online-Verwaltungslexikon Version 1.17). Setzt sich eine Organisation das Ziel, die eigene Institution zu einem sicheren Ort für Kinder und Jugendliche zu machen, so muss sie sich dazu auf einen Prozess einlassen, in dem schrittweise bestimmte Maßnahmen umgesetzt werden. Organisationsentwicklung muss von Seiten des Trägers bzw. der Leitungsebene gewollt sein und angestoßen werden, beruht aber auf einer Haltung aller Beteiligten (Leitungskräfte, Mitarbeitende, Mädchen und Jungen, Eltern, KooperationspartnerInnen, etc.). „Es ist eine große Herausforderung, sichere Schutzräume für Mädchen und Jungen zu schaffen und damit den Schutz von Kindern [und Jugendlichen] (...) bestmöglich zu gewährleisten. Das wird nur gelingen, wenn die verantwortlichen Leitungskräfte sich dieser Aufgabe umfassend stellen. Sie haben die Verantwortung, die Position und den Einfluss, das Thema auf die Tagesordnung zu setzen, strukturell zu verändern und im Alltag umzusetzen, sie können MitarbeiterInnen zu Fortbildungen animieren, eine Fehlerkultur fördern – kurz: Das Klima in Einrichtungen so zu gestalten, dass Themen wie Missbrauch und Misshandlung nicht mehr tabuisiert werden.“ (Abschlussbericht des Bundesministeriums der Justiz, des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung in ihrer Funktion als Vorsitzende des Runden Tisches, 2011, S. 26 f.).

Die Verbesserung der Kommunikation unter den Mitgliedern, also den Mitarbeitenden und betreuten Mädchen und Jungen, ist ein zentraler Aspekt einer Organisationsentwicklung. Insofern ist diese umso erfolgreicher, je besser es gelingt, Mitarbeitende und Betroffene zu beteiligen und ihre Wünsche und Bedürfnisse einzubeziehen sowie natürlich auch die Interessen der Organisation. Daher sind bei einer Organisationsentwicklung nicht nur die organisatorischen Strukturen und Arbeitsabläufe in den Blick zu nehmen, sondern „auch zwischenmenschliche Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie die in der Organisation herrschenden Normen, Werte und Machkonstellationen (Organisationskultur)“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>, Abruf am 20.08.2015).

Die Erfahrungen des Diakonieverbundes Schweicheln belegen diese Tatsache eindrücklich. Entscheidend waren im dortigen Modellprojekt nicht im engeren Sinne die neuen oder veränderten Strukturen, sondern die Diskussionen und Konflikte, die sich um diese Strukturveränderungen herum vollzogen: „(...) entscheidend ist, in welchem Umfang es gelingt, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass eine solche Struktur von den MitarbeiterInnen angenommen wird.“ (Hansbauer & Kriener, 2006, S. 20).

Mit anderen Worten: Strukturen können von der Leitungsebene relativ zügig verändert werden. Die Veränderung von Haltungen dagegen braucht länger und kann nicht ohne die Organisationsmitglieder gelingen. In diesem Sinn müssen Organisationsentwicklungsprozesse ganzheitlich angelegt sein und alle Ebenen der Organisation einbeziehen. Gleichzeitig ist aber auch zu berücksichtigen, dass – weil alle Elemente einer Organisation miteinander in Beziehung stehen und voneinander abhängig sind – auch Teilveränderungen auf das Gesamtsystem wirken.

An dieser Stelle soll auf einen weiteren Aspekt hingewiesen werden. Sowohl die Kinder- und Jugendhilfe wie die Gesundheitshilfe sind oft mit Mädchen und Jungen konfrontiert, die belastende Vorerfahrungen machen mussten und sich von daher als „machtlos“ bzw. „ohnmächtig“ erlebt haben. Ihre echte Beteiligung an Organisationsentwicklungsprozessen ermöglicht ihnen Erfahrungen der Selbstwirksamkeit und Einflussnahme auf ihre Lebenssituation und kann damit auch einen Beitrag zur Erhöhung ihrer psychischen Widerstandsfähigkeit (Resilienz) leisten. (Vgl. LE 1.3)



## 5 Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement (QM) hat seine Wurzeln in der Betriebswirtschaft und „bezeichnet alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Leistungen und damit den Produkten jeglicher Art dienen. Der Begriff Leistungen umfasst im QM die Dienstleistungen, geht aber über den üblichen Begriff hinaus und betrifft vor allem die innerorganisatorischen Leistungen.“ (Gerull, 1999, S. 5).

