

Zur Praxis der Zürcher Jugendheime : qualifizieren im Heim, aber wie?

Autor(en): **Sonderegger, Paul**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Fachzeitschrift Heim**

Band (Jahr): **65 (1994)**

Heft 3

PDF erstellt am: **06.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-812154>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Zur Praxis der Zürcher Jugendheime

QUALIFIZIEREN IM HEIM, ABER WIE?

Eingeleitet und kommentiert von Paul Sonderegger

Nachdem die verschiedenen Ansichten über die Qualifikation im sozialpädagogischen Arbeitsfeld der Jugendheime in den letzten Jahren heiss umstritten waren (siehe Fachblatt März 93), nimmt die Erziehungsdirektion des Kantons Zürich jetzt zu diesem Führungsinstrument in bezug auf die von privaten und kommunalen Trägerschaften geführten Heime klar Stellung.

Qualifizieren auf allen Funktionsstufen: Ja – aber nicht lohnwirksam. Die Kinder- und Jugendheime werden aufgefordert, anhand einer durch das Zürcher Heimforum gründlich erarbeiteten Dokumentation ihr künftiges Qualifikationsverfahren bis im Juni 1994 vorzulegen. Dieses wird in der Folge durch das Kantonale Jugendamt (Abteilung Heime) und die Abteilung Volksschule (Sektor Sonderschulen) genehmigt und für verbindlich erklärt.

Die den Heimen zugestellten Unterlagen wurden in einer von den zuständigen Instanzen einberufenen Informationsveranstaltung den Heimleitungen vorgestellt. Im Frühjahr 1994 findet eine weitere Veranstaltung für die Trägerschaften statt, welche die Heimleiter/-innen zu qualifizieren haben.

Im ersten Teil werden in der Wegleitung grundsätzliche Überlegungen zum Qualifizieren und die Handhabung des Modells dargestellt.

Kernpunkt der Vorlage sind die fünf – je nach Berufsgruppen unterschiedlichen Raster für die Qualifikationsgespräche des zweiten Teils.

Wegleitung für das Qualifikationsgespräch

Ziele der Beurteilung

Bedeutung der Qualifikation für Mitarbeitende

- Das Qualifikationsgespräch ermöglicht es den Mitarbeitenden, die Art ihres beruflichen Denkens und Handelns in wesentlichen Aufgabenbereichen klarer zu erfassen und dessen (individuelle und strukturelle) Bedingungen klarer zu erkennen.
- Das Qualifikationsgespräch soll der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter helfen, die eigenen beruflichen Möglichkeiten und Grenzen (Handlungsorien-

tierungen, Kompetenzen, Defizite usw.) differenzierter zu beurteilen sowie Veränderungsbedürfnisse und Entwicklungsziele zu formulieren. Das Gespräch dient damit der aktiven Mitarbeitenden-Förderung im Bereich Arbeits- und Laufbahnplanung sowie der Aus-, Fort- und Weiterbildung.

- Im Rahmen des Qualifikationsgespräches haben Mitarbeitende Gelegenheit zur Rückmeldung an die Institutionsleitung, in welchen Bereichen sie für eine optimale Aufgabenerfüllung auf verbesserte strukturelle (konzeptuelle, organisatorische, personelle, materielle) Rahmenbedingungen angewiesen wären.
- Das Qualifikationsgespräch hat nicht nur zum Ziel, die Qualität der Arbeitsleistung zu verbessern, sondern auch die Arbeitszufriedenheit zu steigern.

Bedeutung der Qualifikation für Vorgesetzte

- Im Unterschied zur situationsbedingten Rückmeldung ist das Qualifikationsgespräch eine systematische Standortbestimmung, die den Vorgesetzten Gelegenheit bietet, ihre Einschätzung der Mitarbeitenden bekanntzugeben, Veränderungswünsche und -ziele zu formulieren und zusammen mit den Mitarbeitenden zu vereinbaren, wie die Ziele zu erreichen sind. Zudem ermöglicht das Qualifikationsgespräch den Vorgesetzten, die Angemessenheit der konzeptuell-methodischen Vorgaben, der Arbeitsorganisation, des Führungsstils und der Ressourcenzuteilung zu überprüfen.
- Das Qualifikationsgespräch ist ein wichtiges Führungsmittel, welches den Vorgesetzten erlaubt, die Mitarbeitenden richtig einzusetzen, weil sich die Leistungs- und Kompetenzaspekte mit Hilfe der Beurteilung umfassend und systematisch erfassen lassen.

