

# **Schlussbericht**

**Konzeptentwicklung, wissenschaftliche  
Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion  
in Hamburg**

Kay Biesel/Heinz Messmer

Basel, Mai 2018

## Management Summary

Mit der Jugendhilfeinspektion (JI) wurde in Hamburg eine Organisationseinheit als ein Instrument institutioneller Fachaufsicht eingeführt, das die individuelle Handlungssicherheit der Fachkräfte der Abteilungen der Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD) im Umgang mit Fällen von Kindeswohlgefährdung und mit Fällen in anderen Bereichen der Hilfen zur Erziehung erhöhen und die Qualität der Arbeitsergebnisse sicherstellen soll. Zielsetzung der wissenschaftlichen Begleitung war es im Auftrag der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI) das Konzept der JI für regelhafte Untersuchungen weiterzuentwickeln, die Mitglieder der JI in der Anwendung von Prüfinstrumenten zu qualifizieren und zu prüfen, in welchem Umfang es der JI gelingt, ihren Aufgaben und Funktionszuschreibungen zu entsprechen. Das Evaluationsdesign stützte sich schwerpunktmäßig auf qualitative Einzel- und Gruppeninterviews mit den beteiligten Protagonisten sowie auf eine quantitative Onlinebefragung der Mitglieder der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg.

Wie die vorliegenden Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation zeigen, stehen die Mitglieder der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg verschiedenen Formen einer themenfokussierten und anlassbezogenen wie auch regelhaften Fachaufsicht positiv gegenüber, im Bewusstsein darüber, dass eine qualitativ gute und hochwertige Praxis auch eine Form der Überprüfung und ‚Draufsicht‘ benötigt, die sowohl Ist/Soll-Abweichungen fachlichen Handelns bewertet sowie Normdurchsetzung gewährleisten, diesbezüglich aber auch gangbare Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen muss. Gemessen an diesen Anforderungen werden Vorgehen und Nutzen der JI auf Mitarbeitenden-Ebene im Evaluationszeitraum dagegen eher verhalten eingeschätzt. Das Vorgehen der JI sei zu sehr an der Überprüfung der Einhaltung von rechtlichen, fachlichen und dokumentarischen Standards orientiert, ohne ihre Zweckmäßigkeit zu hinterfragen; den problematischen Rahmenbedingungen fachlichen Handelns (Überregulierung, Ressourcenknappheit, Personalfuktuation etc.) werde dagegen zu wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht; insbesondere der Rollenkonflikt im Kontext anlassbezogener und regelhafter Untersuchungen hat bewirkt, dass das Vorgehen der JI unter den Mitarbeitenden vorwiegend auf Misstrauen und Ablehnung stieß. Aus ihrer Sicht sei der politische Nutzen der JI unbestritten, der fachliche Nutzen hingegen weit weniger klar. Ihnen zufolge stehe die JI für diejenige Maßnahme, die bislang am wenigsten zur Stärkung des Kinderschutzes oder zu mehr Handlungs- und Verfahrenssicherheit im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen in Hamburg beigetragen hat.

Wie die Ergebnisse weiterhin zeigen, bewegt sich die JI in einem Spannungsfeld heterogener und teilweise einander widersprechender Erwartungsstrukturen, die sie allein und aus eigener Kraft nicht für alle Seiten gleichermaßen zufriedenstellend auflösen kann. Als Instrument und Motor einer fehleroffenen Organisationskultur ist sie stattdessen auf hierarchie- und funktionsrollenübergreifende Unterstützung verwiesen. Darauf nehmen sowohl die Stärken/Schwächenanalysen wie auch die Handlungsempfehlungen der vorliegenden Studie Bezug. Die Zielsetzungen der JI können nur dann wirksam werden, wenn sie von allen Akteuren der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe gleichermaßen anerkannt und mitgetragen werden. Vor diesem Hintergrund regen wir an, ein integrales Rahmenkonzept unter breiter Mitwirkung zu entwickeln, das den unterschiedlichen Untersuchungsformaten (anlassbezogen, themenfokussiert, regelhaft) konzeptionell, methodisch und inhaltlich Rechnung trägt, klare und eindeutige Bewertungsmaßstäbe und Beurteilungskriterien definiert, Rechte und Pflichten der einzelnen Beteiligengruppen regelt und deren (heterogenen) Nutzenerwartungen möglichst weitgehend gerecht werden kann. Die für diese Aufgabe materiellen und immateriellen Ressourcen und Möglichkeiten der Aneignung entsprechender Kompetenzen müssen der JI bereitgestellt werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1 Auftrag und Zielsetzung</b>	<b>8</b>
1.1 Ausgangslage	8
1.2 Ziele, Auftrag und Umsetzung der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation	9
1.2.1 Entwicklung Jugendhilfeinspektion	10
1.2.2 Evaluation Jugendhilfeinspektion	11
<b>2 Methodisches Vorgehen Weiterentwicklung Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen der Jugendhilfeinspektion</b>	<b>13</b>
2.1 Kick-Off-Sitzung	13
2.2 Kooperative Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen der Jugendhilfeinspektion	14
2.2.1 Erster Konzeptentwicklungsworkshop	14
2.2.2 Zweiter Konzeptentwicklungsworkshop	15
2.2.3 Diskussion Rahmenkonzept	16
2.2.4 Meilensteine des Rahmenkonzepts	16
2.2.5 Basis-Qualifizierung Mitglieder Jugendhilfeinspektion	17
2.3 Erstes Expert(inn)enhearing und seine Nachbereitung	18
<b>3 Methodisches Vorgehen wissenschaftliche Evaluation</b>	<b>20</b>
3.1 Vorgehen gemäß ursprünglichem Evaluationskonzept	20
3.2 Abweichungen vom ursprünglichen Evaluationskonzept	20
3.3 Anmerkungen zum Kontext und Vorgehen der wissenschaftlichen Evaluation	21
3.3.1 Datenschutz	22
3.3.2 Interaktivität und Sicherung der Zusammenarbeit	22
<b>4 Prozessevaluation</b>	<b>23</b>
4.1 Zielsetzung und Evaluationssample	23
4.2 Interviewerhebung, Datenauswertung und Ergebnisfeedback	25
4.3 Evaluationsergebnisse regelhafte Untersuchungen	26
4.3.1 Regelhafte Untersuchung Familieninterventionsteam (FIT)	26
4.3.2 Regelhafte Untersuchung ASD Hamburg-Bergedorf	31
4.3.3 Regelhafte Untersuchung ASD Hamburg-Nord/JA ASD 1	36
4.3.4 Ergebnisbündelung regelhafte Untersuchungen	43
4.4 Evaluationsergebnisse anlassbezogene Untersuchungen	45
4.4.1 Anlassbezogene Untersuchung Fall T.	45
4.4.2 Anlassbezogene Untersuchung im Fall D.	50
4.4.3 Ergebnisbündelung anlassbezogene Untersuchungen	55