Über Standardisierungen und Optimierungen bestimmter Arbeitsprozesse und der Kommunikationsstrukturen soll die Zufriedenheit der KlientInnen (Kunden) sowie die Motivation der Mitarbeitenden erhalten bzw. gesteigert werden. Es geht darum, das Beste aus den vorhandenen Ressourcen im Sinne einer fachlichen Qualität guter Arbeit und guter Dienste zu machen, um sich so weiterzuentwickeln. Das Qualitätsmanagement (QM) soll sicherstellen, dass bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen in Organisationen sowohl der Prozess wie die Dienstleistungen bestimmten, vorher definierten Anforderungen genügen.

Im Bereich des Qualitätsmanagements gibt es branchenübergreifende Formalsysteme wie z.B. die ISO 9001. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass darunter nicht unbedingt die Qualität des Endprodukts verstanden werden kann, sondern die Organisation über ein Verfahren/ein System für den Herstellungsprozess verfügt. Auch wenn sich die Hinzuziehung externen Sachverständes für Qualitätsmanagementprozesse sehr anbietet, ist dies aufgrund der vorhandenen Ressourcen nicht allen Organisationen möglich. Mit Methoden der Selbstevaluation und Reflexion sowie einem stimmigen Gesamtkonzept sind auch interne Qualitätsmanagementprozesse durchführbar. Nach Peter Gerull ist es wichtig, sich mit den inhaltlich-fachlichen Fragen des arbeitsfeldspezifischen Qualitätsmanagements zu befassen. Z.B. „Welche konzeptionellen Ziele verfolgen wir? Welche Mittel und Wege sind für die Zielerreichung erforderlich? Welche Indikatoren zeigen mir an, ob ein Kriterium erfüllt ist? Welche Prüfinstrumente erlauben mir, die Indikatoren zu erfassen und Qualitätsaussagen über meine Arbeit zu treffen?“ (Gerull, 1999, S. 4).

Üblicherweise werden bei Qualitätsmanagementprozessen zunächst bestimmte Schlüsselprozesse der Organisation ermittelt, deren Optimierung im Sinne einer Qualitätsverbesserung am vordringlichsten erscheinen. So wird mit einer IST-Analyse zu der Frage, worin die Qualität der (Dienst-)Leistungen im Hinblick auf Konzept, Struktur, Prozess und Ergebnis besteht, an welchen Kriterien sich diese festmachen lässt und welche Instrumente u.a. zur Einhaltung und Überprüfung vorhanden sind, begonnen (Dix, 2005). Es müssen zunächst Qualitätsziele benannt werden, an denen alle Organisationsmitglieder, aber auch die Außenwelt zu beteiligen sind.

Die Begriffe Konzeptqualität (Klarheit, Stimmigkeit und Angemessenheit der Zielsetzung: Wissen alle, was sie wollen, ob sie das Gleiche wollen und ob es das Richtige ist?), Strukturqualität (materielle, räumliche, personelle, finanzielle etc. Rahmenbedingungen; umfasst auch die Bedingungen und den Aufwand für die Erbringung einer Leistung) und Prozessqualität (auf die Art und Weise bezogen, wie Leistungen erbracht oder Wirkungen bzw. Ergebnisse erzielt werden) sowie Ergebnisqualität (Wirkungen „outcome“ und Leistungen/Aktivitäten „output“) sind dabei relevant (Giel, 1999).

