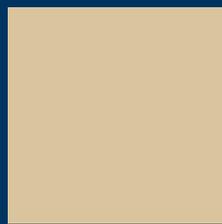
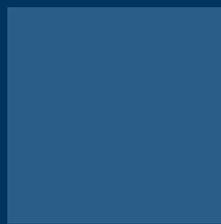
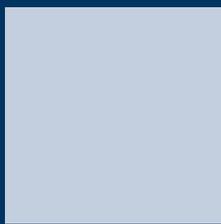




**Bericht zur wissenschaftlichen Begleitung
und Evaluation des SkF-Projekts „Das Beste
für die Menschen erreichen! Der SkF Freiburg
als evidenz- und wirkungsorientierte
Organisation“**



Judith Dubiski
in Zusammenarbeit mit Wolfgang Kleemann und Anke Strube

Impressum

Herausgeber

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.
Zeilweg 42
60439 Frankfurt am Main

Autor*in:

Judith Dubiski
in Zusammenarbeit mit Wolfgang Kleemann und Anke Strube

Frankfurt am Main, Februar 2022

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Ziele des Projekts, Evaluationsverständnis und -modell	2
2.1	Ziele des Projekts aus Sicht des ISS	2
2.2	Tätigkeitsdarstellung	3
2.3	Fragen und Gegenstände der Evaluation	4
3	Ergebnisse auf den einzelnen Ebenen	6
3.1	Ebene 1: Projekte der einzelnen POZ	6
3.2	Ebene 2: Praxis-Optimierungs-Zyklus als Methode	7
3.3	Ebene 3: Gesamtprojekt	8
4	Ergebnisse zu zentralen Begriffen	11
4.1	Fokus Qualität	11
4.1.1	Fachlichkeit und Verantwortung	11
4.1.2	Anerkennung und Beteiligung	12
4.2	Fokus Wirkung(sorientierung)	14
4.3	Fokus Konzeptentwicklung	16
4.3.1	Demokratisierung von Konzeptentwicklung	16
4.3.2	Konzeptentwicklung und Alltag	18
4.4	Fokus Nachhaltigkeit und Verstetigung	19
4.4.1	Rahmenbedingungen: Zeit	19
4.4.2	Rahmenbedingungen: Rolle der Koordination	21
4.4.3	Rahmenbedingungen: Rolle der Bereichsleitung	22
4.4.4	Transfer	24

1 Einleitung

„Die Unterstützung von Menschen in belasteten Lebenslagen durch Angebote der Sozialen Arbeit ist dann besonders wirksam, wenn es gelingt, relevantes Wissen aus unterschiedlichen Quellen für die konkrete Hilfe im Einzelfall verfügbar zu machen.“ (Projektbroschüre, Oktober 2020, S. 1)

Mit dem Projekt *„Für Menschen das Bestmögliche erreichen! Der SkF Freiburg als evidenz- und wirkungsorientierte Organisation“* hat der SkF Freiburg sich zum Ziel gesetzt, ein aktives Wissensmanagement in der Organisation zu etablieren, um künftige fachliche Entwicklungen besser vollziehen zu können. Dazu sollen – zunächst im Modellprojekt, langfristig aber auch unabhängig davon – den Fachkräften Räume eröffnet werden, in denen sie das in ihren unterschiedlichen Arbeitsfeldern notwendige aktuelle Wissen für sich verfügbar machen und in praxisrelevante Konzepte umsetzen können, um dadurch die bestmögliche Wirkung für die Adressat*innen der vielfältigen Angebote des SkF erzielen zu können.

Für die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Modellprojekts stand die Frage im Vordergrund, ob die durch die Projektaktivitäten angestrebten Wirkungen im Sinne einer fachlichen Qualitätssteigerung erreicht werden können und welche Voraussetzungen dafür notwendig sind. Dazu wurden Gruppendiskussionen mit Projekt-Optimierungs-Zyklen (POZ) und Interviews mit Leitungskräften durchgeführt sowie die im Zuge des Projektes entstandenen Dokumentationen analysiert. Im Sinne einer formativen Evaluation fanden regelmäßige Beratungs- und Abstimmungsgespräche mit der Projektkoordination und eine POZ-übergreifende Veranstaltung für die beteiligten Fachkräfte statt. Zudem wurden die einzelnen POZ bei Bedarf in ihren Entwicklungsprozessen und Selbstevaluations-Bemühungen beraten.

Bevor Erkenntnisse aus dieser Begleitung formuliert und die Ergebnisse der Evaluation auf den unterschiedlichen Ebenen (Kapitel 3) und anhand verschiedener Fokussierungen dargestellt werden (Kapitel 4), werden im Folgenden zunächst das zugrundeliegende Evaluationsverständnis transparent gemacht, Evaluationsfragen formuliert und die konkreten Vorgehensweisen der wissenschaftlichen Begleitung näher beschrieben (Kapitel 2).

2 Ziele des Projekts, Evaluationsverständnis und -modell

2.1 Ziele des Projekts aus Sicht des ISS

„Während der Projektlaufzeit werden Erfahrungen mit dem Instrument *Praxis-Optimierungs-Zyklus* gesammelt und ausgewertet. Ziel ist, ein aktives Wissensmanagement in der Organisation zu etablieren. Die vielfältigen Arbeitsfelder des SkF sollen auf diese Weise mit aktuellem Wissen versorgt und laufende neue fachliche Herausforderungen noch besser bewältigt werden.“ (Projektbroschüre, Oktober 2020, S. 1)

Das Modell des an der Fachhochschule Nordwestschweiz entwickelten Instruments „Praxis-Optimierungs-Zyklus“ (POZ) geht aus von der

„Vorstellung, dass zwischen Wissenschaftswissen und Praxis ein Feld besteht, das heißt also ein Raum besteht, in dem sich handlungsleitendes Wissen aus der Zusammenführung, d.h. aus der Relationierung unterschiedlicher Wissensformen prozesshaft ergibt.“¹

Diese Relationierung und Hybridisierung von Wissensformen geschieht in einem sozialen Raum, in dem Menschen mit unterschiedlichen Wissensbeständen einander begegnen und sich in einem kooperativen, symmetrischen und kommunikativen Prozess der beidseitigen Wissenstransformation auf die Generierung eines neuen Handlungskonzepts zubewegen². Zentrale Idee bei der Durchführung von POZ ist daher, dass einzelne Teams ausgehend von einer selbstgewählten Fragestellung oder Themensetzung neues Wissen erarbeiten, dieses handlungsrelevant werden lassen, das Entwickelte evaluieren und reflektieren, ob bzw. inwieweit dies zu einer positiven Veränderung der Arbeit und einer positiven Veränderung für die und bei den Adressat*innen beiträgt.

Als Instrument zur systematischen Reflexion des jeweils gewählten Vorgehens und der zugrundeliegenden (Wirkungs-)Annahmen wird für jeden POZ im Laufe des Prozesses eine Wirkungslogik formuliert, nach Möglichkeit zudem die PHINEO-Wirkungstreppe³ mit entsprechenden Zielen, Indikatoren und Evaluationsformaten gefüllt. Dem voraus geht die ausführliche Reflexion über und Formulierung von grundlegenden Wirkungsannahmen, welche wiederum auf dem gemeinsam erarbeiteten Wissen beruht.

Durch die Anwendung und Erprobung dieses Verfahrens soll im SkF Freiburg eine strukturierte Form des Wissensmanagements in der Organisation so nachhaltig etabliert werden, dass künftige fachliche Anforderungen damit bewältigt werden können. Der damit einhergehende Organisations- und Qualitätsentwicklungs-Prozess ist explizit Teil des Projekts.

1 Gredig, Daniel (2006): Profilierung durch Innovation. Praxis-Optimierungs-Zyklen als Methode zur sozialen Innovation, S. 4, https://buergenstock-konferenz.ch/docs/2006/case_gredig_skript.pdf, Stand: 14.04.2021.

2 Vgl. ebd.

3 Vgl. PHINEO gemeinnützige AG (2021): Kursbuch Wirkung. 6.Auflage. Berlin.

2.2 Tätigkeitsdarstellung

Die vom ISS im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des Projekts im Zeitraum von Juni 2019 bis Dezember 2021 durchgeführten Aktivitäten umfassten folgende Tätigkeiten:

- eine Kick-Off Veranstaltung im Juni 2019;
- jeweils zwei Gruppendiskussionen mit vier der insgesamt sieben POZ (Frühe Hilfen, Schwangerschaftsberatung, Fachdienst Inobhutnahme, Mutter-Kind-Haus MuK), jeweils im Abstand von sieben bis zwölf Monaten zwischen Juni 2020 und November 2021; daran beteiligt waren insgesamt 15 Fachkräfte;
- eine halbtägige POZ-übergreifende Veranstaltung Ende 2020 mit 19 Teilnehmenden (Fachkräfte, Bereichsleitungen, Geschäftsführung, POZ-Koordination);
- drei Interviews mit Bereichsleitungen im April 2021;
- insgesamt vier Interviews mit dem Koordinations-Team bzw. der Projektleitung in unterschiedlichen Zusammensetzungen zwischen Oktober 2019 und Dezember 2021;
- insgesamt zehn Treffen der Koordinierungsgruppe (in unterschiedlicher Besetzung) zwischen Dezember 2019 und Dezember 2021;
- bedarfs- und anlassbezogene Austauschrunden und Telefonate mit Fokus auf die Selbstevaluation der einzelnen POZ (und ein Präsenztermin mit dem POZ Frühe Hilfen Ende 2019);
- Dokumentenanalyse (z.B. Auswertung der Doku-Bücher).

Parallel fand ein Coaching-Prozess von W. Kleemann mit M. Arnegger und M. Roth statt, der nicht in diesen Bericht einfließt.

Die Vielfalt dieser Aktivitäten macht deutlich, dass es sich beim Auftrag des ISS nicht so sehr um eine Evaluation im engeren Sinne handelte, – zumal nicht um eine summative Evaluation, wie es das Vorliegen eines Berichtes wie dieses suggeriert. Die Rolle des ISS lässt sich eher als wissenschaftliche Begleitung beschreiben, insofern eine Prozessbegleitung stattfand, die – besonders im Rahmen der regelmäßigen Koordinierungsgruppentreffen und den anlassbezogen stattfindenden Telefonaten – den Charakter einer Koproduktion gemeinsamer Erkenntnisse annahm. Dabei enthielt die wissenschaftliche Begleitung Elemente formativer Evaluation, insofern ein stetiger Austausch über Eindrücke und Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Erhebungssettings⁴ gegeben war, der in die weitere Gestaltung des Prozesses einfluss.