<b>5</b>	<b>Ergebnisevaluation</b>	<b>57</b>
5.1	Auftrag, Zielsetzung und Durchführung	57
5.2	Ergebnisse aus den qualitativen Interviews	57
5.2.1	Gruppeninterview ‚Steuergruppe Jugendhilfe‘	57
5.2.2	Einzelinterviews mit Ausschussmitgliedern	58
5.3	Ergebnisse aus der Online-Befragung	61
5.3.1	Einführende Bemerkungen	61
5.3.2	Feldzugang und methodisches Vorgehen	62
5.3.3	Datenrücklauf	62
5.3.4	Bekanntheit der Jugendhilfeinspektion und Einschätzungen ihrer Bedeutung im Rahmen von Maßnahmen zur Verbesserung des Kinderschutzes	63
5.3.5	Beurteilung der von der Jugendhilfeinspektion durchgeführten Untersuchungen	65
5.3.6	Einschätzungen zu Professionalität und Kompetenzen der Jugendhilfeinspektion sowie zur Qualität der Untersuchungsberichte	67
5.3.7	Persönlicher und institutioneller Nutzen	69
5.3.8	Fragen zur Fachaufsicht	71
5.3.9	Offene Kommentarfelder	73
5.4	Zusammenfassung und Diskussion	77
<b>6</b>	<b>Diskussion und Fazit</b>	<b>80</b>
6.1	Ergebnisfeedback-Workshop und zweites Expert(inn)enhearing	80
6.1.1	Ergebnisfeedback-Workshop	80
6.1.2	Zweites Expert(inn)enhearing	81
6.2	Stärken/Schwächen-Analysen (SWOT)	81
6.2.1	Stärken der Jugendhilfeinspektion	82
6.2.2	Schwächen der Jugendhilfeinspektion	83
6.2.3	Chancen der Jugendhilfeinspektion	84
6.2.4	Bedrohungen der Jugendhilfeinspektion	84
6.2.5	Abschließende Beantwortung der Evaluationsfragen	85
<b>7</b>	<b>Anregungen zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Jugendhilfeinspektion</b>	<b>88</b>
7.1	Handlungsempfehlungen	88
	<b>Nachwort</b>	<b>92</b>
	<b>Anhang</b>	<b>93</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bekanntheit der JI	63
Abbildung 2: Bekanntheit der Untersuchungsberichte	64
Abbildung 3: Einschätzung von Maßnahmen zur Stärkung des Kindesschutzes	65
Abbildung 4: Beurteilung der Untersuchung	66
Abbildung 5: Beurteilung Vorgehen der JI	67
Abbildung 6: Einschätzung persönlicher Nutzen	69
Abbildung 7: Einschätzung persönlicher Nutzen	70
Abbildung 8: Notwendige Kompetenzen für Fachaufsicht	72
Abbildung 9: Wichtigkeit klassisch-konzeptioneller Ausrichtungen für Fachaufsicht	72
Abbildung 10: Ziele von Fachaufsicht	73

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Sample der Prozessevaluation	24
Tabelle 2: Typen und Anzahl erhobener qualitativer Interviews Prozessevaluation JI	25

## Vorwort

Von der Auftragsklärung bis zum vorliegenden Schlussbericht über die Konzeptentwicklung, wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion (JI) in Hamburg war es ein weiter und nicht immer einfacher Weg. Sofern die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation damit ihrem Ende entgegengeht, gilt Gleiches für die Entwicklung der JI nur bedingt. Wie die vorliegenden Ergebnisse zeigen, hat die JI sowohl in konzeptueller als auch in praktischer Hinsicht noch verschiedene Entwicklungsaufgaben zu meistern. Jedoch sind wir der Meinung, dass der vorliegende Schlussbericht dafür gut begründete Anhaltspunkte und Wegmarken bietet.

Dafür, dass die Konzeptentwicklung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der JI in der vorliegenden Form zum Abschluss gebracht werden konnte, schulden wir vielen Personen besonderen Dank. Zuerst und vor allem der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, die uns mit diesem Projekt beauftragt, uns in der Durchführung unterstützt, uns aber zugleich alle erforderlichen Freiheiten eingeräumt hat. Den Mitgliedern der JI schulden wir Dank für ihre Bereitschaft und ihr Vertrauen, sich in der Hamburger Kinder- und Jugendhilfe (und darüber hinaus) weithin sichtbar mit ihren Stärken und Schwächen auf den Prüfstand stellen zu lassen – dies umso mehr, wie sich ein Vier-Personen Unternehmen nur sehr bedingt depersonalisieren und unkenntlich machen lässt.