- Das Qualifikationsgespräch ermöglicht es den Vorgesetzten zudem, den individuellen und strukturellen Ursachen für unbefriedigende Aufgabenerfüllung und Fachkenntnisse nachzugehen und ihre Behebung mit geeigneten Massnahmen einzuleiten.
- Schliesslich beinhaltet das Qualifikationsgespräch auch das Ziel, die Mitarbeitenden für ihre Arbeit zu motivieren. Die Befindlichkeit am Arbeitsplatz ist zu ermitteln, und nötigenfalls sind Wege zu suchen, wie die Situation verbessert werden kann.

Grundsätze des Qualifikationsgespräches

Das vorliegende Qualifikations-Modell basiert auf dem Dialog und ist prozessorientiert. Es geht von der Annahme einer stetigen Entwicklungsfähigkeit von Individuen und sozialen Systemen aus.

Gegenstandsbereich des Qualifikationsgespräches ist das berufliche Handeln der Mitarbeitenden in allen wesentlichen Aufgabenbereichen.

Gestützt auf den Stellenbeschrieb wird gemeinsam versucht, die berufsrelevanten Verhaltensweisen zu erfassen, zu beschreiben und auf dem Hintergrund des Konzeptes der Institution bezüglich ihrer Angemessenheit zu beurteilen. Dabei werden die individuellen und die strukturellen Bedingungen des Handelns berücksichtigt. Entsprechend werden die Veränderungsbedürfnisse und Veränderungsmöglichkeiten sowohl bei den Mitarbeitenden (zum Beispiel Fortbildung, klarere Abgrenzung des Privatlebens oder vermehrte Integration individueller Fähigkeiten in die Arbeit) als auch bei den strukturellen Bedingungen der Aufgabenerfüllung (zum Beispiel Arbeitsbedingungen, Teamsituation, konzeptuelle Vorgaben, Führungsstil der Vorgesetzten) identifiziert.

Das Qualifikationsgespräch gewährleistet eine systematische Reflexion und Optimierung der beruflichen Aufgabenerfüllung; dies sowohl im Hinblick auf eine effiziente Erfüllung des Auftrages der Institution als auch im Hinblick auf eine optimale berufliche Weiterentwicklung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Das Qualifikationsgespräch ersetzt nicht die alltägliche Arbeitsanweisung, Reflexionshilfen und gegenseitigen Rückmeldungen.

Qualifikationsraster

Den Qualifikationsverantwortlichen stehen vier Qualifikationsraster für Mitarbeitende in verschiedenen *pädagogisch-therapeutischen Funktionen* (Wohnbereich, Schule, Arbeitsbereich, Therapie)

sowie ein Raster für Mitarbeitende mit *Leitungsfunktionen* zur Verfügung.

Die vier Raster für *pädagogisch-therapeutische Funktionen* sind identisch aufgebaut. Ausgehend von den Gemeinsamkeiten pädagogisch-therapeutischer Tätigkeit werden fünf Hauptaufgabenbereiche unterschieden.

Die ersten vier Bereiche erfassen das berufliche Handeln bzw. die entsprechenden Handlungsbedingungen und beruflichen Handlungskompetenzen der Mitarbeitenden im engeren Sinne (direkt klientenbezogenes Handeln, Zusammenarbeit in Team/Institution, Zusammenarbeit mit Aussenstehenden, Administration/Organisation).

Der fünfte, mindestens ebenso wichtige Bereich bezieht sich auf die Reflexions- und Planungsaufgaben und ermöglicht es, entsprechende strukturelle und individuelle Bedingungen zu erfassen.