Damit war der an das ISS vergebene Auftrag einerseits klar definiert, bot andererseits aber die Möglichkeit der Anpassung an das sich entwickelnde und in stetigem Erfahrungs- und Erkenntnisfortschritt befindende Projekt. Anpassungen ergaben sich sowohl in methodisch-praktischer Hinsicht (so waren weder die Gruppendiskussionen zu zwei Zeitpunkten noch die In-

4 Die Interviews und Gruppendiskussionen wurden größtenteils digital aufgezeichnet und zur Auswertung teiltranskribiert bzw. paraphrasiert.

interviews mit den Bereichsleitungen von vornherein so vorgesehen) als auch in inhaltlich-konzeptioneller Hinsicht (so standen zu Beginn des Projekts die Instrumente der Wirkungslogik und Wirkungstreppe sehr viel stärker im Fokus als gegen Ende). Nicht zuletzt waren Anpassungen des Projekts und des Vorgehens der wissenschaftlichen Begleitung aufgrund der Covid19-Pandemie notwendig, da ab Frühjahr 2020 alle Kontakte zwischen ISS und SkF (inklusive bspw. der Gruppendiskussionen und der POZ-übergreifenden Veranstaltung) ausschließlich digital oder telefonisch stattfinden konnten.

2.3 Fragen und Gegenstände der Evaluation

Das Projekt und die damit intendierten Veränderungen spielen sich auf unterschiedlichen Ebenen ab: Zum einen auf der Ebene der einzelnen POZ (in denen jeweils Fachkräfte aus einem der Fachbereiche des SkF Freiburg zusammenarbeiten) mit einer je konkreten, selbst definierten Zielsetzung für den eigenen Arbeitsbereich; zum anderen auf der Ebene des SkF als Organisation, die mit dem POZ eine Methode des Wissensmanagements und der Innovation etablieren und Qualitätsentwicklung betreiben will. Damit rückt der POZ als Methode als weitere Ebene der Evaluation in den Blick. Auf den einzelnen Ebenen ergeben sich entsprechend der unterschiedlichen Ziele jeweils spezifische Evaluationsfragen:

Ebene 1: Projekte der einzelnen POZ

Ziele: Die Fachkräfte entwickeln eine fachlich begründete Haltung zum (selbst gesetzten) Thema. Erarbeitetes Wissen wird für das Thema im Sinne der jeweiligen Zielsetzung nutzbar gemacht.

Evaluationsfragen: Welches Wissen wird wie angeeignet und was entsteht daraus? (Wie) Wird Wissen handlungsrelevant? Lässt sich bewerten/überprüfen, ob es – mit Blick auf das bearbeitete Thema – einen Unterschied macht, so zu arbeiten?

Ebene 2: POZ als Methode

Ziele: POZ sind als Methode etabliert, die von den Teams auch weiterhin genutzt wird. Wirkungslogik und Wirkungstreppe als Instrumente zur Reflexion sind bekannt und werden eingesetzt.

Evaluationsfragen: Welche Erfahrungen werden mit der Methode gemacht? Trägt die Methode dazu bei, besser arbeiten zu können? Entsteht ein Erkenntnisgewinn durch Reflexion anhand der Wirkungslogik bzw. -treppe? Welches sind die notwendigen und hilfreichen Rahmenbedingungen für eine Arbeit mit der Methode POZ?

Ebene 3: Gesamtprojekt

Ziele: Der SkF verfügt über ein Instrument, mit dem fachliche Herausforderungen bearbeitet werden können und das von unterschiedlichen Personen vertreten werden kann.

Evaluationsfragen: Was sind strukturelle Bedingungen zur Anwendung der Methode POZ und sind diese im SkF gegeben? (Inwiefern) Leistet die Methode POZ einen Beitrag zur Organisationsentwicklung und zum Wissensmanagement des SkF? Welchen Nutzen hat die Methode

für die Organisation? Welches sind die Argumente und Bedingungen einer Verstetigung über den Projektzeitraum hinaus?

Übergreifende Themen

Die Zielsetzungen des Projekts auf den drei Ebenen lassen sich mit den drei zentralen Begriffen Konzeptentwicklung (Ebene 1), Wirkung(sorientierung) (Ebene 2) und Qualität bzw. Qualitätsentwicklung (Ebene 3) auf den Punkt bringen. Dabei spielen alle drei Begriffe aber auch auf den jeweils anderen Ebenen eine Rolle: Wirkungslogik und Wirkungstreppe sind nicht nur als Instrumente auf Ebene 2 Gegenstand der Evaluation, sondern dienen auf Ebene 1 als Hilfsmittel zur Entwicklung und Umsetzung des jeweils konkreten Projekts. Qualität und Qualitätsentwicklung lassen sich nicht nur auf Ebene des Gesamtprojekts (und damit des Trägers) beschreiben, vielmehr finden sich Hinweise auf ein sich veränderndes Qualitätsverständnis und veränderte Bewertungen von Qualität in den Thematisierungen der Fachkräfte hinsichtlich ihres konkreten Projekts (Ebene 1) und in der Reflexion der Methode (Ebene 2). Konzeptentwicklung wird von den Fachkräften in ihrem jeweiligen Projekt betrieben (Ebene 1) und methodisch reflektiert (Ebene 2), ist in der hier gewählten Ausrichtung aber auch von Bedeutung für des SkF als Träger und sein Bemühen, fachlichen Herausforderungen angemessen zu begegnen (Ebene 3).

Dieser Bericht fokussiert daher in der Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 4 diese drei Begriffe sowie Fragen der Nachhaltigkeit und des Transfers aus dem Modellprojekt und führt dabei die Erkenntnisse auf den unterschiedlichen Ebenen zusammen.

3 Ergebnisse auf den einzelnen Ebenen

3.1 Ebene 1: Projekte der einzelnen POZ

Evaluationsfragen: Welches Wissen wird wie angeeignet und was entsteht daraus? (Wie) Wird Wissen handlungsrelevant? Lässt sich bewerten/überprüfen, ob es – mit Blick auf das bearbeitete Thema – einen Unterschied macht, so zu arbeiten?

Die Fachkräfte berichten in unterschiedlichem Maße davon, dass und wie sie sich neues Wissen angeeignet bzw. unterschiedliche Wissensbestände erarbeitet und miteinander verbunden haben, um auf dieser Basis mit Blick auf ihr jeweiliges Thema Konzeptentwicklung zu betreiben, also Leitlinien und mehr oder weniger konkrete ‚Anweisungen‘ für die Handlungspraxis abzuleiten. Die dabei in den unterschiedlichen POZ zur Geltung kommenden Wissensbestände umfassen Alltagswissen, wissenschaftliches Wissen und berufliches Wissen, welches sich wiederum aus sachbezogenem Wissen, Verweisungswissen, Beziehungswissen und Erfahrungswissen zusammensetzt.⁵ Auf die eine oder andere Weise spielen diese Wissensarten und die Erschließung neuer Wissensbestände und/oder die Explizierung und Reflexion bestehender Wissensbestände sowie die Verknüpfung von beidem in allen durchgeführten POZ eine Rolle. In den Erzählungen der Fachkräfte erhalten sie eine unterschiedliche Relevanz. Teilweise wird die Phase des Lesens und Aufbereitens von Texten oder der Austausch mit externen Expert*innen als wichtige Phase des POZ beschrieben; teilweise scheinen diese Arbeitsschritte nur sehr begrenzt stattgefunden zu haben. Entsprechend unterschiedlich ist die Bewertung dieses Vorgehens, wie die folgenden Schlaglichter zeigen (es handelt sich hier um zusammenfassende Paraphrasierungen aus den Gruppendiskussionen):

- Angeregt durch Gelesenes und durch Expert*innen von außen kam man auch im Team nochmal ins Gespräch. Das führt auch zu mehr Selbstbewusstsein, wenn man dann weiß, was fachlich richtig ist.
- Am Anfang hatte man das Gefühl, sich in der Literatur zu verlieren. Dank der Koordination gab es eine regelmäßige Fokussierung, um immer wieder auf die gemeinsame Fragestellung zurückzukommen. Das wäre sonst nicht gegangen.
- Man konnte sehen: Wir machen in der Praxis Erfahrungen, die wissenschaftlich auch belegbar sind. Das ist spannend. Es gab bisher nichts, wo Praxis und Wissenschaft nicht zusammengepasst haben.

5 Alltagswissen beruht auf alltäglichen und lebensweltlichen Beobachtungen (und ggf. deren Reflexion), die zufällig erfolgen und (wenn überhaupt) zufällig überprüft werden. Wissenschaftliches Wissen beruht auf gezielter, systematischer, reflektierter Beobachtung, deren Versprachlichung und Veröffentlichung (womit es sich automatisch der Kritik anderer aussetzt) und ihrer systematischen, kontrollierten Überprüfung. Sachbezogenes Wissen ist Wissen, mit dem ein bestimmter Einzelfall unter eine Norm subsumiert werden kann (z.B. Wissen über kindliche Entwicklung). Verweisungswissen befähigt dazu, Wissensbestände aus anderen Disziplinen zu aktivieren und Zuständigkeiten zu klären (z.B. medizinisches oder psychologisches Wissen, das ggf. die Grenzen pädagogischer Möglichkeiten aufweist). Beziehungswissen ist bspw. in der Sozialen Arbeit eine Art ‚berufliche Intuition‘, die dazu befähigt, die Hilfebeziehung aufrecht zu erhalten. Erfahrungswissen ist das aus der bisherigen Tätigkeit bzw. dem eigenen Leben erworbene Wissen, das Gespür für Situationen und Menschen, welches Reflexion ermöglicht. (Vgl. Engelke, Ernst (2004): Die Wissenschaft Soziale Arbeit. Werdegang und Grundlagen. Freiburg: Lambertus-Verlag - Müller, Burkhardt (2009): Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag. - Werner, Melanie/Scheithauer, Lydia/Vogt, Stefanie (2016): Wissenschaftlich Arbeiten in der Sozialen Arbeit. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag)

- Am Anfang haben wir viel gelesen, aber irgendwo auch bewusst aufgehört, weil es sonst für die Praxis irgendwann schwierig wird.

Den Mitarbeitenden in einem POZ fällt es schwer, unterschiedliche Wissensarten zu differenzieren oder zu benennen, inwiefern sie neue Wissensbestände in die Arbeit einbringen. Sie betonen, dass sich nicht trennen ließe, was Erfahrungswissen ist und was anderes Wissen – man könne ja auch nicht mehr sagen „das habe ich damals im Studium gelesen oder gelernt und das nicht“. In einem anderen POZ entspinnt sich ein Gespräch über unterschiedliche Wissensarten und es wird eine Differenzierung von Fachwissen, wissenschaftlichem Wissen und Intuition (die sich als ‚verkörpertes Wissen‘ deuten ließe) deutlich. In beiden Fällen vollziehen die Fachkräfte eine Verbindung der unterschiedlichen Wissensbestände, die dazu führt, dass sie Dinge nicht einfach ‚aus dem Bauch heraus‘ tun, sondern fachlich fundiert – allerdings ist diese Fundierung unterschiedlich explizit. Im zweiten Fall wird dabei deutlich, dass das neu erarbeitete wissenschaftliche Wissen dazu genutzt wird, sich und die eigenen Annahmen irritieren und ggf. revidieren zu lassen. Wissenschaftliches Wissen wird hier sprachlich assoziiert mit Weite und Größe, Horzonterweiterung, Erweiterung des Blickwinkels, aber auch mit der schiereren Größe eines Themas, der Fragestellungen, der Menge bestehenden Wissens.