In gleicher Weise sind wir den Leitungen und Mitarbeitenden der von der JI untersuchten Organisationseinheiten (und in einem Fall auch denen eines Trägers der freien Jugendhilfe) zu Dank verpflichtet, die uns ihre Einschätzungen zum Vorgehen und zum Nutzen der JI freimütig anvertraut, ihre Kritikpunkte und Vorbehalte detailliert dargelegt und so zu einem vielseitigen Verständnis potentieller Stärken und Schwächen der JI beigetragen haben. In gleicher Weise gilt unser Dank allen Mitarbeitenden der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg, die sich die Zeit für unsere Anliegen im Rahmen einer Online-Befragung nahmen.

Nicht zuletzt gilt unser Dank den Hinweisen der ‚Steuerungsgruppe Jugendhilfe‘ sowie den Abgeordneten des ‚Ausschusses Familie, Kinder und Jugend der Hamburgischen Bürgerschaft‘, die mit ihren Statements und Kommentaren den Gesamteindruck dieser Studie um weitere Facetten ergänzt und bereichert haben.

Dieser Bericht handelt vordergründig von der JI als einem Instrument institutioneller Fachaufsicht der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg. Tatsächlich spiegelt sich darin aber eine sehr viel größere Komplexität wider, nämlich der Versuch, Risiken und Unsicherheiten der Fallbearbeitung in einem umfänglichen Hilfesystem auf ein akzeptables Maß zu reduzieren, Gefährdungsmuster frühzeitig zu erkennen und Gewissheiten zu schaffen, wie man den bestehenden Risiken und Unsicherheiten bestmöglich und effektiv zum Wohle von Kindern und ihren Familien entgegenzutreten kann. Das alles kann die JI allein nicht leisten. Ihre Wirksamkeit und ihr Nutzen hängen vielmehr von der Unterstützung aller ab, von der Unterstützung der politischen Steuerungsebene ebenso wie von den Leitungs- und Fachkräften auf Durchführungsebene.

Basel, im Mai 2018

Kay Biesel, Heinz Messmer

*Ich verwende den Begriff «Fehlerkultur» für eine Kultur, in der man sich offen zu Fehlern bekennen kann, um aus ihnen zu lernen und sie in Zukunft zu vermeiden.*

(Gerd Gigerenzer)

## 1 Auftrag und Zielsetzung

### 1.1 Ausgangslage

Mit der Jugendhilfeinspektion (JI) wurde in Hamburg eine Organisationseinheit als Instrument institutioneller Fachaufsicht eingeführt, mit dem Ziel, die individuelle Handlungssicherheit von Fachkräften im Umgang mit Kindeswohlgefährdung sowie im Kontext der Anbahnung und Erbringung von Hilfen zur Erziehung (HzE) zu erhöhen und die Qualität der Arbeitsergebnisse sicherzustellen. Damit verbunden ist vor allem die Intension, Fachkräfte bei der Wahrnehmung des Schutzauftrags gemäß §8a SGB VIII zu unterstützen und problematischen Kinderschutzverläufen entgegenzuwirken. Die Arbeit der JI soll insofern organisationale Störungen aufdecken helfen, die Fachkräfte für verborgene Gefährdungen und Scheinsicherheiten bei der Fallbearbeitung sensibilisieren und dazu beitragen, die Verfahrenssicherheit und das fachliche Knowhow im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen zu erhöhen.

Als Adressat(inn)en für Untersuchungen der JI kommen die Abteilungen der in den Hamburger Bezirken angesiedelten Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD) in Betracht, ferner die Führungsebenen der Jugendämter, das Familieninterventionsteam der BASFI (FIT) sowie der Kinder- und Jugendnotdienst (KJND) des Landesbetriebs Erziehung und Beratung (LEB). Eingeschlossen sind ferner die Schnittstellen zu anderen Diensten einschließlich der Referate und Abteilungen der Fachbehörden und der bezirklichen Jugendämter.

Die JI ist Bestandteil eines Maßnahmenpakets, das in Reaktion eines in der Jugendhilfe verstorbenen Kindes von der BASFI im Jahr 2012 verabschiedet wurde. Sie ist an ein Projekt gekoppelt, das dem Aufbau und der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in der Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg dient. Die JI hat demnach nicht nur Aufgaben der Fachaufsicht wahrzunehmen, sondern auch der Qualitätsentwicklung. Ihre Arbeit dient sowohl der Überprüfung als auch der Weiterentwicklung von in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe anzuwendenden rechtlichen, fachlichen und dokumentarischen Standards. Diese Standards betreffen gemäß §79a SGB VIII insbes. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach §8a SGB VIII, die Gewährung und Erbringung von erzieherischen Hilfen nach §§27ff. SGB VIII sowie die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen. Die JI überprüft entsprechend nicht nur rechtlich bindende Verfahrensregelungen und Dienstanweisungen im Hinblick auf ihre Einhaltung und Praktikabilität; sie sorgt auch dafür, dass die bestehenden Standards in den ASD umgesetzt, und wenn nötig angepasst und weiterentwickelt werden.

An die Einführung der JI sind auf Steuerungsebene große Hoffnungen geknüpft. Auf der Ebene der Mitarbeiterschaft herrschen dagegen eher Ängste und Sorgen vor. Befürchtet wird, dass nunmehr ihre Praxis auf den Prüfstand kommt, ohne dass berücksichtigt wird, dass ein wirksamer Kinderschutz von vielfältigen Kontextfaktoren abhängt. Um sicherzustellen, dass die JI von den Mitarbeitenden als nützliches Instrument zur Überprüfung und Weiterentwicklung guter Fachpraxis angenommen wird und Gefühle des Misstrauens im Hinblick auf die Aberkennung fachlicher Expertise und professioneller Ermessensspielräume einen wirksamen Kinderschutz nicht gefährden, hat die Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI) in 2013 eine öffentliche Ausschreibung für die Konzeptentwicklung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der JI (ÖA 003/2013/Z23) lanciert, an der sich das Institut Kinder- und Jugendhilfe (IKJ) der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz mit einem Angebot beteiligt und dafür schließlich auch den Zuschlag erhalten hat.