## 6 Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement im Kontext von Machtmissbrauch und Gewalt gegen Kinder und Jugendliche

Qualitätsmanagement bietet sozusagen ein Gerüst bzw. Methoden für eine Organisationsentwicklung. Die Vergewisserung über den IST-Zustand kann maßgeblich über die Gefährdungsanalyse der Organisation sowie die Erstellung eines Organigramms mit Entscheidungswegen erreicht werden. Die Schlüsselprozesse (z.B. Einstellungsverfahren, Fort- und Weiterbildung, Beschwerdemanagement, Beteiligungsstrukturen der betreuten Mädchen und Jungen, aber auch der Mitarbeitenden, Machtstrukturen, Aufarbeitung zurückliegender Krisen), die vorrangig der Bearbeitung und Veränderung bedürfen, werden in gemeinsamen Prozessen unter Einbezug aller Ebenen ermittelt. Sowohl in der Organisationsentwicklung wie im Qualitätsmanagement wird an den Zielen gearbeitet. Dabei werden drei Ebenen differenziert: Die Grundsatzziele (10 Jahre und mehr) stehen in der Bearbeitung an oberster Stelle, da sie den Auftrag der Organisation/Einrichtung (gesetzlich und/oder satzungsgemäß) betreffen. Die Rahmenziele (3 - 5 Jahre) sind als inhaltliche, zeitliche und strategische Konkretisierung der Grundsatzziele und der Konzeption zu verstehen und werden im Austausch mit der Führungs-/Leitungsebene entwickelt. Die Ergebnisziele (1 – 2) sind wiederum die Konkretisierung der Rahmenziele für Teams und Mitarbeitende (z.B. Zielvereinbarungen) (Lehmann & Karen, 2003).

## Die Ergebnisziele sollten SMART sein

Die Ergebnisziele sollten SMART sein, d.h.:

**S:** Spezifisch – so konkret wie möglich (Was genau will ich erreichen?)

**M:** Messbar und beobachtbar – im Ergebnis überprüfbar (An welchen Kriterien mache ich die Zielerreichung fest?)

**A:** Abgestimmt, attraktiv und akzeptiert (Ist das Ziel mit den Grundsatz- und Rahmenzielen abgestimmt? Ist es interessant, herausfordernd und positiv formuliert?)

**R:** Realistisch – umsetzbar

**T:** Terminiert – im vorgegebenen Rahmen erreichbar?

Grundsatzziele und Rahmenziele lassen sich im Prinzip aus den Empfehlungen des Runden Tisches Sexueller Kindesmissbrauch oder den gesetzlichen Vorgaben im Kinder- und Jugendhilfebereich ableiten.

Zum Beispiel: Die Bearbeitung könnte mit der Formulierung eines Grundsatzziels auf der Basis folgender gesetzlicher Vorschrift beginnen: „Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen sowie ihr Schutz vor Gewalt“ (§ 79a SGB VIII). Die Grundsatzziele sollten mit Blick auf die Mädchen und Jungen, die gerade von der Organisation betreut bzw. in der Einrichtung leben, formuliert werden. Sie sollten in ca. 20 Jahren rückblickend von sich sagen können: „...“ (Was sollten sie sagen können?!). Daraus ließe sich nun das weitere Grundsatzziel formulieren: Kinder und Jugendliche werden in unserer Einrichtung vor Machtmissbrauch und Gewalt durch Fachkräfte geschützt. Die nächsten Arbeitsschritte könnten sein:

- ▶ Rahmenziele bezogen auf das Grundsatzziel formulieren
- ▶ Zu jedem Rahmenziel ein Ergebnisziel formulieren
- ▶ Kriterien formulieren, an denen erkennbar wird, ob das Ziel erreicht wurde
- ▶ Aus den jeweiligen Ergebniszielen die möglichen Maßnahmen ableiten.

Diese Arbeitsschritte können wiederum differenziert nach Zielgruppen bearbeitet werden – also Kinder und Jugendliche, Mitarbeitende, Einrichtungsstruktur – und sollten realistisch innerhalb der nächsten 6 Monate umgesetzt werden können (Lehmann & Karen, 2003).