Wissenschaftlichkeit beginnt jedoch schon vor der Verarbeitung von im engeren Sinne wissenschaftlicher Lektüre: Sie beginnt mit Reflexion, mit Kontrollierbar- und Überprüfbar-Machen von Annahmen und eigenen Wissensbeständen, mit dem Teilen von Wissen. Daraus und dabei entstehen Diskrepanzen, für deren Bearbeitung das Wissen anderer gebraucht wird. Wie, wann und in welchem Umfang einzelne POZ sich neues/zusätzliches wissenschaftliches Wissen erarbeiten, kann und darf daher in hohem Maße variieren. Deutlich wurde dies z.B. im POZ Verwaiste Eltern, in dem es zentral darum ging/geht, das vorhandene große Erfahrungswissen einer einzelnen Fachkraft zu explizieren, zu systematisieren und zur Diskussion zu stellen, während die Anreicherung dieses Wissensschatzes durch aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zumindest vorerst nicht im Fokus steht.

Inwiefern es für die Adressat*innen zu positiven Veränderungen hinsichtlich der jeweiligen Fragestellung und/oder darüber hinaus kommt und ob bzw. wie sich dies feststellen lässt, wird in den einzelnen POZ und von einzelnen Fachkräften unterschiedlich diskutiert. Nicht alle POZ sind zum Ende des Modellprojekts schon in der Phase der Erprobung und Evaluation der entwickelten Konzepte angelangt. In manchen POZ wurden Evaluationskonzepte und -instrumente entwickelt, deren Auswertung noch aussteht. Aufgrund der Auseinandersetzung mit Wirkungslogik und Wirkungstreppe sind die Fachkräfte jedoch in der Lage, erwartbare bzw. erwartete und beobachtete Wirkungen präzise zu benennen und berichten in den Gruppendiskussionen zudem auch über darüber hinausgehende Auswirkungen (vgl. Kapitel 4.2).

3.2 Ebene 2: Praxis-Optimierungs-Zyklus als Methode

Evaluationsfragen: Welche Erfahrungen werden mit der Methode gemacht? Trägt die Methode dazu bei, besser arbeiten zu können? Entsteht ein Erkenntnisgewinn durch Reflexion anhand der Wirkungslogik bzw. -treppe? Welches sind die notwendigen und hilfreichen Rahmenbedingungen für eine Arbeit mit der Methode POZ?

Die beteiligten Mitarbeiter*innen bewerten ihre Erfahrungen mit den POZ für sich persönlich durchweg positiv und als gewinnbringend, wenngleich sie durchaus auch Anstrengung und Mühe damit verbinden. Im Vordergrund steht dabei in erster Linie der gemeinsame Prozess, weniger das (teilweise auch noch nicht sichtbare oder konkret angestrebte) Ergebnis der konkreten Arbeit. In den Gruppendiskussionen zeigt sich, dass sich für viele Fachkräfte durch die intensive Auseinandersetzung mit fachlichen Fragen die Qualität ihrer eigenen Arbeit verändert (vgl. Kapitel 4.1) und die gemeinsame Arbeit an einem selbstgewählten bzw. entwickelten Thema bei vielen Fachkräften die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit dem Träger fördert:

„Für mich hat es eine unmittelbare Auswirkung auf meine Arbeitszufriedenheit. Ich weiß gar nicht, ob ich noch da wäre, wenn wir das nicht gemacht hätten.“ (Zitat F7)

Teilweise verbinden die Fachkräfte mit der Arbeit im POZ vor allem die Möglichkeit, Neues auszuprobieren zu können, sich selbst und die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen neu auszutesten. Andere assoziieren die Erfahrungen und das Vorgehen des POZ mit Erinnerungen an ihr Studium als der Lebensphase, in der sie sich systematisch Fachwissen erarbeitet haben. Beides findet offenbar im Arbeitsleben sonst nicht (bewusst) statt (vgl. Kapitel 4.4.1.). Die Auseinandersetzung mit den eigenen Wirkungsannahmen anhand der Wirkungslogik und die Wahrnehmung und Reflexion von Wirkungen auf verschiedenen Ebenen wird von den einzelnen Fachkräften und POZ in Abhängigkeit des jeweiligen Settings und der jeweiligen Themensetzung unterschiedlich wahrgenommen und bewertet (vgl. Kapitel 4.2).

Notwendige Rahmenbedingungen für die Arbeit in POZ sind entsprechende Zeitressourcen, eine externe Person, die den POZ koordiniert sowie die Unterstützung der Bereichsleitung, welche unterschiedliche Formen annehmen kann und unterschiedlich bewertet wird (vgl. Kapitel 4.4).

3.3 Ebene 3: Gesamtprojekt

Evaluationsfragen: Was sind strukturelle Bedingungen zur Anwendung der Methode POZ und sind diese im SkF gegeben? (Inwiefern) Leistet die Methode POZ einen Beitrag zur Organisationsentwicklung und zum Wissensmanagement des SkF? Welchen Nutzen hat die Methode für die Organisation? Welches sind die Argumente und Bedingungen einer Verstetigung über den Projektzeitraum hinaus?

Insgesamt zeigt sich in den Äußerungen der Fachkräfte und Bereichsleitungen ein enger Zusammenhang zwischen der fachlich-konzeptionellen Entwicklungsarbeit, wie sie im Rahmen der POZ ermöglicht und angeregt wird, und der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit der einzelnen Fachkräfte und der Teams, die sich in der Ermöglichung dieser Entwicklungsarbeit durch den Träger ausdrückt und die in den POZ selbst überhaupt erst entsteht und zum Ausdruck gebracht wird (vgl. Kapitel 4.1). Hinsichtlich der strukturell notwendigen Bedingungen stellt sich angesichts dieses Zusammenhangs für den SkF, wie auch für die Soziale Arbeit insgesamt die Frage, ob bei der Personalbemessung in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern nicht ein (größerer) Anteil Arbeitszeit für Konzeptentwicklung eingerechnet werden müsste – oder ob die vorhandenen zeitlichen Ressourcen anders genutzt werden müssen, um eine Konzeptentwicklung in dieser anerkennenden Form zu ermöglichen. Andererseits wird deutlich,

dass entsprechende zeitliche Ressourcen nicht die einzige Bedingung für das Gelingen des Modells POZ sind. Vielmehr bedarf es einer Begleitung durch eine mit dem Verfahren vertraute, fachlich kompetente und didaktisch erfahrene Person (vgl. Kapitel 4.4.2) sowie der Offenheit und des Vertrauens seitens der Leitungskräfte, sich auf einen verhältnismäßig ergebnisoffenen Prozess einzulassen (vgl. Kapitel 4.4.3).

Unerlässlich für eine nachhaltige Verankerung dieses Modells des Wissensmanagements und der Qualitätsentwicklung ist vor allem die explizite Entscheidung des Trägers, diese zeitlichen und kommunikativen Räume immer wieder neu zu eröffnen. Das erprobte und auf breiter Basis eingeführte Modell (die Mehrheit der im SkF tätigen Fachkräfte hat auf die eine oder andere Art am Modellprojekt teilgenommen) kann dann für den SkF Freiburg künftig ein Innovationsmotor in mehrfacher Weise sein:

- durch Orientierung: Mit der Ermöglichung und Initiierung dieser Art des Arbeitens signalisiert der Träger nach außen und innen, dass es ihm um bestmögliche Arbeit für die Adressat*innen geht – und der SkF eben dafür diesen Weg der Qualitätsentwicklung einschlägt.
- durch Steuerung: Mit der Verantwortungsübergabe an die Koordinierenden und die Schaffung der zeitlichen und kommunikativen Räume für POZ schafft der SkF aktiv die Bedingungen dafür, dass kooperativ und demokratisch, mit Begeisterung und Engagement eingeübte Handlungsweisen, bewährte Abläufe, fachliche Beharrungstendenzen hinterfragt, aufgeweicht, überdacht werden können:

„(...) dass es halt viel, viel mehr bringt find ich auch für die Teams und für die Zusammenarbeit, wenn Leute wirklich was zusammen erarbeiten und dann auch zusammen erleben. Es wird viel mehr auch umgesetzt dann hier, als wenn jetzt nur zwei [zu einer Fortbildung] gehen und dann im Moment begeistert sind, aber dann halt irgendwie nicht entsprechend das hier reintransportieren können und sich dann wieder verlieren.“ (Zitat BL3)

- durch Führung: Durch konkrete Entscheidungen kann der SkF dafür Sorge tragen, dass das Fortbestehen und die Qualität dieser Arbeitsweise nicht (mehr) vom Engagement Einzelner abhängig ist – indem z.B. die Entscheidung getroffen wird, dass bei der Neueinstellung von Fachkräften das Interesse an wissenschaftlich orientierter Arbeit und die Bereitschaft für kooperative fachliche Entwicklung wichtige Auswahlkriterien sein sollen.

Die für diese kommunikativen Räume notwendigen Rahmenbedingungen sind im Verstärkungskonzept des Koordinations-Teams bereits sehr konkret benannt.

Mit einem Wissensmanagement in Form von POZ kann der SkF zugleich Tendenzen einer erstarkenden Effizienzorientierung in der Sozialen Arbeit etwas entgegensetzen: Das Modell arbeitet individualistischer Selbstoptimierung entgegen, denn es macht aus Fachkräften keine Einzelkämpfer*innen, sondern beruht auf der gemeinsamen Entwicklung im Team. Es bemisst Qualität an Fachlichkeit und Reflexionsgrad anstatt an Zahlen. Es ist partizipativ und ermöglicht damit selbst Partizipation, insofern nur Fachkräfte, die selbst Partizipation erleben, partizipativ arbeiten können. Es baut auf dem eigenen Bezug der Fachkräfte zu ihrer Arbeit auf

und kann die Fachkräfte zugleich vor überzogenen Wirksamkeitsansprüchen (und damit einhergehenden Enttäuschungen) bewahren, indem sehr konkrete Wirkungserwartungen formuliert und zu deren Erreichung notwendige Schritte begründet erarbeitet werden können.

4 Ergebnisse zu zentralen Begriffen

Im Folgenden werden die Erkenntnisse auf den unterschiedlichen Ebenen zusammengeführt und anhand der drei zentralen, quer zu den Ebenen liegenden Begriffe – Qualität, Wirkung(sorientierung) und Konzeptentwicklung – dargestellt. Erkenntnisse zu den wichtigsten Rahmenbedingungen einer dauerhaften Etablierung dieser Form des Wissensmanagements schließen das Kapitel ab.

4.1 Fokus Qualität

In den Interviews mit den Bereichsleitungen und den Gruppendiskussionen lassen sich mehrere Oberbegriffe identifizieren, mit denen wahrgenommene Veränderungen beschrieben werden: Fachlichkeit und Verantwortung, Anerkennung und Beteiligung.