## 1.2 Ziele, Auftrag und Umsetzung der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation

Auftrag und Zielsetzung der wissenschaftlichen Begleitung war es zu evaluieren, in welchem Umfang es der JI gelingt, ihren Aufgaben und Funktionszuschreibungen zu entsprechen. Darüber hinaus galt es zu ermitteln, welche Konsequenzen sich daraus für die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität in den untersuchten Organisationseinheiten ergeben.

Zwischen der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI, nachfolgend: Auftraggeberin) und dem Institut Kinder- und Jugendhilfe der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz (IKJ; nachfolgend: Auftragnehmerin) bestand von Anfang an Einigkeit darüber, dass eine wissenschaftliche Begleitung mehr umfassen sollte als die bloße Untersuchung von Wirkungen im Vorgehen der JI. Deren Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen sollte vielmehr erweitert, die Mitglieder in seiner Umsetzung geschult und die Schwachstellen im Konzept bzw. in der Konzeptumsetzung frühzeitig ausgemerzt werden. Handlungsleitend war das Konzept der **Interventionsforschung**<sup>1</sup>, demzufolge Menschen und Organisationen in ihrer Eigenständigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit unterstützt werden sollen. Entsprechend soll das dazu erforderliche Wissen vor Ort und gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt werden. Ausgehend von der Idee, dass Lernen und Entwicklung nicht von außen bestimmt, sondern im Rahmen einer gleichberechtigten Forschungspartnerschaft von innen heraus generiert werden soll, entstand ein **vierstufiges Entwicklungs- und Evaluationsdesign**, das folgende Komponenten umfasst:

- **Entwicklung und Konkretisierung ‚Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen der Jugendhilfeinspektion‘** (insbes. Prüfverfahren/Prozessabläufe; Prüfgenstände, Prüfkriterien und Instrumente der Überprüfung) gemeinsam mit ausgewählten Vertreter(inne)n aus den zu untersuchenden ASD-Abteilungen und Organisationseinheiten mit äquivalenten Aufgaben im Kinderschutz sowie mit der Leitung und den Mitarbeitenden der JI. Zusammen bilden sie die Konzeptentwicklungsgruppe.
- **Qualifizierung Leitung und Mitarbeitende Jugendhilfeinspektion** (Verwendung der Prüfinstrumente und Wissenstransfer).
- **Begleitung Pilotinspektion** zur Identifikation von Schwachstellen des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen der JI und zur Erfassung bislang noch nicht abgedeckter Qualifizierungsbedarfe.
- **Evaluation Jugendhilfeinspektion** (Arbeitsweise und Konsequenzen für die geprüften Organisationseinheiten) im Prozess und nach Abschluss von vier bis fünf vollständig durchgeführten regelhaften Untersuchungen.

Die während der wissenschaftlichen Begleitung gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse sollten zudem im Rahmen von zwei **Expert(inn)enhearings** diskutiert und sichergestellt werden. Das erste Expert(inn)enhearing hatte zum Ziel, das gemeinsam zu entwickelnde Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen aus Sicht unterschiedlicher Expertisen zu validieren; das zweite Expert(inn)enhearing sollte dagegen die erzielten Evaluationsergebnisse mit Blick auf die handlungspraktischen Konsequenzen aus dem Vorgehen der JI vertiefen. Dazu sollten ausgewiesene Sozial- und Organisationswissenschaftler mit Expertise in der Sozialen Arbeit und/oder dem Kinderschutz einbezogen werden, außerdem ausgewählte Vertreter(innen) aus den untersuchten Organisationseinheiten sowie die Mitglieder der JI teilnehmen.

1 Michael Quinn Patton (2011). Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. New York. London.

### 1.2.1 Entwicklung Jugendhilfeinspektion

#### **Entwicklungsschritt 1: Kooperative Entwicklung eines Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen**

Gemäß diesen Vorgaben wurde aus den Mitgliedern der JI sowie aus ausgewählten Fach- und Leitungspersonen aus verschiedenen Abteilungen und Fachbehörden der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg eine Konzeptentwicklungsgruppe zusammengestellt. Diese hatte zum Ziel, gemeinsam mit dem Projektteam der wissenschaftlichen Begleitgruppe die Aufgaben, Verfahren, Prüfgegenstände, Prüfinstrumente und Prüfkriterien der JI weiterzuentwickeln und zu präzisieren. Hierfür wurden zwei zweitägige Entwicklungsworkshops eingeplant. Daran im Anschluss sollte die Konzeptentwicklungsgruppe die gemeinsam erarbeiteten Resultate in Form eines ‚Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen‘ unter folgenden Prämissen dokumentieren:

- Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung zielen **Aufgabenzuschnitt und Funktion der JI** in erster Linie auf die Qualifizierung fachlichen Handelns. Neben der Überprüfung und Beurteilung der Qualität sind jedoch auch Aspekte der unmittelbaren Unterstützung fachlichen Handelns für die Identität, Arbeitsweise und Akzeptanz der JI von zentraler Bedeutung. Sie sind in den Aufgaben-, Funktions- und Zuständigkeitsbeschreibungen der JI entsprechend zu definieren und inhaltlich auszuweisen. Hierzu lagen bereits verschiedene Überlegungen aus den amtsinternen Dokumenten vor (Vorüberlegungen zu Zielsetzungen, Prüfungsgegenständen, Verfahrensweisen und Befugnissen der JI; Prüfberichte von Bestandsaufnahmen der JI; Feedback im Rahmen eines Praxisworkshops; Stellungnahme Leitungsperson; Zielvereinbarungen).
- Mit der **Konkretisierung der Aufgaben und Ziele** sollten zunächst das Profil, Zuschnitt und Zielsetzung der JI für alle Beteiligten und Betroffenen hinreichend deutlich herausgestellt werden. Insbesondere sollte gewährleistet sein, dass die Arbeit der JI zuerst und vor allem auf die Unterstützung und Effektivierung fachlichen Handelns sowie auf die Optimierung seiner organisationalen Rahmenbedingungen zielt.
- Mit der **Konkretisierung von Verfahren, Schlüsselprozessen und Fällen** sollten die zu überprüfenden Sachverhalte bzw. Prüfgegenstände definiert und eingegrenzt werden. Davon betroffen sind vor allem die rechtlichen, fachlichen und dokumentarischen Standards, wie bspw. die Einhaltung von Rahmenvorgaben der Fallbearbeitung, die Qualität der Dokumentation einzelner Arbeitsschritte, oder die Qualität bei der Durchführung einer kollegialen Beratung, von Fallkonferenzen, Berichtswesen, Diagnostik und Hilfeplan und Ähnlichem mehr.
- Für eine effektive und nachhaltige Wirkung der JI ist zudem die **Entwicklung eindeutiger und trennscharfer Indikationssysteme** für die Beurteilung und Bewertung der Qualität fachlichen Handelns substantiell. Entsprechend waren für die Prüfgegenstände Indikationssysteme zu entwickeln, die für alle Beteiligten hinreichend transparent und nachvollziehbar sind und eine verlässliche Beurteilung von Verfahren und Schlüsselprozessen fachlichen Handelns erlauben.
- Um die einzelnen Prüfgegenstände zweckdienlich und robust zu erfassen, kamen zunächst folgende **Prüfinstrumente** in Betracht: Datenbank- und Fallaktenanalysen, Einzel- und Gruppengespräche, teilnehmende Beobachtungen und Hospitationen. Darüber hinaus sollen auch Aktivitäten beobachtet werden, die auf die Sicherstellung der organisationalen Voraussetzungen fachlicher Praxis zielen (Team-/Leitungsbesprechungen, Fragen der Stellenbesetzung, der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden, Urlaubsplanung etc.).

### ***Entwicklungsschritt 2: Basis-Qualifizierung Leitung und Mitarbeitende der Jugendhilfeinspektion***

Nach Abschluss der Konzeptentwicklung war geplant, die Mitarbeitenden der JI einer Basis-Qualifizierung zu unterziehen. Diese beinhaltete verschiedene Elemente der Wissensvermittlung und der Wissensanwendung. Ziel war es, den Mitgliedern der JI Grundsätze der qualitativen Evaluationsforschung nahezu bringen, so bspw. im Hinblick auf die Durchführung von Datenbank- und Fallaktenanalysen, von Einzelinterviews und Gruppengesprächen sowie bezüglich Beobachtungen und Hospitationen. Sie sollten angeleitet werden, Daten zu erheben und zu analysieren und ihre Untersuchungsergebnisse in einen validen Untersuchungsbericht zu überführen. Die Qualifizierung war als Blockwoche konzipiert.

### ***Entwicklungsschritt 3: Begleitung Pilotinspektion***

Nach Abschluss der Basis-Qualifizierung war geplant, dass die Mitglieder der JI einen ersten regelhaften Untersuchungsdurchlauf gemäß Rahmenkonzept und dem darin festgelegten Vorgehen durchführen sollten. Die Erfahrungen der Pilotinspektion sollten plangemäß der Korrektur und Feineinstellung des Gesamtkonzepts dienen. Grundlage dafür sollte ein von den Mitgliedern der JI verfasster fünf- bis zehnteiliger Feldbericht sein, in dem die JI ihr Vorgehen detailliert dokumentiert und angibt, mit welchen Schwierigkeiten sie im Feld konfrontiert war. Der Feldbericht sollte mit der Konzeptentwicklungsgruppe erörtert und darauf aufbauend das Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen überarbeitet und fertiggestellt werden.

#### **1.2.2 Evaluation Jugendhilfeinspektion**

Im Mittelpunkt der Evaluation des Vorgehens und Nutzens der JI standen zwei einfache Fragen:

1. Wie und mit welcher Qualität arbeitet die JI Hamburg?
2. Welche Wirkungen werden dadurch erzeugt?

Methodische Grundlage zur Beantwortung der ersten Frage ist die **Prozessevaluation**, Grundlage zur Beantwortung der zweiten Frage ist die **Ergebnisevaluation**.

#### **Evaluationsschritt 1: Prozessevaluation**

Als empirische Datengrundlage der Prozessevaluation waren **vier bis fünf konzeptionell vollständig umgesetzt regelhafte Untersuchungen der JI** vorgesehen, drei mit ASD-Abteilungen, die schon im Vorfeld Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet hatten, eine vierte mit einer möglichst problembelasteten ASD-Abteilung, sowie eine fünfte Durchführung in einer dem Kinderschutz nahestehenden Organisationseinheit. Die Erfahrungen der hauptsächlichen Akteure dieser Durchführungen (Mitglieder der JI, Leitungen und Mitarbeitende der untersuchten Organisationseinheit) sollten nach Fertigstellung des endgültigen Untersuchungsberichts im Rahmen von **Gruppeninterviews** erhoben und ausgewertet werden. Als Themenschwerpunkte kamen ‚Aussagekraft der ausgewählten Prüfgegenstände‘, ‚Zweckmäßigkeit der Vorgehensweise der JI‘ sowie ihr ‚persönlicher und institutioneller Nutzen‘ näher in Betracht. Der vorläufige Untersuchungsbericht, die darauf bezogenen Stellungnahmen, der endgültige Untersuchungsbericht sowie weiterführende Zielvereinbarungen sollten Gegenstand vertiefter Dokumentenanalysen sein.

## **Evaluationsschritt 2: Ergebnisevaluation**

Im Mittelpunkt der Ergebnisevaluation stand demgegenüber die Frage nach den Wirkungen und Effekten der Arbeit der JI im Zentrum des Interesses: Was hat das Vorgehen der JI ausgelöst? Welche Ergebnisse aus dem Untersuchungsbericht haben handlungspraktische Folgen nach sich gezogen? Und mit welchem Erfolg wurden sie umgesetzt? Die hierfür notwendigen Daten sollten zeitversetzt jeweils ein halbes Jahr nach Abschluss der Zielvereinbarungen mithilfe einer **Online-Befragung** erhoben werden. Empirische Datengrundlage sollten die Einschätzungen der an den vier bis fünf regelhaften Untersuchungen mittelbar und unmittelbar beteiligten Personen sein.