Die vier Raster unterscheiden sich in der Ausformulierung dieser fünf Hauptaufgabenbereiche. Sie ist spezifisch für die verschiedenen pädagogisch-therapeutischen Tätigkeitsfelder (Wohnbereich, Schule, Arbeitsbereich, Therapie).

Die Qualifikationsraster beschreiben relativ abstrakt die wesentlichsten Dimensionen pädagogisch-therapeutischer Tätigkeit. Es erscheint sinnvoll, diese allgemeine Aufgabenbeschreibung institutionsspezifisch in Hinblick auf den Auftrag, die konzeptuell-organisatorischen Vorgaben für die jeweiligen Funktionsbereiche (zum Beispiel Wohngruppen, Lehrwerkstätten) und die entsprechenden Normpflichtenhefte (zum Beispiel Sozialpädagoginnen im Wohngruppenbereich) zu konkretisieren und zu ergänzen.

Die Raster machen bezüglich der Art, wie die aufgelisteten Aufgaben zu erfüllen sind (zum Beispiel Ziele, Methoden usw.), keine Aussagen und enthalten dementsprechend auch keine Bewertungskriterien. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass im Qualifikationsgespräch Bezug genommen wird auf die entsprechenden allgemeinen konzeptuell-methodischen Vorgaben der Institution (zum Beispiel Leitbilder, Rahmenkonzepte, Zielvorgaben, methodische Leitlinien) bzw. die laufenden Planungs- und Arbeitsvorgaben der Vorgesetzten.

Für Mitarbeitende mit *Leitungsfunktionen* steht ein spezieller, nach anderen Prinzipien aufgebauter Qualifikationsraster zur Verfügung. Er beschreibt – gegliedert in sechs Bereiche – alle wesentlichen Dimensionen von Leitungsaufgaben. Auch hier fehlen methodische Aussagen und Bewertungskriterien. Die Institutionen sind frei, diesen Raster im Hinblick auf die Pflichtenhefte ihrer Kadermitarbeitenden zu konkretisieren und zu ergänzen. Dieser fünfte Raster kann für Personal, das nicht primär oder ausschliess-

lich Leitungsfunktionen hat (zum Beispiel Wohngruppenleiterinnen, Schulleiterinnen, Werkstattleiter), aber auch in Institutionen mit Teamleitung, in Kombination mit einem der übrigen vier Raster eingesetzt werden.

Für Mitarbeitende, die keinerlei pädagogisch-therapeutische oder leitende Funktionen haben (zum Beispiel Buchhaltung, Hauswirtschaft) und mit keinem der fünf Raster sinnvoll qualifiziert werden können, sind die Institutionsleitungen frei, eigene Qualifikationsraster zu entwickeln oder auf bestehende andere Modelle zurückzugreifen.

Durchführung des Qualifikationsgespräches

Die Gesprächsteilnehmenden vereinbaren (im voraus) die im Qualifikationsgespräch zu thematisierenden Aufgabenbereiche bzw. Aufgabendimensionen. *Im Gespräch soll der Raster also nicht Punkt für Punkt durchgegangen werden; vielmehr sollen sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende Prioritäten festlegen.* Es erscheint weder sinnvoll noch möglich, im Rahmen eines Qualifikationsgespräches über alle Aufgabenbereiche und -dimensionen zu sprechen.

Die Gesprächsteilnehmenden versuchen sich bezüglich eines zur Diskussion gestellten Aufgabenbereiches bzw. einer einzelnen Aufgabendimension auf ein gemeinsames «Bild» der Charakteristika des Handelns (Aufgabenerfüllung) der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu einigen. Sie besprechen auf dem Hintergrund der konzeptuell-methodischen Vorgaben der Institution einerseits und der individuellen beruflichen Handlungsorientierungen andererseits die Angemessenheit dieses Handelns und allfällige sich daraus ergebende Veränderungsbedürfnisse. Wo das Handeln der Mitarbeitenden als problematisch erkannt wird, muss bei der folgenden Analyse sowohl der Frage nach den individuellen Bedingungen der Mitarbeitenden (zum Beispiel persönliches Handlungsmuster, fachliches Wissen/Können) als auch der Frage nach den strukturellen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Arbeitsorganisation, Verhalten der Vorgesetzten) nachgegangen werden. Die Gesprächsteilnehmenden vereinbaren konkrete Schritte zur Umsetzung der als wünschbar und/oder notwendig erkannten Veränderungen.