4.1.1 Fachlichkeit und Verantwortung

Die Fachkräfte berichten von einer Stärkung der eigenen Fachlichkeit und einer darauf aufbauenden Steigerung ihres Selbstbewusstseins als Fachkraft mit einer besonderen Expertise und mit der Fähigkeit, die eigenen Entscheidungen und Handlungsweisen fachlich begründen zu können:

„Meine Qualität der Arbeit hat sich grundlegend verändert durch den POZ. Das Thema war schon immer da und es war immer schwierig und es hat sich viel geändert durch das Projekt – ich begegne den Eltern anders, ich bin selbstbewusster und wohlwollender den Eltern gegenüber und habe tiefe Zuversicht, dass man mit den Eltern zusammenarbeiten kann.“ (Zitat F6)

„Ich kann fundierter begründen und Alternativen formulieren. Dadurch geht es über das Persönliche hinaus.“ (Zitat F7)

Mit diesem Zugewinn an Fachlichkeit und an fachlicher Sicherheit verbindet sich ein Zugewinn an Qualität der Arbeit sowohl für die Fachkräfte selbst als auch für die Adressat*innen.

Mehrere Fachkräfte beschreiben die durch die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema gestiegene Aufmerksamkeit als „wacher sein“, „sensibler sein“, „Dinge anders wahrnehmen“, „in konkreten Situationen anders darüber nachdenken“. Es verändert sich also schon im Prozess der Auseinandersetzung die Wahrnehmung der eigenen Arbeit, dies wird immer wieder als eine Art „Aufwachen“ beschrieben. Eine wichtige Bewegung ist dabei das Sich-Distanzieren vom eigenen Handeln und von bisherigen (teilweise nur impliziten) Annahmen.

„Für mich ist es das erste Mal seit langem, dass man Zeit und Raum hat, sich in Ruhe mit einem Thema auseinanderzusetzen und zu überlegen, was für die Einrichtung Sinn macht, das ist eine große Bereicherung.“ (Zitat F11)

„Es war gut, sich mal wieder reinzulesen, um das Eigene zu reflektieren, das gibt ein gutes Fundament, auf das man das Eigene aufbauen kann.“ (Zitat F3)

Offensichtlich gelingt es ihm Rahmen der POZ, dass diese Bewegung nichts Beängstigendes hat, sondern als positiv erlebt wird. Die Fachkräfte beschreiben es als Erweiterung des eigenen Horizonts, und dabei auch als „sich selbst herausfordern“ – was als anstrengend und fordernd erlebt wird, aber auch Kraft und Zuversicht schenken kann:

„Ich ertrage dadurch auch die traurigen Fälle viel besser, wenn ich merke, wir gucken wenigstens, dass wir da gut aufgestellt sind.“ (Zitat F7)

Fachlichkeit und fachliches Selbstvertrauen in diesem Sinne sind eine Voraussetzung dafür, dass Fachkräfte die ihnen übertragene Verantwortung übernehmen und ihr gerecht werden können. So berichten Fachkräfte beispielsweise von einer gewonnenen größeren Klarheit darüber, wo tatsächlich der Fokus ihrer Arbeit mit den Adressat*innen liegt, was der Kern ihres Auftrags ist und wie sie diesem nachkommen können. Damit verbindet sich für sie zwingend, dass sie diese Klarheit auch den Adressat*innen gegenüber herstellen und die Zielsetzungen und mögliche Wege dorthin transparent machen, was eine gemeinsame Grundlage für eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Fachkräften und Adressat*innen schafft (sehr deutlich z.B. im POZ MuK).

Die Auseinandersetzung mit neuen Wissensbeständen, der Austausch untereinander im Team und die Reflexion des eigenen Erfahrungswissens führt, so wird in den Erzählungen von Fachkräften aus unterschiedlichen POZ deutlich, zu einer Sensibilisierung gegenüber den und einer differenzierteren Wahrnehmung der Adressat*innen und damit zu einer Relativierung und immer wieder neuen Hinterfragung der eigenen Annahmen und Bewertungen (z.B. POZ Frühe Hilfen, POZ Fachdienst Inobhutnahmen). Gerade in Arbeitsbereichen, in denen Fachkräfte im Alltag viel allein mit Adressat*innen arbeiten und selten direkt mitbekommen, wie Kolleg*innen in ähnlichen Situationen handeln (z.B. Beratungssettings, Bezugsbetreuung, etc.), wird die Arbeit in den POZ als Möglichkeit gesehen, im Team einen Abgleich von Zielen und Annahmen, Haltungen und Erfahrungen vorzunehmen. Die dabei sichtbar werdende Multiperspektivität wird von einigen Fachkräften als besonders wertvoll erachtet, weil sie Adressat*innen vor einer einseitigen Betrachtungsweise ihrer Situation (oder Person) bewahren kann und neue praktische Herangehensweisen und konzeptionelle Ideen liefert. Andere Fachkräfte setzen stärker darauf, im Austausch mit den Kolleg*innen zu einem Konsens zu finden, der sicherstellt, dass den Adressat*innen immer ein vergleichbares und gleich begründetes Angebot gemacht wird – es soll kein ‚Glücksspiel‘ sein, bei welcher Fachkraft ein*e Adressat*in ‚landet‘ und welche Unterstützung er*sie dann erfährt. Das Aushandeln von gemeinsamen Standards einerseits, der geschärfte Blick auf Einzelfälle und konkrete Situationen andererseits erhalten dabei unterschiedliche Prioritäten in den einzelnen Teams, bei einzelnen Fachkräften oder hinsichtlich einzelner Themen. Die Ambivalenz zwischen Standardisierung und Einzelfallorientierung immer wieder herzustellen, sichtbar zu machen und in praktische Handlungsmöglichkeiten zu übersetzen, ist wesentlicher Bestandteil von Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit, für den das Instrument POZ besonders gut geeignet scheint.

4.1.2 Anerkennung und Beteiligung

Die Fachkräfte nehmen das Projekt bzw. die Möglichkeit, in Form von POZ konzeptionell arbeiten zu können, als Ausdruck der Wertschätzung des Trägers für sie und ihre Arbeit wahr. Diese Wahrnehmung teilen auch die Bereichsleitungen: Die Möglichkeit des Arbeitens in Form der POZ ist, so wird immer wieder deutlich, selbst Ausdruck von Anerkennung (des Trägers für die Mitarbeitenden) und eröffnet Räume der Anerkennung – der Bereichsleitungen gegenüber ihren Mitarbeiter*innen, der Teams untereinander, der Kolleg*innen innerhalb der Teams

füreinander, der Geschäftsführung gegenüber den Teams und Bereichen, der Klient*innen/ Adressat*innen/Bewohner*innen gegenüber den Fachkräften und umgekehrt.

„Ich glaube, dass Menschen, egal wo sie arbeiten, das zugetraut wird und der Raum ermöglicht wird, sich mit nem Thema mal inhaltlich auseinanderzusetzen, und zwar so viel Zeit wie sie brauchen, ohne Zeitdruck, wo gibt es das heutzutage denn noch? Und sich mal mit unterschiedlichen Leuten zu unterhalten. Natürlich sind wir alle in einem Haus, aber im Alltag begegnet man sich halt nicht. (...) Das allein ist schon sehr bereichernd.“ (Zitat BL1)

Diese Anerkennung stellt – neben der Fachlichkeit, s.o. – eine weitere zentrale Voraussetzung für Verantwortungsübernahme dar und drückt sich aus in der Eröffnung von Räumen der Beteiligung. Die Fachkräfte nehmen wahr, dass der Träger und die Bereichsleitungen in der Durchführung des Projekts (und dessen Verstetigung) einen Rahmen setzen, innerhalb dessen neue Beteiligungsmöglichkeiten für sie entstehen und sie selbst Beteiligungsmöglichkeiten für ihre Zielgruppen schaffen können. Auch die Bereichsleitungen benennen Demokratie und Beteiligung mehr oder weniger explizit als wichtige Aspekte der Grundidee, der inhaltlichen Ausrichtung und/oder der Methodik von POZ:

- Beteiligung als Thema oder Zielsetzung im POZ: Mehrere POZ haben eine Stärkung der Beteiligung von Zielgruppen implizit oder explizit zum Ziel. Alle drei Bereichsleitungen messen dem eine hohe Bedeutung zu und unterstützen die Auseinandersetzung ihrer Fachkräfte mit diesen Fragen – auch weil ein direkter Zusammenhang mit der demokratischen Grundordnung der Gesellschaft gesehen wird.
- Beteiligung als Methode im POZ: Teilweise setzen die POZ in ihren konkreten Vorgehensweisen bereits auf direkte Beteiligung der jeweiligen Zielgruppe, teilweise wird dies für spätere Schritte noch angestrebt. Auch dies befürworten die Bereichsleitungen.

Es zeigt sich insgesamt ein gemeinsames Verständnis davon, dass Beteiligung immer eine Vorgehensweise *und* eine Zielsetzung zugleich darstellt und sich sinnvoll nur auf den unterschiedlichen Ebenen (Zielgruppe, Fachkräfte, Träger) zugleich erreichen lässt: nur, wer selbst Beteiligungsmöglichkeiten erlebt und nutzt, kann auch beteiligungsorientiert mit anderen arbeiten. Zugleich zeigt sich nicht nur eine Bereitschaft, die Adressat*innen ihrerseits zu beteiligen, sondern bei vielen Fachkräften auch das Bewusstsein bzw. die Überzeugung, dass Beteiligung der Adressat*innen an den Abläufen und Aushandlungen des Alltags essenziell ist und aus ganz unterschiedlichen Dimensionen besteht (wie z.B. transparente Kommunikation; Beteiligung in einem mehr oder weniger stark reglementierenden Kontext; etc.). Sowohl Fachkräfte als auch Bereichsleitungen gehen davon aus, dass ein Mehr an Beteiligung der Adressat*innen – wo möglich – ein Mehr an Prozess- und Ergebnisqualität ermöglicht (z.B. im POZ Psychologischer Dienst, POZ MuK).

4.2 Fokus Wirkung(sorientierung)

Das Thema ‚Wirkungsorientierung‘, die Wirkungslogik und die Wirkungstreppe sind in den einzelnen POZ sehr unterschiedlich präsent. Während in manchen POZ vor allem die ausformulierte Wirkungslogik (mehr als die Wirkungstreppe) als Instrument der Reflexion und Fokussierung als hilfreich erlebt wird, scheinen die Begrifflichkeiten, Inhalte und Funktionen einer Wirkungslogik/-treppe in anderen POZ keine Rolle zu spielen bzw. eher unbekannt zu sein.

In ersterem Fall wird die Denkweise, die zur Erarbeitung von Wirkungslogik und -treppe notwendig ist, zwar als „*ungewohnt*“, teilweise deshalb auch als „*anstrengend*“, „*mühsam*“ und „*überfordernd*“ empfunden. Als Anlass zu genauer und differenzierter Dokumentation und Ausformulierung des Erarbeiteten sowie als Maßstab zur Überprüfung des Erreichten und als Aufforderung zu genauer Beobachtung wird sie aber dennoch als wichtig erachtet. Eine eigenständige Beschäftigung mit und Erarbeitung von einer Wirkungslogik und -treppe im Team, ohne die Unterstützung durch jemanden, der diese Denk- und Arbeitsweise gewohnt ist und Erfahrung hat (hier also die einen POZ koordinierende Person), schätzen die Fachkräfte als schwierig und unwahrscheinlich bzw. unmöglich ein.