## 2 Methodisches Vorgehen Weiterentwicklung Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen der Jugendhilfeinspektion

### 2.1 Kick-Off-Sitzung

Das methodische Vorgehen zur Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen wurde in enger Absprache mit Auftraggeberin und JI durchgeführt.

Im Rahmen einer Kick-Off-Sitzung mit den Mitgliedern der JI, der BASFI, der Abteilung Qualitätsmanagement (QM) sowie zahlreichen Jugendamts- und ASD-Leitungen am 7. August 2013 wurde zunächst das vorläufige Projektdesign der wissenschaftlichen Begleitung vorgestellt sowie ein aktuelles Lagebild eingeholt. Erörtert wurde, an welchem Punkt ihrer Entwicklung sich die JI aktuell befindet und wie sie das gegenwärtige Vorgehen bewertet. Zusammengefasst ergab sich folgendes Stimmungsbild:

- Die Mitarbeitenden der ASD und anderer Fachabteilungen fühlen sich durch parallellaufende Veränderungsprozesse stark unter Druck und haben den Wunsch nach mehr Ruhe. Sie plädieren für besonnene Reformen und wenn möglich für eine gestaffelte bzw. zeitversetzte Realisierung bereits begonnener und sich in Planung befindlicher Entwicklungsprojekte.
- Wichtig sei Ihnen darüber hinaus die Synchronisation bereits begonnener Aktivitäten, insbesondere im Kontext der Einführung und Realisierung der Projekte ‚Qualitätsmanagement‘, ‚Personalbemessung‘ und ‚JUS-IT‘. Speziell das Projekt ‚Qualitätsmanagement‘ binde nach vorliegenden Einschätzungen viele Ressourcen. Gegenwärtig arbeiteten 16 Arbeitsgruppen an der Formulierung von Qualitätsstandards sowie der Darstellung und Konkretisierung von Prozessabläufen.
- Eine Beteiligung an der Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen der JI und der Erprobung desselbigen im Zuge einer sich daran anschließenden Evaluation werde nicht grundsätzlich abgelehnt, gleichwohl wird deutlich, dass schon jetzt die Ressourcen für zusätzliche Aufgaben kaum ausreichend sind. Dennoch erklären sich die ASD Hamburg-Nord, Hamburg-Bergedorf, Hamburg-Eimsbüttel und Hamburg-Mitte dazu bereit, sich freiwillig regelhaft von der JI nach Fertigstellung des Rahmenkonzepts untersuchen zu lassen und damit die Voraussetzungen für die Evaluation der wissenschaftlichen Begleitgruppe zu schaffen.

In Bezug auf das weitere Vorgehen der JI ergaben sich aufgrund der bisher gemachten Erfahrungen mit zwei Untersuchungen (Bestandsaufnahmen), welche vor Beginn der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation durchgeführt wurden, verschiedene Fragen:

- Was ist/soll Gegenstand der Prüfung sein?
- Kann Organisationskultur gemessen werden, wenn ja wie? (Stichwort: „Alles ist gleich geregelt und wird dennoch verschieden ausgeführt“)
- Was sind ‚harte‘, was sind ‚weiche‘ Faktoren bzw. eindeutige und uneindeutige Prüfindikatoren?
- Welche Methoden sind geeignet, um Scheinsicherheiten aufzudecken?
- Wer hat Zugang zum Untersuchungsbericht?
- Inwieweit kann Mitarbeitenden im Kontext von regelhaften Untersuchungen Anonymität und Vertraulichkeit der Informationen zugesichert werden?
- Wann soll Leitung beteiligt werden, wann nicht?

- Mit wem soll zuerst über die Untersuchungsergebnisse gesprochen werden, mit Leitung, mit den Mitarbeitenden, mit beiden Ebenen?
- In welcher Form und mit wem werden die Untersuchungsergebnisse besprochen (Fall-Workshops mit Mitarbeitenden vs. Bericht mit umfassender Kritik ohne Fallbezug an Leitung)?
- Was geschieht nach Abfassung des Untersuchungsberichts mit den Ergebnissen?
- Welche Aufträge ergeben sich aus den Erkenntnissen von regelhaften Untersuchungen für die Abteilung Qualitätsmanagement und umgekehrt (Abgrenzung interne Audits vs. regelhafte Untersuchung der JI)?
- Soll die JI konkrete Vorschläge zur Behebung der ‚Defizite‘/ ‚Fehler‘ in den untersuchten Institutionen formulieren?

Vor dem Hintergrund eines Erfahrungs- und Ideenaustausches wurden schließlich Vorschläge zur Gestaltung zweier Konzeptentwicklungsworkshops entwickelt. Dazu wurde eine Konzeptentwicklungsgruppe installiert, die neben den Mitgliedern der JI und der wissenschaftlichen Begleitgruppe Vertreter(innen) aus sechs ASD, der BASFI, dem Familieninterventionsteam (FIT) sowie der Abteilung QM umfasst.

## **2.2 Kooperative Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen der Jugendhilfeinspektion**

Die kooperative Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen der JI bis hin zu einem ausgearbeiteten Konzept umfasste mehrere Schritte.

### **2.2.1 Erster Konzeptentwicklungsworkshop**

Ein erster Konzeptentwicklungsworkshop fand am 26./27. August 2013 im Sozialpädagogischen Fortbildungszentrum in Hamburg statt. Grundlage dafür war ein Input der wissenschaftlichen Begleitgruppe über die Grundlinien zur Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen. Aufbauend auf die Hauptsäulen ‚Qualitätssicherung‘ und ‚Qualitätsentwicklung‘ wurde ein Konzept vorgestellt, das fünf Dimensionen von Qualität zu unterscheiden erlaubte: Strukturqualität, Organisationsqualität, Professionsqualität, Hilfesystemqualität und Ergebnisqualität. Diese Qualitätsdimensionen wurden in einzelne Themenfelder heruntergebrochen und so mit Inhalt gefüllt. Ihr gemeinsamer Bezugs- und Ankerpunkt liegt im Begriff der ‚Interaktionsqualität‘, worunter primär die *soft skills* im direkten Kontakt mit den Klient(inn)en der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe zusammengefasst sind (z.B. Transparenz, Partizipation, Zuverlässigkeit etc.).