Die Ergebnisse des Qualifikationsgespräches werden in geeigneter Form festgehalten. Gemäss Raster wird gemeinsam eine «Zusammenfassende Einschätzung» des beruflichen Handelns in den einzelnen Aufgabenbereichen vorgenommen (Konsens oder Dissens). Zudem werden die «Entwicklungsperspektiven» notiert. Zusätzlich werden die zentralen

Gesprächsinhalte durch die Vorgesetzten in einem Kurzprotokoll festgehalten. Eine mit dem beruflichen Handeln von andern Mitarbeitenden vergleichbaren Bewertung ist in der Regel kontraproduktiv und deshalb nicht empfehlenswert.

Allgemeine Rahmenbedingungen

Institutionsspezifische Regelung

Die Institution regelt schriftlich die Prinzipien, Zuständigkeiten und Verfahren der Qualifikation. Sie konkretisiert und ergänzt zu diesem Zweck die vorliegende Wegleitung bzw. die vorliegenden Qualifikationsraster im Hinblick auf die institutionsspezifischen Bedingungen. Sie bestimmt die für das Qualifikationsverfahren Zuständigen.

Gesprächsteilnehmende

Das vorliegende Qualifikationsverfahren gelangt für alle Mitarbeiter/innen mit leitenden und/oder mit pädagogisch-therapeutischen Funktionen zur Anwendung. Das Qualifikationsgespräch wird in der Regel zwischen dem/der direkten fachlichen Vorgesetzten und dem/der Mitarbeitenden geführt.

Transparenz

Es ist sicherzustellen, dass die Prinzipien, Zuständigkeiten und Bedingungen des Qualifikationsverfahrens (zum Beispiel zur Anwendung kommende Raster, Wirksamkeit der Bewertung, Qualifikationszeitpunkt, Art der Protokollführung, Datenschutz) allen Mitarbeitenden bekannt sind (Schriftform, integrierter Bestandteil des Anstellungsvertrages).

Zeitliche Aspekte

Es findet *mindestens einmal jährlich ein Qualifikationsgespräch* statt. Bei einem jährlichen Rhythmus sind *für das Gespräch zirka zwei Stunden einzuplanen*.

Vorbereitung

Die Gesprächsteilnehmenden (Vorgesetzte und Mitarbeitende) bereiten sich individuell auf das Qualifikationsgespräch vor.

Die eigentlichen Gesprächsinhalte für die Mitarbeiterbeurteilungen werden in fünf Rastern dargestellt: Wohnbereich, Schule, Therapie, Arbeitsbereich und leitende Funktionen.

Da die ersten vier Leitlinien nach dem gleichen Muster aufgebaut sind und sich in verschiedenen Punkten wiederholen, wird in der Folge hier nur der Raster Wohnbereich aufgeführt (in gestraffter Form, Anm. der Redaktion).

Es steht den Heimen frei, die Originalfassung in ihrer Praxis anzuwenden oder diese auf eine ihren Verhältnissen angepasste Form und Sprache abzustimmen.

Die Überarbeitung wird wohl für verschiedene Heime erforderlich sein, da in der kantonalen Vorlage die heimspezifischen Verhältnisse nicht berücksichtigt werden konnten und zum Teil in einer etwas akademischen Sprache abgefasst sind.

Wohnbereich

**Bereich 1
Alltagsgestaltung mit Klienten**

- Situatives Erfassen der Klienten, ihre Stärken und Schwächen.
- Strukturieren der Alltagsabläufe gemäss Konzept/Erziehungsplanung.
- Situatives Erfassen der Handlungsanforderungen an die Klienten und situative Hilfen zur Bewältigung der Alltagsaufgaben.
- Gestalten von Interaktionen mit Klienten.
- Handhaben von Verständigungs- und Konfliktlösungsprozessen und Vermitteln von Verarbeitungs- und Reflexionshilfen.