Offenbar sind der Wirkungsbegriff und die Bedeutung von Wirkungsorientierung sehr stark vom jeweiligen Arbeitsfeld und Setting sowie der konkreten Fragestellung eines POZ abhängig. So ist man als Fachkraft in Arbeitsfeldern wie bspw. der sozialpädagogischen Familienhilfe oder dem stationären Jugendwohnen mit den kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen des eigenen Handelns auf eine ganz andere Weise konfrontiert als in einem Setting wie der Schwangerschaftsberatung, die nicht auf einer langfristigen Arbeitsbeziehung beruht und u.a. dadurch gekennzeichnet ist, dass die Beratenen sowohl im Falle einer gelungenen Beratung *als auch* im Falle einer aus Sicht der Adressat*innen nicht erfolgreich verlaufenen bzw. nicht hilfreichen Beratung *nicht* wiederkommen.

Während die Fachkräfte also unterschiedlich mit den Konstrukten ‚Wirkungslogik‘ und ‚Wirkungstreppe‘ umgehen, lassen sich in ihren Erzählungen über die Arbeit in den POZ zahlreiche Hinweise auf wahrgenommene bzw. beobachtbare Auswirkungen dieser Arbeit bzw. durch die POZ entstandenen Veränderungen ausmachen. Darunter finden sich auch Wirkungen, die zwar genau so laut der jeweiligen Wirkungstreppe intendiert waren⁶, von den Fachkräften aber gar nicht als ‚Wirkung‘ wahrgenommen werden, sowie Wirkungen, die in der Wirkungslogik bzw. der Wirkungstreppe nicht intendiert waren:

- So kommt bspw. der im POZ Schwangerschaftsberatung entwickelte „Fahrplan“ mittlerweile in allen Beratungsgesprächen zum Einsatz, das Wandposter dazu hängt in allen Beratungszimmern und im Wartebereich (Stufe 1). Die Beratenen befassen sich mit den Inhalten des Fahrplans (Stufe 2; in welchem Umfang und wie aufmerksam dies geschieht, unterscheidet sich sicherlich und wird in einem Dokumentationsbogen festge-

6 Bzw. die laut der Wirkungstreppe die Grundlage für sich daraus ergebende Wirkungen sind, sich auf der Treppe also auf den untersten drei Stufen bewegen; von ‚Wirkung‘ wird in der Logik der Wirkungstreppe erst ab Stufe 4 gesprochen.

halten). Dass dies bereits ein Teil von ‚Wirkung‘ bzw. die Grundlage für weitere ‚Wirkungen‘ ist, scheint den Fachkräften zumindest in den Gruppendiskussionen nicht bewusst oder aus ihrer Sicht nicht erwähnenswert zu sein.

- Die unterschiedlichen Vernetzungs- und Kooperationsaktivitäten im POZ Frühe Hilfen, beobachtete Veränderungen in teaminternen fachlichen Diskussionen (z.B. im POZ Fachdienst Inobhutnahme und im POZ MuK) oder die gewachsene Bedeutung des Hilfeplans und die damit verbundenen Veränderungen im Hilfeplangespräch im POZ MuK sind Beispiele für Auswirkungen, die so weder intendiert noch antizipiert und auch nicht zu planen gewesen wären, aber wahrgenommen werden.
- Am Beispiel des POZ Psychologischer Dienst zeigt sich, wie sich im Verlauf des Prozesses die Zielsetzung des POZ verändert hat, weil es aufgrund der durchgeführten Befragung bei Kindern und Jugendlichen zu einer Veränderung der Sichtweise und Haltung bei den Fachkräften und der Bereichsleitung gekommen ist. Diese durchaus weitreichende Wirkung der Arbeit im POZ kann in der auf das veränderte Ziel hin formulierten Wirkungslogik jedoch nicht sichtbar werden und wird möglicherweise auch nicht dokumentiert, weil sie oberflächlich nur wie eine inhaltliche Verschiebung des Themas erscheint.

All dies steht aber nicht in Widerspruch zu dem Wirkungsbegriff, den das Team der POZ-Koordinierenden (in den Interviews) den vielfältigen Herangehensweisen in den POZ zugrunde legt: Demnach zeichnet sich professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit dadurch aus, dass es sich anhand der eigenen Wirkungsannahmen begründen lässt, die sich wiederum aus unterschiedlichen Wissensformen und -beständen speisen und insbesondere auch das jeweils aktuelle wissenschaftliche Wissen mit einbeziehen. Mindestens implizit sind Wirkungsannahmen immer vorhanden – denn würde man nicht davon ausgehen, dass das eigene Handeln Wirkungen zeitigt/zeitigen kann, bräuchte man gar nicht erst zu handeln. Diese Annahmen zu explizieren, zu hinterfragen und auf der Grundlage von Wissen möglichst gut abzusichern, unterscheidet professionelles Handeln von unprofessionellem Alltagshandeln. Eine ausformulierte Wirkungslogik für eine bestimmte, konkrete Fragestellung ist demnach *„nicht dann gut, wenn die Wirkung zu 100% erreicht wird, sondern wenn alle Wissensbestände berücksichtigt sind“* (Zitat KO2), weil dann die Wahrscheinlichkeit der intendierten Zielerreichung am höchsten ist. Zugleich lässt sich das Risiko unerwünschter Nebenfolgen so möglichst weit reduzieren. Mit diesem Wirkungsverständnis kann professionell zielorientiert gehandelt werden, ohne ein vereinfachendes lineares Kausalverhältnis anzunehmen.

Die Wirkungslogik wird hier als Teil der angestrebten Verzahnung unterschiedlicher Wissensbestände, von Theorie und Praxis sichtbar. Dabei ist sie auch – und dies ist eine mindestens ebenso wichtige Funktion – ein Moment der Fixierung von erarbeitetem und geteiltem Wissen, der zum Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen und für abgestimmtes professionelles Handeln werden kann:

„Das ist dieses Explizitmachen von dem, was die ganze Zeit in verschiedenen Zusammenhängen gedacht und auch ausgesprochen wurde, aber das zu verschriftlichen und wirklich ein Wort oder einen Satz für einen Zusammenhang zu finden, den man im

Kopf und im Gespräch vor Wochen dann ganz stimmig fand, das ist unglaublich anspruchsvoll. Wenn es dann aber gelingt, dann hat das sowas ganz Tragendes, dann ist das so: ja, so ist es, so können wir das stehen lassen. Und dann ist es nie zu Ende gedacht unter Umständen, aber dann ist es erstmal ein Bestandteil, der dann da steht und mit dem man wieder ins Gespräch gehen kann.“ (Zitat KO2)

In dieser Sichtweise hat die Wirkungslogik (und hat damit auch der Wirkungsbegriff) zugleich eine schließende und eine öffnende Dimension. Zudem zwingt sie dazu, das eigene Handeln nicht nur zu begründen, sondern die eigenen Wirkungsziele hinsichtlich der je konkreten Fragestellung präzise zu benennen – womit beinahe unausweichlich eine Reduzierung des eigenen Anspruchs auf das einhergeht, was tatsächlich im Einflussbereich der eigenen Profession und des jeweiligen Angebots liegt.

4.3 Fokus Konzeptentwicklung

Konzeptentwicklung geschieht in den hier beobachteten POZ als Verzahnung von Fachwissen/wissenschaftlichem Wissen und Erfahrungswissen in einem Prozess, der (1.) eine Distanzierung zum Alltagswissen durch Beschäftigung mit wissenschaftlichem Wissen, dann (2.) eine Verknüpfung mit bisherigem Erfahrungswissen, (3.) eine Rückführung in Alltagswissen (Erprobung) und schließlich (4.) eine Reflexion und Integration der Wissensarten vornimmt. Im Zuge dieses Prozesses werden die eigenen Wirkungsannahmen hinterfragt, um neu erarbeitetes Wissen angereichert, explizit formuliert (Wirkungslogik) und mit entsprechenden Maßnahmen hinterlegt, dann erprobt und evaluiert.

Diese neue Form der Konzeptentwicklung weist, so wurde in den Gruppendiskussionen und Interviews deutlich, zwei weitere Charakteristika auf, die für Prozesse der Organisationsentwicklung von Bedeutung sind: Es handelt sich um ein demokratisches bzw. demokratisierendes Vorgehen und es besteht ein spezifisches raum-zeitliches Verhältnis zwischen der Tätigkeit der Konzeptentwicklung und dem „Alltag“.

4.3.1 Demokratisierung von Konzeptentwicklung

Die Methode des POZ zielt auf die konzeptionelle Weiterentwicklung fachlichen Handelns zu einem von den Beteiligten selbst gewählten Thema. Damit stellt sie eine Alternative zu anderen Methoden und Prozessen der Konzeptentwicklung dar, die sich aus Sicht der Fachkräfte wie auch aus Sicht der Bereichsleitungen u.a. durch ihren partizipativen und demokratischen Ansatz auszeichnet. Wie bereits (in Kapitel 4.1.2) erwähnt, spielt der Aspekt der Beteiligung eine wichtige Rolle als Gegenstand und/oder Herangehensweise der einzelnen Zyklen sowie als Medium der Anerkennung. Als Aufforderung eines Trägers an seine Mitarbeitenden, sich der eigenen Konzeptentwicklung in Form von POZ zu widmen, kann das Vorgehen (bzw. das Modellprojekt und die aus ihm entstandene und zu verstetigende Arbeitsweise) zudem als ‚Demokratisierung von Konzeptentwicklung‘ bezeichnet werden.

Aus Sicht sowohl der Fachkräfte als auch der Bereichsleitungen ist ein wesentliches Charakteristikum der Arbeit in den POZ der Umstand, dass die in den POZ zu bearbeitenden Themen

nicht vom Träger oder von der Leitung vorgegeben werden und auch nicht aus einer Außenperspektive auf die Lebenswelt der Adressat*innen entstehen (nach dem Motto: Wir müssen jetzt dringend etwas zum Thema xy machen, weil das der Fachdiskurs oder irgendeine Förderlinie gerade so betont.). Stattdessen geht es um Themen, die die Fachkräfte in ihrem alltäglichen Handeln beschäftigen. Dabei setzen die Themen tendenziell an Unzufriedenheiten der Fachkräfte an bzw. greifen Fragen auf, die in der Zusammenarbeit mit den Adressat*innen entstehen – und nicht Probleme der Adressat*innen, die die Fachkräfte zu lösen versuchen. Diese Herangehensweise von den Themen der Fachkräfte aus ist sicherlich eine wesentliche Bedingung für die Bereitschaft, sich in der Tiefe und Ausführlichkeit selbst zu hinterfragen bzw. das eigene fachliche Handeln so intensiv zu reflektieren, wie dies in den POZ zu beobachten war.

Von ‚Demokratisierung‘ der Konzeptentwicklung kann auch insofern gesprochen werden, als dass die Fachkräfte die wesentlichen Akteur*innen und Motoren des Entwicklungsprozesses sind. Während bislang bspw. eine Bereichsleitung zunächst mit ihrem ‚Leitungsteam‘ konzeptionell gearbeitet und dann Entwürfe eines Konzepts ins Gesamtteam gegeben hat, sind es nun die Fachkräfte (bzw. eine Gruppe aus Fachkräften) selbst, die – gemeinsam mit, in Abwesenheit oder nur teilweiser Anwesenheit der Leitungskraft – an einem Thema arbeiten. Sofern die Leitungskraft involviert ist, kann sie sich (je nach Thema und Phase des Prozesses) in einer anderen als der Leitungsrolle beteiligen und dabei ggf. jenseits hierarchischer Positionen ihre eigene Fachlichkeit einbringen.