Für die konkrete Planung ist es wichtig festzulegen, wer wann und wo was macht. Für die Evaluation und Kontrolle müssen im Vorhinein Zeitpunkte festgelegt werden, an denen eine Überprüfung erfolgt und ggf. neue Vereinbarungen getroffen werden müssen. Hilfreich kann auf jeden Fall die Frage sein, woran das Vorhaben gescheitert ist und ob ähnliche Faktoren in der Vergangenheit möglicherweise ebenfalls wirksam Veränderungen konterkariert haben. In Organisationen, in denen es in der Vergangenheit Fälle sexualisierter Gewalt durch Mitarbeitende gegenüber Mädchen und Jungen oder andere Krisen gegeben hat, die nicht aufgearbeitet wurden, wirken diese Ereignisse wie ein „Tumor“ auch in der Gegenwart und beeinflussen die Atmosphäre. Damit behindern sie maßgeblich Organisationsveränderungen hin zu einer veränderten präventiven Kultur.

Auf jeden Fall erfordert die Organisationsentwicklung hin zu einer Kultur der Achtsamkeit und zur Umsetzung der erarbeiteten Ideen und Maßnahmen die eigene Überzeugung der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Handelns. Diese kann z.B. durch den Austausch im Team, mit KollegInnen und einem fachlichem Austausch mit Dritten gestärkt werden.

## Literatur

- Bundesministerium der Justiz/ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Bundesministerium für Bildung und Forschung. (Hrsg.). (2011). Abschlussbericht des Runden Tisches „Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich“.
- Bundschuh, C. (2011). Sexualisierte Gewalt gegen Kinder in Institutionen. Nationaler und internationaler Forschungsstand. Expertise im Rahmen des Projektes „Sexuelle Gewalt gegen Mädchen und Jungen, in Institutionen“. In: Deutsches Jugendinstitut (DJI) (Hrsg.), Wissenschaftliche Texte. München.
- Conen, M.-L. (1997). Institutionelle Strukturen und sexueller Missbrauch durch Mitarbeiter in stationären Einrichtungen für Kinder und Jugendliche. In: G. Amann & R. Wipplinger (Hrsg.), Sexueller Missbrauch. Überblick zu Forschung, Beratung und Therapie. Ein Handbuch. Tübingen.
- Deegener, G. (2014). Risiko- und Schutzfaktoren des Kinder- und Jugendhilfesystems bei Prävention und Intervention im Kinderschutz. Lengerich.
- Deutscher Kinderschutzbund Landesverband NRW e. V. (Hrsg.). (2012). Sexualisierte Gewalt durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an Mädchen und Jungen in Organisationen – Eine Arbeitshilfe. Wuppertal.
- Dix, H. (2005). Einführung Qualitätsmanagement. Download unter: [🔗 Link](#).
- Gerull, P. (1999). Qualitätsentwicklung/Qualitätsmanagement. Unveröffentl. Manuskript einer Arbeitstagung des Deutschen Kinderschutzbundes.
- Giel, S. (1999). Evaluation. Unveröffentl. Manuskript einer Arbeitstagung des Deutschen Kinderschutzbundes.
- Hansbauer, P. & Kriener, M. (2006). Erziehung braucht eine Kultur der Partizipation. In: Diakonieverbund Schweicheln e. V. (Hrsg.). Erziehung braucht eine Kultur der Partizipation. Hiddenhausen.
- Lehmann, K. (2003). Qualitätsentwicklung – mit kleinen Schritten zum großen Ziel. In: Deutscher Kinderschutzbund Landesverband NRW e. V. (Hrsg.). Missbrauchtes Vertrauen ... Sexualisierte Gewalt an Kindern durch Mitarbeiter/innen in Einrichtungen der Erziehungshilfe. Dokumentation der Tagung 17./18. Februar 2003 für Leitungskräfte und Trägerverantwortliche in Bergisch-Gladbach. Wuppertal.

Online-Verwaltungslexikon (o.A.). Download unter: [📄 Link](#).

Zell, H. (2011). Die Grundlagen der Organisation. Lernen und Lehren. Norderstedt.

Download unter: [📄 Link](#).