Alltagsgestaltung mit der Klientengruppe

- Situatives Erfassen der Dynamik der Klientengruppe.
- Strukturieren der Alltagsabläufe der Klientengruppe gemäss Konzept/Erziehungsplanung.
- Situatives Erfassen der Handlungsanforderungen an die Klientengruppe und situative Hilfen zur Bewältigung von Alltagsaufgaben.
- Gestalten von Interaktionen in der Klientengruppe.
- Handhaben von Verständigungs- und Konfliktlösungsprozessen und Vermitteln von Verarbeitungs- und Reflexionshilfen.

**Bereich 2
Zusammenarbeit in Team und Institution**

- Erfassen und Berücksichtigen der formellen/informellen Rahmenbedingungen und Handlungsvorgaben (konzeptuelle Leitvorstellungen, Aufgaben- und Kompetenzverteilungen, Informations- und Entscheidungswege, Finanzen usw.).
- Erkennen und Nutzen der eigenen Handlungsfreiräume.
- Erfassen und Berücksichtigen der Sichtweise Dritter (Vorgesetzte, MitarbeiterInnen, andere Gruppenteams und weitere Subsysteme der Institution).
- Formulieren und Vertreten eigener Sichtweisen.

- Erkennen und Lösen von Verständigungs- und Kooperationsproblemen.
- Mitarbeit in internen Arbeitsgremien (Projektgruppen usw.)

**Bereich 3
Zusammenarbeit mit Aussenstehenden**

- Erfassen und Berücksichtigen der Bedingungen und Sichtweisen von handlungsrelevanten Systemen, Instanzen, Spezialdiensten und Personen ausserhalb der Institution (Herkunftsfamilie, Schule, Lehrbetriebe, Arbeitgeber, Vormund, Sozialarbeiter, Psychiater usw.).
- Formulieren und Vertreten der Sichtweise der Institution.
- Erkennen und Lösen von Verständigungs- und Kooperationsproblemen.
- Gestalten von Nachbarschafts-, Vereinsbeziehungen usw.

**Bereich 4
Administration / Organisation**

- Akten und Journalführung.
- Internes und externes Berichtswesen.
- Korrespondenz.
- Verwaltung: Kasse, Material, Mobilien.
- Organisation von Veranstaltungen, Lagern usw.

**Bereich 5
Reflexion / Planung**

- Erfassen von Problemstellungen auf Klienten- und Klientengruppenebene.
- Erfassen von Problemstellungen auf Team- und Institutionsebene.
- Erfassen von Problemstellungen in der Zusammenarbeit mit Aussenstehenden.
- Entwickeln von Lösungsansätzen auf Klienten und Klientengruppenebene.
- Entwickeln von Lösungsansätzen auf Team- und Institutionsebene.

Die Leitenden Funktionen wurden in einer interessanten, von den andern abweichenden Fassung analysiert, da Führungsaufgaben nicht nach den gleichen Gesichtspunkten beurteilt werden können.

Logischerweise werden die VertreterInnen der Trägerschaften ihre leitenden MitarbeiterInnen qualifizieren müssen. Dabei besteht die Meinung, dass nicht unbedingt die Kommissionsvorsitzenden, sondern jene Mitglieder diese anspruchsvolle Aufgabe übernehmen, welche über die nötigen Kenntnisse verfügen und dafür die besten persönlichen Voraussetzungen mitbringen.