Diese Hierarchiefreiheit gilt nicht nur für die Bereichsleitungen, sondern auch unter den Mitarbeitenden und auch für die einen POZ koordinierende Person: Es geht nicht um das ‚Expertentum‘ einzelner Mitarbeitender (auch und erst recht nicht der Koordination) und nicht darum, dass besonders engagierte Personen oder besonders langjährige und erfahrene Fachkräfte sich besonders hervortun. Der POZ ist ein gemeinsames „Gefäß“:

„Man schließt wie einen Vertrag miteinander, dass man jetzt eine Arbeitsgruppe ist, dass man sich identifiziert, jetzt an diesem Thema zusammen zu arbeiten.“ (Zitat KO3)

Auf dieser Grundlage sind alle Wissensbestände gleichrangig und werden ggf. in gleichem Maße hinterfragt. Das Erfahrungswissen bspw. besonders langjähriger Mitarbeitenden kann sichtbar und nutzbar gemacht werden, ist der Überprüfung und Kritik aber ebenso ausgesetzt wie das sich noch stärker aus dem Studium und damit aus theoretischen und wissenschaftlichen Beständen speisende Wissen ganz neuer/junger Kolleg*innen.

Die in den POZ neu entstehenden kollektiven Wissensbestände machen diese Weise der Konzeptentwicklung auch zu einem alternativen Weg der Fort- und Weiterbildung von Fachkräften:

- Anders als standardmäßig angebotene Fort- und Weiterbildungen setzt die Arbeit in den POZ exakt dort an, wo es aus Sicht der Fachkräfte gerade einen Bedarf gibt, und schließen den unmittelbaren Transfer zur konkreten Arbeit in der eigenen Einrichtung mit ein, der im Nachgang einer Fortbildung häufig selbständig hergestellt werden muss und dabei allzu oft verloren geht.
- Anders als bei klassischen Weiterbildungen verfügt am Ende eines POZ nicht nur eine Fachkraft über Expert*innenwissen zu einer bestimmten Fragestellung, sondern das

ganze Team bzw. die ganze POZ-Gruppe. Dadurch wird vermieden, dass durch das Ausscheiden einer einzelnen Fachkraft das gesamte Wissen zu dem Thema verlorengeht. Das Modell POZ ermöglicht es der Organisation also, Wissen personenunabhängig(er) zu generieren. Dazu muss allerdings das Erarbeitete zusätzlich irgendwo gespeichert werden und in der Einarbeitung neuer Kolleg*innen weitergegeben werden.

- Auch zu Themen, die tatsächlich das gesamte Team betreffen, können an klassischen Fortbildungen zumeist nur einzelne Fachkräfte teilnehmen. Am POZ kann das ganze Team beteiligt sein.

4.3.2 Konzeptentwicklung und Alltag

Wie oben (in der Einleitung zu 4.3) bereits umrissen, beschreibt das Arbeiten in einem POZ eine zyklische Bewegung der Relationierung von Wissensbeständen. Zugleich lässt sich eine zyklische Bewegung der Distanzierung aus dem Alltagshandeln heraus und zurück ins Alltagshandeln hinein beobachten. Diese wird unterschiedlich wahrgenommen.

Hinsichtlich des Prozesses der Konzeptentwicklung wird bspw. der Weg der Themenfindung von einigen Fachkräften (und Bereichsleitungen) als langwierig und mühsam beschrieben, aber auch als wichtig für die gemeinsame Verständigung und als Grundlage für die fokussierte Erarbeitung dessen, worum es dann letztendlich ging. Wichtig ist dabei, wie oben ausgeführt, dass der Ausgangspunkt sich unmittelbar im eigenen Arbeitsalltag findet:

*„...und ich das einfach auch sehr spannend finde, nicht jetzt irgendeine Fortbildung zu machen und dann mal zu schauen, wie man das gut in die Einrichtung integrieren kann, sondern irgendwie das Pferd von hinten aufzuzäumen und zu sagen, was sind unsere Bedingungen und was brauchen vielleicht unsere Klient*innen auch und was braucht es dann dazu, um da was zu etablieren oder das auch zu überprüfen.“ (Zitat F11)*

Von diesem Ausgangspunkt aus erfolgt dann eine Distanzierung zum Alltag, deren zentrale Vorbedingung ein ‚gesicherter Raum‘ im Sinne eines nur diesem Zweck gewidmeten und vom sonstigen Handlungsdruck des Alltags befreiten zeitlichen Rahmens ist. Dieser gesicherte Raum darf als solcher im weiteren Verlauf nicht zur Diskussion stehen oder von anderen Themen besetzt werden können (wie dies z.B. in Teamsitzungen der Fall ist, wo inhaltliche Diskussionen oft von organisatorischen Fragen überlagert werden) und muss durch eine vorab dafür verantwortliche Person strukturiert und (mit)gestaltet werden (vgl. Kapitel 4.4.2.). Dabei ist die Abgrenzung zwischen der Arbeit im POZ und dem Alltag jedoch nur eine raum-zeitliche und keine inhaltliche, da der thematische Fokus im Alltag der Fachkräfte verhaftet bleibt.

Hierin scheint sich die Wahrnehmung der Fachkräfte von der der Bereichsleitungen zu unterscheiden: In den Interviews mit den Bereichsleitungen zeigt sich eine sehr viel deutlichere und nicht nur positiv bewertete Gegenüberstellung zwischen „dem Alltag“/„unserem Kerngeschäft“/„dem Normalen“ auf der einen und „SKala“ oder „dem Projekt“ auf der anderen Seite. Zum ‚außeralltäglichen‘ Charakter der POZ gehört – so lässt sich den Ausführungen der Bereichsleitungen entnehmen – dass in ihnen für die Fachkräfte eine Pause vom alltäglichen Handlungsdruck und damit eine Form der Entschleunigung entsteht, die Raum für Reflexion und

gemeinsame Aushandlungen schafft. Die Führungskräfte profitieren teilweise selbst von diesen Räumen und sehen darin vor allem Vorteile für ihre Mitarbeiter*innen. Zugleich betrachten sie es aber als ihre Aufgabe und als nicht immer einfache Herausforderung, dafür zu sorgen, dass diese Inseln des Außeralltäglichen den Bezug zum Alltag nicht verlieren.

Mit der Phase der Erprobung kehren die POZ wieder in den Alltag zurück bzw. finden die Prozesse der Wissensaneignung, Begriffsbildung, theoretischen Verortung etc. wieder einen unmittelbaren Anschluss an das ganz konkrete Handeln und werden damit zugleich einer weiteren Überprüfung unterzogen. Offenbar wird in dieser Phase auch für die Bereichsleitungen, die vorher nicht stark involviert waren und eine große Distanz zwischen Alltag und POZ wahrnahmen, der unmittelbare Bezug zwischen beidem und die Bedeutung der Distanzierungsphase deutlich.

Das Vertrauen, dass diese Bewegung stattfindet, ihre Berechtigung hat und wieder „im Alltag“ enden wird, ist sicherlich eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Fachkräfte und Bereichsleitungen sich auf den Prozess einlassen können. Denjenigen, die die Bewegung bereits einmal mitvollzogen haben, fällt es in Zukunft möglicherweise leichter, diesen Weg erneut zu gehen.

4.4 Fokus Nachhaltigkeit und Verstetigung

Es war von Anfang an Ziel des Modellprojekts, ein Instrument des Wissensmanagements zu etablieren, das auch jenseits des Projektzeitraums in der Organisation zur Verfügung steht. Wesentliche Rahmenbedingungen, die für die Nutzung des Instruments gegeben sein müssen, beziehen sich auf Zeitressourcen, die Rolle der Koordinierenden und die Rolle der Bereichsleitungen.

4.4.1 Rahmenbedingungen: Zeit

Wichtigste Rahmenbedingung für die Arbeit im Sinne eines POZ ist, wie oben schon angedeutet, die Zeit. In allen Gruppendiskussionen und Interviews wurden unterschiedliche Aspekte, die sich mit der Rahmenbedingung ‚Zeit‘ verbinden, benannt. Es wird deutlich, dass es im Modellprojekt aus Sicht der Fachkräfte gelungen ist, ausreichend Zeit für die fachliche Auseinandersetzung und Entwicklungsprozesse zu ermöglichen, dass dies aber andererseits keine Selbstverständlichkeit und mit einigen Herausforderungen verbunden ist/war und im ‚Alltag‘ jenseits des Projekts auch nicht der Fall ist.

Der in den POZ tatsächlich angefallene Zeitaufwand für die einzelnen Fachkräfte wird sowohl von diesen als auch von den Bereichsleitungen sehr unterschiedlich wahrgenommen. Vor allem die Führungskräfte schätzen den zeitlichen Aufwand ihrer Mitarbeiter*innen als (sehr) hoch ein. Der eigene Zeitaufwand der Bereichsleitungen richtet sich eher nach den jeweiligen Möglichkeiten und den Dynamiken in den einzelnen POZ. Auch einige Fachkräfte berichten von zumindest phasenweise sehr großem Zeitaufwand. Es scheint, als bestünde eine Differenz zwischen der Wahrnehmung und den (im Verstetigungskonzept errechneten) tatsächlichen Aufwänden der Fachkräfte. Dies ist sicherlich vor dem Hintergrund der in der Wahrnehmung

vor allem der Bereichsleitungen stetig wachsenden Arbeitsanforderungen, die immer weniger Zeit für das „normale Geschäft“ und den „Alltag“ lassen, zu verstehen.

Im Zusammenhang mit der Ressource Zeit stellten sich einige konkrete Herausforderungen bzw. Fragen für den künftigen Umgang mit Zeitressourcen – die vielleicht die Wahrnehmung, dass zu viel Zeit aufgewendet wurde, ein Stück weit erklären:

Überstunden oder Auszahlung der Mehrarbeit: Mitarbeiter*innen sind in unterschiedlichem Umfang bereit und in der Lage, sich die Mehrarbeit auszahlen zu lassen. Interessanterweise sprechen die Bereichsleitungen nur von der Bereitschaft, nicht aber davon, ob die Mitarbeiter*innen in der Lage sind, Mehrarbeit zu leisten – während einige Fachkräfte betonen, dass ihre persönliche Situation es nicht zulasse, in deutlichem Umfang Überstunden zu machen. Die Leitungskräfte hingegen stehen vor der Schwierigkeit, die Überstunden an anderer Stelle auszugleichen, wenn ihnen dann Personal für „den Alltag“ fehlt. Wenn die Arbeit im POZ nicht in der regulären Arbeitszeit stattfindet, kann dies zudem zu der absurden Situation führen, dass durch die Arbeit im POZ Minusstunden auf dem ‚normalen‘ Arbeitszeitkonto entstehen.

Teilzeitkräfte: Besonders, wo viele Kolleg*innen in Teilzeit tätig sind, nehmen Zusatzaufgaben (die sich nicht anteilmäßig verteilen, im POZ arbeiten Teilzeit- und Vollzeitkräfte gleich viel) schnell einen großen Anteil der Arbeitszeit ein, sodass wenig Zeit für den Alltag bleibt. Zugleich arbeiten Fachkräfte, die in Teilzeit angestellt sind, in der Regel aus einem bestimmten Grund weniger – was bedeutet, dass sie nicht nach Belieben Überstunden machen *können* (s.o.).

Schichtdienst: Wenn Kolleg*innen im Schichtdienst arbeiten, müssen diese die Mehrarbeit entweder in ihrer Freizeit (außerhalb der Schicht) leisten oder es muss für Vertretung während der Schicht gesorgt werden. Beides ist mit einem Aufwand (auch für die Leitungskräfte) verbunden, der nur in begrenztem Umfang möglich ist und irgendwann auch die Motivation senkt.

In manchen Bereichen kann die Arbeit im POZ unter Umständen auch während der regulären Arbeitszeit erfolgen – was aber voraussetzt, dass gerade ‚nicht viel los ist‘ und zeitliche Freiräume entstehen. Dies kann weder geplant werden noch ist garantiert, dass sich das nicht schnell wieder ändert (z.B. im Bereich der Inobhutnahmen).

Andere Prozesse und Projekte (z.B. Umweltmanagement): Wenn Mitarbeiter*innen auch noch an anderen Prozessen beteiligt sind – was grundsätzlich gewünscht wird ist –, wird es zeitlich noch schwieriger, bleibt noch weniger Zeit fürs Alltagsgeschäft. Außerdem ist zu vermeiden, dass die unterschiedlichen Prozesse und Themen zueinander in Konkurrenz um das Engagement der Mitarbeiter*innen geraten.

Praktische Fragen: Die praktischen Fragen im Zusammenhang mit der Abrechnung von Arbeitszeiten kosteten vor allem zu Beginn viel Zeit, besonders auch für die Leitungskräfte: Wer bekommt welche Art von Ausgleich für den Mehraufwand? Wie trägt man die zusätzliche Arbeit ein? Wie trägt man sie wieder aus, wenn sie ausbezahlt wurde? Etc. Dazu sind für die Zukunft klare Regelungen und Abläufe zu schaffen.

Konzeptentwicklung im Stundenkontingent: Einige Fachkräfte werfen vor diesem Hintergrund die Frage auf, ob Konzeptentwicklung bzw. die Arbeit an anderen Querschnittsthemen nicht anteilmäßig im normalen Stundenkontingent enthalten sein müsste, wenn ein Träger so viel

Wert auf fachliche Weiterentwicklung legt wie der SkF dies tut. Dem gegenüber steht die Frage, ob nicht die bereits vorgesehenen Zeiten in den Teams (für Teambesprechungen etc.) und Zeiten für Fort- und Weiterbildungen bei einer entsprechend umstrukturierten Nutzung und Priorisierung bereits Räume für Konzeptentwicklung im Sinne der POZ ermöglichen könnten.

4.4.2 Rahmenbedingungen: Rolle der Koordination

Die zweite zentrale Voraussetzung für die gelingende Arbeit in POZ ist aus Sicht sowohl der Fachkräfte als auch der Bereichsleitungen die Koordination, Moderation und Strukturierung durch eine externe (im Sinne von: nicht zum Team und/oder zum Bereich gehörende) Person. Folgende Vorteile werden damit verbunden:

- Die externe Perspektive scheint wichtig, weil so die Fokussierung auf das jeweilige Thema und die jeweils nächsten Schritte und deren Einordnung in den Gesamtprozess leichter fällt. Die Fachkräfte selbst sehen sich als ihrem Alltag zu sehr verhaftet, um diese Perspektive einnehmen zu können.
- Zudem lassen sich Rollenkonflikte zwischen der Koordination und z.B. einer Leitungsperspektive vermeiden und es besteht nicht die Gefahr, dass das Weiterarbeiten am Thema ständig von Themen des Alltags überdeckt wird (sodass z.B. bei Treffen des POZ auch wirklich über das POZ-Thema gesprochen wird und nicht doch wieder über Organisatorisches o.ä.).
- Da die Koordination für die koordinierende Person einen konkreten Arbeitsauftrag darstellt, erhält der Prozess eine andere Wertigkeit und läuft nicht Gefahr, ständig in den Hintergrund zu rücken (wie dies potenziell bei einer Koordination z.B. durch die Bereichsleitung passieren könnte), während zugleich die persönlichen Erwartungen und Zielvorstellungen an einen POZ bei einer externen Person weniger ausgeprägt bzw. ganz anderer Natur sind.
- Als unterstützend wird die Koordination auch erlebt, weil der Aufwand, den Prozess und die einzelnen Schritte und Treffen zu strukturieren und zu dokumentieren, weder von den Fachkräften noch von ggf. am Prozess beteiligten Leitungskräften erbracht werden muss. Die intrinsisch vorhandene Motivation und Energie, am Thema zu bleiben, wird immer wieder extrinsisch aufgerufen und erneuert – gerade auch in Phasen, in denen der Prozess aufgrund ausgefallener Veranstaltungen etc. nicht recht vorangeht (wie sie durch die Pandemie teilweise entstanden sind).
- Auch in Situationen, in denen das Team oder einzelne Mitarbeitende sich in Konflikten oder Krisen befinden, bietet sich durch die externe Person die Möglichkeit, einen davon abgegrenzten Raum zu schaffen, in dem über anderes gesprochen werden kann (ohne deshalb die Krise oder den Konflikt zu ignorieren).
- Eine besondere Rolle spielt die koordinierende Person zudem in der Phase der Suche nach und Aufbereitung von neuen Wissensbeständen. Hier berichten die Fachkräfte von dem anfänglichen Gefühl, sich „in der Literatur zu verlieren“ und der Anstrengung, sich mit wissenschaftlichen Texten zu befassen. Die Aufbereitung, Strukturierung, auch Filterung des „*Wissenschaftsdschungels*“ durch die koordinierende Person wurde dabei als

sehr hilfreich erlebt. Fachkräfte wie Führungskräfte betonen, dass es für diese Rolle einer gewissen Affinität zum wissenschaftlichen Arbeiten und Lesen bedarf, von der sie sich ein Stück weit mitreißen lassen, die sie aber selbst (im Alltag) nicht unbedingt aufbringen können oder wollen.

Als Voraussetzungen, um diese Rolle einnehmen zu können, werden von den Fachkräften, den Bereichsleitungen und den koordinierenden Personen selber benannt:

- Freude an und Fähigkeit zu Koordination, Strukturierung und Moderation sowie didaktisches Können,
- Spaß an der Beschäftigung mit wissenschaftlichen Texten,
- Ein fachlicher Gesamtüberblick über die verschiedenen Arbeitsbereiche inklusive der jeweiligen Ziele und Gegebenheiten des Trägers,
- Eine gewisse Distanz zum Arbeitsbereich und zu den beteiligten Fachkräften, um in der moderierenden Rolle verbleiben zu können,
- Offenheit und Transparenz in der Kommunikation auf allen Ebenen,
- Rollenklarheit,
- Möglichkeit der eigenen Reflexion.

Damit diese Voraussetzungen in jedem Fall gegeben sind – also egal, in welchem Bereich oder Arbeitsfeld ein POZ durchgeführt werden soll – ist es wichtig, für die Koordination der POZ ein Team aus mehreren erfahrenen Personen vorzuhalten.

4.4.3 Rahmenbedingungen: Rolle der Bereichsleitung

Unterschiedliche Leitungsverständnisse der Bereichsleitungen

In den Interviews mit den Bereichsleitungen lassen sich drei unterschiedliche Leitungsverständnisse mit Blick auf die eigene Rolle im und Wahrnehmung des POZ ausmachen:⁷

- a) Als Leitung bin ich verantwortlich für den Rahmen und dafür, dass die Prozesse nicht in die falsche Richtung laufen. Ich muss das, was entwickelt wird und was an Dynamik passiert, an den Alltag unserer Arbeit zurückbinden, damit der Alltag davon nicht beeinträchtigt wird. Es ist zugleich meine Aufgabe, das Entwickelte so in den Strukturen zu verankern, dass es bestehen bleibt. Ich sehe, dass tolle Dinge entstehen und es meine Mitarbeiter*innen weiterbringt, aber ich muss auch immer mit dranbleiben und es macht mir mehr Arbeit.
- b) Als Leitung bin ich dafür verantwortlich, dass Aufwand und Nutzen des POZ für den Träger im richtigen Verhältnis stehen (v.a. im Hinblick auf zeitlichen Einsatz). Ich muss hinter dem stehen können, was entwickelt wird und muss dafür auf dem Laufenden bleiben, auch wenn ich nicht mit dabei bin. Dafür muss ich den Informationsfluss zu mir, aber auch zu allen anderen Mitarbeiter*innen und nach außen sicherstellen. Das macht

⁷ Es handelt sich hier um zusammenfassende und leicht zugespitzte Paraphrasierungen, nicht um Original-Zitate.

mir einerseits viel Arbeit, andererseits erlebe ich es aber als Entlastung, dass da Dinge entwickelt werden und meine Mitarbeiter*innen weiterkommen, ohne dass ich das machen muss – denn ich hätte keine Ressourcen dafür.

- c) Als Leitung bin ich dafür verantwortlich, die Prozesse mit zu verfolgen und an den Stellen, an denen sie meine Leitungsaufgaben berühren, auch mitzugestalten. Ich muss die großen Linien im Auge behalten. Zugleich erlaubt mir der POZ, mich in einer anderen Rolle inhaltlich-fachlich einzubringen, weil ich nicht zugleich die alleinige Verantwortung für die Prozesse trage. Auch eigene Interessen an den jeweiligen Themen, die für meine Arbeit relevant sind, kann ich so einbringen und entwickeln.

Die drei Positionen verbindet das Austarieren von „Loslassen“ und „Dranbleiben“, das sich mit der Rolle einer Leitungskraft verbindet: In welchem Maße kann, darf und will man Dinge geschehen lassen, die sich der eigenen Kontrolle entziehen – und ab wann wird man der Verantwortung als Leitungskraft dann nicht mehr gerecht? Und was sind die Bedingungen dafür, dass „Loslassen“ überhaupt möglich ist? Diese Fragen zu Beginn eines POZ offen und transparent zu klären (oder sie zumindest zu formulieren) und immer wieder gemeinsam zu reflektieren, dürfte eine wesentliche Bedingung für einen gelingenden gemeinsamen Prozess sein.

Die notwendigen Bedingungen und die unterschiedlichen Leitungsverständnisse sind abhängig von der jeweiligen Person, aber auch von den unterschiedlichen Arbeitsbereichen, die verschiedene Anforderungen an Leitung mit sich bringen. Mit Blick auf künftige POZ ist zu fragen, ob es Möglichkeiten gibt – und welche dies ggf. sind – die POZ noch stärker so zu gestalten, dass die Bereichsleitungen sie als gewinnbringend auch für sich selbst und die eigene Arbeit – ggf. auch als Entlastung – erleben und nicht als zusätzliche Anforderung oder gar Belastung.