Leitende Funktionen

**Bereich 1
Konzept- und Organisationsentwicklung**

- Erfassen, Aufarbeiten, Bewerten von Informationen über konzeptrelevante Aspekte der Umwelt der Institution: Sozial, bildungs- und finanzpolitische Entwicklungen im Bereich sozialer Probleme und Problemlösungsansätze, Entwicklungen im Bereich der Jugend- und Behindertenhilfe, gesetzliche Bestimmungen, Verordnungen, Weisungen usw.
- Sammeln, Aufarbeiten und Bewerten von relevanten Forschungsergebnissen und wissenschaftlichen Erklärungs- und Handlungstheorien.
- Erarbeiten, Überprüfen, Modifizieren von Rahmenkonzepten für die einzelnen Teilsysteme (Wohngruppen, Schule, Betriebe, Administration, Spezialdienste: Teilauftrag, Klientenproblem, Zielsetzung, Methoden, räumliche, finanzielle, personelle Ressourcen usw.).
- Erarbeiten, Entwickeln, Überprüfen, Modifizieren der Organisationsstruktur: Zuständigkeiten, Aufgaben, Kompetenzen der einzelnen Positionen, Instanzen, Gremien; Entscheidungs- und Kommunikationsabläufe usw.; Organisationsstatut, Pflichtenhefte usw.
- Erarbeiten, Entwickeln, Überprüfen, Modifizieren von Vorgaben für gesamtinstitutionell relevante Arbeits- und Kommunikationsabläufe: zum Beispiel Aufnahmeverfahren, Eintritts- und Austrittsverfahren, Erziehungs-

Zusammenfassende Einschätzung

Beurteilung in den einzelnen Bereichen		+				-
1.	Alltagsgestaltung mit Klienten					
2.	Zusammenarbeit in Team und Institution					
3.	Zusammenarbeit mit Aussenstehenden					
4.	Administration / Organisation					
5.	Reflexion / Planung					

Entwicklungsperspektiven

(Veränderungsbedürfnisse, Ziele und Massnahmen, Zeitrahmen)

planung, Teamsitzungen, Kooperation zwischen den Teilsystemen, Personalanstellung, Zusammenarbeit mit Aussensystemen usw.

- Erarbeiten, Entwickeln, Überprüfen, Modifizieren von Vorgaben für administrative Abläufe: Aktenführung/Datenverwaltung, Berichtswesen, Finanzverwaltung/Kassenführung, Materialverwaltung usw.
- Aktivieren, Begleiten, Kontrollieren der Konzept- und Organisationsentwicklungsarbeiten der einzelnen Teilsysteme (Wohngruppen, Schule, Betriebe, Administration).

**Bereich 2
Klientenbezogene Aufgaben**

- Allgemeine Aufsicht über die kundenbezogenen Arbeitsabläufe innerhalb und zwischen den verschiedenen Teilsystemen; Kontrolle der Einhaltung rechtlicher und konzeptueller Vorgaben.
- Mitarbeit bei für die Auftragserfüllung zentralen kundenbezogenen Arbeitsabläufen: Aufnahmeverfahren, Eintritts- und Austrittsverfahren, Erziehungs-/Therapieplanung, Fallbesprechungen usw.
- Punktuelle Teilnahme an kundenbezogenen Alltagsabläufen in den Teilsystemen: Mittagessen, Betriebsausflug, Lager.
- «Beschwerde-Instanz» für Klienten.

**Bereich 3
Personalplanung/
Personalführung**

- Allgemeine Stellen- und Personalplanung, Personalrekrutierung usw.
- Bearbeiten personalrechtlicher Fragestellungen: Anstellungsverträge, KUVG, Personalvorsorge, Fonds usw.
- Erarbeiten, Überprüfen und Modifizieren von Pflichtenheften.
- Mitarbeit bei der Anstellung und Entlassung des Personals.
- Allgemeine Personalförderung: Interne Fortbildungsveranstaltungen, Reflexions- und Verarbeitungshilfen (Supervision, Begleitung), Feste und Feiern usw.
- Individuelle Personalförderung und -betreuung: Qualifikationsgespräche, Laufbahnplanung, Bearbeitung individueller Problemstellungen.

**Bereich 4
Betriebsmittelbeschaffung
und -verwaltung**

- Verhandlungen mit Subventionen und Behörden bezüglich Finanzen, Raum, Mobilen, Maschinen, Materialien.
- Zusammenarbeit mit Stiftern und Spenderinnen.