Erwartungen der Teams an die Bereichsleitungen

Die Fachkräfte in den POZ erwarten, dass die Bereichsleitungen der Arbeit in den POZ zwar einerseits inhaltlich wie organisatorisch relativ „freie Hand“ lassen, andererseits aber nicht nur das Ergebnis (im Sinne eines Produkts), sondern möglichst auch den Prozess mitverfolgen und die Schritte der fachlichen Entwicklung nach Möglichkeit auch selbst mitgehen. Nur so ist es aus Sicht der Fachkräfte möglich, dass die Leitungskräfte verstehen und nachvollziehen können, was passiert, und dass sie ihrer Aufgabe des Transfers und der Sicherstellung einer nachhaltigen Verankerung und Implementierung auch gerecht werden können. Die Bereichsleitungen sollten zudem entsprechende Ressourcen gewähren bzw. bereitstellen und die in den POZ zur Anwendung kommende Art der Qualitätsentwicklung nach außen und innen als Qualitätsmerkmal vertreten (können und wollen).

Die Fachkräfte nehmen allerdings deutlich wahr, dass ihre Leitungskräfte aufgrund ihrer zahlreichen anderen Aufgaben selbst nur begrenzte zeitliche Ressourcen übrighaben.

Kooperation zwischen Bereichsleitung und Koordination

Gerade auch vor dem Hintergrund der knappen eigenen Ressourcen steht und fällt für die Bereichsleitungen alles mit einer guten Kooperation zwischen ihnen und den koordinierenden Personen. Wichtigste Voraussetzung hierfür ist eine Vertrauensbeziehung, die den Bereichsleitungen die Sicherheit gibt, dass durch den Prozess zwischen Fachkräften und Koordination

keine Parallelstruktur entsteht, die sich ihrem Einfluss und ihrer Wahrnehmung entzieht. (Dies gilt insbesondere für POZ, an denen die Bereichsleitungen selbst nicht oder nur sehr punktuell beteiligt sind.) Dafür sind potenziell strittige Punkte wie z.B. unterschiedliche Sichtweisen zu Auftrag und Arbeitsweisen vorab zu klären und Absprachen zu treffen. Besonders wichtig ist den Bereichsleitungen aber vor allem eine enge Kommunikation und große Transparenz, die über die von der Koordination verfassten Protokolle zu den einzelnen Treffen, vor allem aber im Gespräch herzustellen ist.

Welche Rolle die Bereichsleitungen in künftigen POZ jeweils einnehmen wollen bzw. werden, hängt von den Teams und Themen sowie unterschiedlichsten äußeren Bedingungen ab und muss jeweils vorab klar besprochen werden. In Abhängigkeit davon gestaltet sich dann auch die Rolle der Koordination (die zudem von jeder koordinierenden Person etwas unterschiedlich gefüllt wird) und das Verhältnis zwischen Koordination und Bereichsleitung. Aufgrund der inzwischen gesammelten Erfahrungen sowohl auf Seiten der Koordination als auch der Bereichsleitungen können unterschiedliche Modi der Kooperation ausgehandelt werden.

4.4.4 Transfer

Transfer des Erarbeiteten aus den POZ heraus

Obwohl – oder gerade weil – die Fachkräfte vor allem den Prozess als gewinnbringend hervorheben, ist ihnen die Frage nach einer nachhaltigen und über den Kreis der unmittelbar beteiligten Personen hinausreichende Sicherung, Sichtbarmachung und Weitergabe des Erarbeiteten wichtig. Besonders dort, wo nicht das ganze Team bzw. nicht alle Fachkräfte der Einrichtung unmittelbar beteiligt sind und/oder die Bereichsleitung nicht intensiv involviert ist, stellt sich das Problem des Transfers. Verschärft wird die Problematik dadurch, dass es aufgrund der Pandemie weniger Möglichkeiten gibt/gab, im informellen oder auch im institutionalisierten Rahmen (wie Team-Sitzungen oder Team-Tagen) einen stetigen Informationsfluss aufrecht zu erhalten. Die Zeit der Pandemie habe so auch gezeigt, dass das, was auf Leitungsebene (außerhalb der POZ, in den bisherigen Formaten von Konzeptentwicklung) konzeptionell erarbeitet werde, nicht automatisch bei allen Fachkräften und im Alltag ankomme, wenn es keine Anlässe gäbe, um in einen Austausch darüber zu treten. Umso wichtiger erscheint es den Fachkräften, dass das in den POZ Erarbeitete in die Gesamt-Konzeption des jeweiligen Arbeitsbereichs bzw. der Einrichtung Eingang findet.

Einige Mitarbeiter*innen betonen zudem, dass sie es wichtig fänden, nicht nur im eigenen Team oder Arbeitsbereich, sondern auch bereichsübergreifend die Entwicklungen der POZ sichtbar machen zu können – auch um ggf. voneinander zu profitieren, von den anderen etwas übernehmen zu können, auch teamübergreifend Austausch und inhaltliche Impulse mitzubekommen und eine trägerinterne Vernetzung aufzubauen anstatt auf externe Expertise zurückgreifen zu müssen. Manche Fachkräfte sehen die Sichtbarmachung dieser Arbeit auch als Möglichkeit, nach außen hin die Qualität der eigenen Arbeit zu vermitteln und die eigene Profession damit aufzuwerten.

Die Frage des Transfers des Erreichten hat also mehrere Dimensionen: Nach ‚innen‘ stellt die Veröffentlichung des Erarbeiteten eines POZ bspw. in einem Fachartikel ein Entscheidungs-

und Fixierungsmoment dar: das haben wir entwickelt, darauf haben wir uns verständigt, von hier aus gehen wir weiter – und stellen uns damit auch der Diskussion mit anderen. POZ-übergreifend und trägerintern ermöglicht die Wahrnehmung dessen, was in anderen POZ geschehen ist nicht nur die bereits angesprochene Anerkennung und potenzielle Nutzung interner Expertisen, sondern kann auch Fantasien dazu anregen, wie ein POZ auch aussehen und arbeiten kann, welche Themen sich eignen, welche Arbeitsformen sich finden lassen. (So zeigte sich in einer der Gruppendiskussionen, dass die Fachkräfte der Ansicht waren, einen POZ durchzuführen würde automatisch und zwangsläufig bedeuten, genau in den Schritten und der Art und Weise vorzugehen, wie sie es getan hatten.) Nach außen hin eröffnet ein Transfer des Entwickelten nicht nur Möglichkeiten der Profilierung und der Verfügbarmachung eigener Expertise, sondern auch der weiteren Anreicherung der Perspektiven durch Vernetzung und Austausch mit anderen Akteuren (wie z.B. im POZ Frühe Hilfen geschehen).

Transfer der Erkenntnisse aus dem Modellprojekt in die Zeit danach

Im Rahmen des von der SKala-Initiative geförderten Modellprojekts konnten im SkF Freiburg Erfahrungen mit einem Modell des Wissensmanagements gesammelt werden, welches sowohl für den Träger und die am Projekt Beteiligten als auch in der Sozialen Arbeit insgesamt als innovativ zu bezeichnen ist. Um weiterhin mit den entwickelten Instrumenten des POZ arbeiten zu können, wurde ein Verstetigungskonzept entwickelt, welches die notwendigen Schritte, Entscheidungen und Rahmenbedingungen beschreibt und so die Erfahrungen aus dem Modellprojekt fruchtbar macht. Die entscheidende Veränderung wird darin bestehen, dass mit dem Ende des Modellprojekts die personellen und finanziellen Ressourcen zur Durchführung von POZ nicht mehr im Sinne einer Infrastruktur im Träger vorhanden sind und nach Nutzung streben, sondern im Sinne einer Dienstleistung aktiv angefragt und ermöglicht werden müssen. Welche Auswirkungen diese Veränderung auf den Charakter von POZ und die Nutzung dieser Möglichkeit hat, wird sich erst langfristig zeigen. Absehbar sind Veränderungen in den folgenden Punkten (wobei es sich nicht um eine abschließende Aufzählung handelt):

- Teams müssen für sich entscheiden, einen POZ durchführen zu wollen; dazu muss zumindest eine ungefähre Idee für ein Thema bereits bestehen.
- Da die personellen und finanziellen Ressourcen bereitgestellt werden müssen, müssen Thema, Aufwand und Dauer schon vorab weiter präzisiert werden als das im Modellprojekt notwendig war.
- Diese Präzisierung bspw. in zeitlicher Hinsicht kann die Dynamik verändern und zu gestiegenen Ansprüchen an die Effizienz der Arbeit führen – was sowohl hilfreich als auch hinderlich sein kann.
- Zugleich kann auf einen Erfahrungsschatz v.a. seitens des Koordinations-Teams zurückgegriffen werden, der sowohl inhaltlich und didaktisch als auch organisatorisch-praktisch manche Fragen zu einer schnelleren Lösung führen wird.

Eine Reflexion und Evaluation der Erfahrungen mit diesem veränderten Modell ist in jedem Fall angezeigt und wird ein weiterer wichtiger Baustein der Organisationsentwicklung des SkF Freiburg sein müssen.

Kurzprofil

Das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (ISS-Frankfurt a. M.) wurde im Jahr 1974 vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt e.V. (AWO) gegründet und ist seit 1991 als rechtlich selbständiger gemeinnütziger Verein organisiert. Der Hauptsitz liegt in Frankfurt am Main. In Berlin unterhält das ISS ein Projektbüro.

Das ISS-Frankfurt a. M. beobachtet, analysiert, begleitet und gestaltet Entwicklungsprozesse der Sozialen Arbeit und erbringt wissenschaftliche Dienstleistungen für öffentliche Einrichtungen, Wohlfahrtsverbände und private Träger. Das Institut erhält durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) Projektförderung.

- Das Leistungsprofil des ISS-Frankfurt a. M. steht als wissenschaftsbasiertes Fachinstitut für Praxisberatung, Praxisbegleitung und Praxisentwicklung an der Schnittstelle von Praxis, Politik und Wissenschaft der Sozialen Arbeit und gewährleistet damit einen optimalen Transfer.
- Zum Aufgabenspektrum gehören wissenschaftsbasierte Dienstleistungen und Beratung auf den Ebenen von Kommunen, Ländern, Bund und der Europäischen Union sowie der Transfer von Wissen in die Praxis der Sozialen Arbeit und in die Fachöffentlichkeit.
- Die Arbeitsstruktur ist geprägt von praxiserfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, häufig mit Doppelqualifikationen, die ein breites Spektrum von Themenfeldern in interdisziplinären Teams bearbeiten. Dadurch ist das Institut in der Lage, flexibel auf Veränderungen in Gesellschaft und Sozialer Arbeit sowie die daraus abgeleiteten Handlungsanforderungen für Dienstleister, Verwaltung und Politik einzugehen.
- Auf unserer Website www.iss-ffm.de finden Sie weitere Informationen zum ISS-Frankfurt a. M. und zu dessen Kooperationen sowie Arbeitsberichte, Gutachten und Expertisen zum Download oder Bestellen.





Institut für Sozialarbeit
und Sozialpädagogik e. V.
Zeilweg 42
60439 Frankfurt am Main

Telefon +49 (0) 69 / 95789-0
Telefax +49 (0) 69 / 95789-190
E-Mail info@iss-ffm.de
Internet www.iss-ffm.de