Zusammenfassende Einschätzung

Beurteilung in den einzelnen Bereichen		+					-
1.	Konzept- und Organisationsentwicklung						
2.	Klientenbezogene Aufgaben						
3.	Personalplanung / Personalführung						
4.	Betriebsmittelbeschaffung und -verwaltung						
5.	Int. Kommunikations- + Entscheidungsabläufe						
6.	Zusammenarbeit mit Aussenstehenden						

Entwicklungsperspektiven

(Veränderungsbedürfnisse, Ziele und Massnahmen, Zeitrahmen)

- Allgemeine Planung der Betriebsmittelbeschaffung und -verwaltung: Zuständigkeiten, Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsabläufe.
- Finanzplanung, Finanzverwaltung, Rechnungswesen usw.
- Raumplanung, -verwaltung und -pflege.
- Mobilen- und Materialbeschaffung, -verwaltung und -pflege.

**Bereich 5
Interne Kommunikations-,
Kooperations-
und Entscheidungsabläufe**

- Allgemeine Aufsicht über die Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsabläufe gemäss Organisationsstatut bzw. einzelnen Reglementen, Verfahren.
- Mitarbeit in zentralen Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsgremien: Trägerschaftsorgane, Leitungssitzungen, Teamsitzungen, Projektgruppen, Aufnahmekommission, Fallbesprechungen.
- Bearbeitung von Interaktions- und Kommunikationsproblemen auf der Ebene der Gesamtorganisation bzw. in einzelnen Teilsystemen.

**Bereich 6
Zusammenarbeit
mit Aussenstehenden**

- Öffentlichkeitsarbeit i.w.S.: Vertreten der Interessen der Einrichtung gegenüber Medien, Behörden, Verbänden, Arbeitgebern, Stifterinnen/Spendern, einweisenden Instanzen, Nachbarschaft usw.
- Zusammenarbeit mit vorgesetzten Behörden, Ämtern, Subventionen, Aufsichtsgremien (Jugendsekretariat, Schulpflege, Amt für Berufsbildung usw.).
- Zusammenarbeit mit Institutionen mit verwandtem Auftrag.
- Mitarbeit in Berufs- und Fachverbänden, Planungs- und Initiativgruppen usw.

- Allgemeine Aufsicht über die Zusammenarbeit der Teilsysteme mit Aussenstehenden (Versagern, Angehörigen, Auftraggebern, Spezialdiensten); Einhaltung der konzeptuell-organisatorischen Vorgaben usw.
- Bearbeitung von Zusammenarbeitskonflikten im Einzelfall.
- Zusammenarbeit mit Ausbildungssystemen für das Sozial- und Erziehungswesen.

Schlussbemerkungen

Die vorliegende Dokumentation gibt eine wertvolle Grundlage zu dem gewichtigen Thema «Qualifikation im Heim».

An dieser Stelle ist zu vermerken, dass die Städte Winterthur und Zürich ihre eigenen Qualifikationsmethoden bereits entwickelt haben und diese in der Praxis anwenden.

Für alle jene Institutionen, die bereits ein entsprechendes Verfahren anwenden oder künftig einführen möchten, ist nicht allein dessen formale Durchführung bedeutungsvoll. Erforderlich ist die ernsthafte persönliche Auseinandersetzung der beteiligten Partner, in der sie Offenheit und gegenseitige Achtung einander entgegenbringen. Erst dadurch kann jenes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen aufgebaut und gefunden werden, das zu bestmöglichen Leistungen hinführt und zugleich ein Betriebsklima erzeugt, das aufbauende zwischenmenschliche Beziehungen ermöglicht.

Abschliessend danke ich den beiden Abteilungen der Erziehungsdirektion des Kantons Zürich für ihre Einwilligung zur Veröffentlichung ihres Qualifikationsmodells. Es ist zu hoffen, dass diese Darstellung einer breiteren Fachwelt entsprechende Hilfe zu bieten vermag.

Für allfällige InteressentInnen erteilt nähere Auskünfte:
Urs Berger, Pädagogischer Sekretär
Kantonales Jugendamt, Walcheturm,
8090 Zürich,
Tel. 01 259 23 78, Fax 01 262 38 89.