Darüber wurden verschiedene Phasen im Vorgehen der JI unterschieden (Vorbereitungs-, Kontextualisierungs-, Feld-, Feedback-, Reporting- und Veränderungsphase) und mit Bezug auf die grundlegenden Aufgaben- und Zielbeschreibungen der JI konkretisiert. Vor diesem Hintergrund wurden die Mitglieder der Konzeptentwicklungsgruppe aufgefordert, die präsentierten Grundlinien des Rahmenkonzepts hinsichtlich Relevanz, Tauglichkeit und Vollständigkeit zuerst in Kleingruppen, dann in sog. Themengruppen vertiefend zu diskutieren. Die Ergebnispräsentation aus den Klein- und Themengruppen förderte schließlich ein reichhaltiges Arsenal an offenen Fragen, kritischen Reflexionen, unberücksichtigten Themen und zahlreiche konstruktive Anregungen zu Tage.

Auf dieser Grundlage wurde von der wissenschaftlichen Begleitgruppe eine überarbeitete Version des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen der JI erstellt.

### 2.2.2 Zweiter Konzeptentwicklungsworkshop

Der zweite Konzeptentwicklungsworkshop fand bald darauf am 8./9. Oktober 2013 wiederum in den Räumlichkeiten des Sozialpädagogischen Fortbildungszentrums statt.

Im Mittelpunkt der Erörterungen stand eine vertiefte Auseinandersetzung über unterschiedliche Vorstellungen und Konzepte zum Qualitätsbegriff, die vor dem Hintergrund eines überarbeiteten Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen wiederum auf die jeweiligen Qualitätsdimensionen (Struktur, Organisation, Profession, Hilfesystem und Ergebnis) heruntergebrochen und hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit überprüft werden sollten.

Auf der Grundlage der erzielten Ergebnisse sollten die Mitglieder der JI ihre bisherigen Erhebungsinstrumente überarbeiten und konkretisieren. Der wissenschaftlichen Begleitgruppe oblag es, die Anregungen aus den Entwicklungsworkshops in Form eines Rahmenkonzepts für die Durchführung von regelhaften Untersuchungen der JI zu verschriftlichen und darüber hinaus die Mitglieder der JI zu qualifizieren (vgl. unten, Abschnitt 2.2.5).

Nach Abschluss des zweiten Entwicklungsworkshops wurde der Ertrag beider Workshops von den Teilnehmenden aus den ASD und der BASFI verhalten bilanziert: Ihre Statements waren teils positiv, teils negativ konnotiert und legten eine eher skeptische Grundhaltung an den Tag. Schon während der ersten Workshops wurden zahlreiche Fragen und Problemstellungen aufgeworfen, mit denen sich die JI auch gegenwärtig noch auseinanderzusetzen gezwungen sieht. Die Einschätzungen der Teilnehmenden nach Abschluss des zweiten Workshops sind in den Protokollen wie folgt dokumentiert:

- Mehrfach werden Zweifel artikuliert, ob in den zu prüfenden Organisationseinheiten die für die JI notwendige Offenheit aufgebracht werden kann.
- Ferner bestehen Zweifel, ob durch die Arbeit der JI etwas Neues entwickelt werden kann.
- Der in der Konzeptentwicklungsgruppe erarbeitete Perspektivenwechsel – nicht nur Überprüfung von Standards, sondern auch konkrete Unterstützung – der JI muss nach außen nachdrücklich verdeutlicht werden.
- Akzeptanzmanagement: Es bedarf einer sorgfältigen Ankündigung/Einführung der JI in den ASDs; die Leitungen müssen unbedingt dahinterstehen.
- Die Kategorien der Überprüfung – insbes. die sog. Soft Skills – sind teilweise noch unklar.
- Erfolgt eine Zwischenbilanz der Ergebnisse?
- An der Einbettung/Synchronisierung der JI mit anderen Projekten (QM, JUS-IT, Personalbemessung) muss noch gearbeitet werden.
- Der ‚Zungenschlag‘ der JI (ihre Sprache, ihre Begriffe) ist entwicklungsbedürftig.
- Kann die JI die unterschiedlichen und teilweise schlechten Kontextbedingungen in den ASD angemessen berücksichtigen?
- Kann die JI Professionsqualität prüfen?
- Wie werden die Untersuchungsergebnisse der JI weiterbearbeitet? Wie lassen sie sich konstruktiv verwenden?

### 2.2.3 Diskussion Rahmenkonzept

Am 17. Dezember 2013 erfolgte schließlich die Diskussion eines ersten (teilweise schon kommentierten) Entwurfs des verschriftlichen Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen der JI durch eine erweiterte Konzeptentwicklungsgruppe. Außerdem stellte die JI die Meilensteine ihres weiterentwickelten Vorgehens dar. Erörtert wurden folgende Themen:

- Zeitliche Effizienz:** Es entsteht das Problem, dass aufgrund des erweiterten Untersuchungsumfangs weniger regelhafte Untersuchungen als geplant (bzw. politisch gewünscht) durchgeführt werden können;
- **Anlassbezogene Untersuchungen:** Deutlich wird, dass die JI bei der Durchführung anlassbezogener Untersuchungen (insbesondere bei problematisch verlaufenen Kinderschutzfällen) nicht in gleicher Weise verfahren kann wie bei regelhaften Untersuchungen; hier sind weitere Entwicklungsarbeiten notwendig, wobei offen ist, wer dafür zuständig ist;
- **Umsetzung von Handlungsempfehlungen bzw. Zielvereinbarungen:** Diese soll jeweils situativ bzw. individuell nach Abschluss einer regelhaften Untersuchung geklärt werden;
- **Einbindung von Kinderschutzkoordinator(inn)en:** Sollen in diverse Untersuchungsphasen verstärkt eingebunden werden;
- **Planungs- und Vorbereitungsphase:** Einzubeziehen sind ASD-, Regional- und JA-Leitungen (D1-D3 nachrichtlich in Kenntnis gesetzt);
- **Feldphase:** Festgehalten wird am Prinzip der Freiwilligkeit; Gespräche mit Trägern der freien Jugendhilfe nur in begründeten Fällen; ad hoc-Gespräche mit Klient(inn)en vor Ort werden als äußerst sensibel eingeschätzt; es bedarf der Rollenklärung und Aufgabenzuschreibungen unter den Mitgliedern der JI; ad hoc-Feedback an Mitarbeitende, sofern gewünscht, soll geleistet werden;
- **Feedbackphase:** Optionale Beteiligung von höheren Hierarchieebenen (z.B. Regionalleitung) an Feedbackworkshops und weitere Entwicklungsschritte; die Verantwortung, Festlegung und Umsetzung von Zielvereinbarungen liegt in Bezirken.

Im Anschluss an die Diskussion des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen der JI erfolgte schließlich eine weitere Überarbeitung des Rahmenkonzepts gemäß Hinweisen aus der Konzeptentwicklungsgruppe, der Behördenleitung (BASFI), der AG der Personalräte sowie dem Hamburger Datenschutzbeauftragten, bevor der Text in der endgültigen Form den Mitgliedern der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe und weiteren Interessierten intern über Share Point zugänglich gemacht wurde.

### 2.2.4 Meilensteine des Rahmenkonzepts

Das endgültige Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen der JI ist nunmehr folgendermaßen aufgebaut:

- In einer Präambel werden einleitend Entstehung und Einbettung des Rahmenkonzepts erläutert, der zentrale Handlungsauftrag formuliert und über die Verwendung der Untersuchungsergebnisse informiert.
- Ein nächster Abschnitt informiert über Auftrag und Ziele der JI. Dabei wird festgestellt, dass die JI von der Behördenleitung (BASFI) bzw. der Bezirksamtsleitung vorrangig zu anlassbezogenen Untersuchungen gemäß definierten Fragestellungen beauftragt werden kann.
- Die für das regelhafte Vorgehen der JI maßgeblichen Fragen werden im Rahmenkonzept wie folgt formuliert:

- *Auf welche Weise und mit welcher Qualität dokumentieren die Mitarbeitenden des ASDs und äquivalenter Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben Anliegen und Fälle von Kindeswohlgefährdung und erzieherischer Hilfen? Inwieweit lassen sich daraus Hinweise über die Qualität fachlichen Handelns ableiten?*
- *Welche Faktoren fördern oder hemmen eine qualitativ gute Fachpraxis in den Bereichen Hilfen zur Erziehung und Kinderschutz?*

- Das methodische Vorgehen der JI soll sich dabei nicht allein auf die formale Überprüfung der Einhaltung von Standards beschränken, sondern auf dialogischem Wege untersuchen, warum es ggfs. zu Abweichungen kommt.
- Sodann wird das heuristische Untersuchungsmodell auf Grundlage der oben bereits erläuterten Qualitätsdimensionen erläutert und mit entsprechenden Indikatoren verknüpft. Im Hauptteil des Rahmenkonzepts wird das Vorgehen der JI entlang der einzelnen Durchführungsphasen (Planungs- und Vorbereitungsphase, Kontextualisierungsphase, Feldphase, Feedback-, Reporting- und Veränderungsphase) konkretisiert und beschrieben.
- Der letzte Abschnitt erläutert schließlich die Maßnahmen zur Wahrung und Gewährleistung des Datenschutzes im Rahmen der Tätigkeiten der JI.
- Im Anhang des Rahmenkonzepts sind nicht zuletzt auch die dem Vorgehen der JI zugrunde gelegten Erhebungsinstrumente sowie ein Informationsbrief der Behördenleitung (BASFI) und darin weitere Informationen zur Rolle und Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung beigefügt.

### **2.2.5 Basis-Qualifizierung Mitglieder Jugendhilfeinspektion**

Die JI setzte sich anfänglich aus zwei Verwaltungsangestellten und zwei ehemaligen Fachkräften aus den ASD zusammen. Diese nahmen vom 18. bis 20. November 2013 an einer dreitägigen Basis-Qualifizierung teil, welche von der wissenschaftlichen Begleitgruppe konzipiert und in Räumlichkeiten der BASFI durchgeführt wurde. Die Basis-Qualifizierung diente einerseits der Vermittlung von Methoden qualitativer Evaluationsforschung (Durchführung und Auswertung von teilnehmenden Beobachtungen sowie qualitativen Einzel- und Gruppeninterviews), darüber hinaus sollten Möglichkeiten und Grenzen von Dokumenten- und Aktenanalysen erörtert und Instrumente der Datenerhebung gemeinsam mit den Mitgliedern der JI weiterentwickelt werden. Des Weiteren wurden die Herausforderungen bei der Zusammenführung von Daten und bei der Erstellung von Untersuchungsberichten thematisiert.

Die Basis-Qualifizierung hatte einen wissensvermittelnden und sensibilisierenden Charakter. Sie war primär nicht darauf aus, die Mitglieder der JI in der Anwendung von Methoden qualitativer Evaluationsforschung umfassend auszubilden. Sie sollte jedoch aufzeigen, in welcher Forschungstradition das Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen der JI steht und dass es eines offenen und flexiblen Vorgehens bedarf, um angemessen auf sich stetig verändernde Feldbedingungen in den von der JI untersuchten ASD bzw. anderen Organisationseinheiten mit äquivalenten Aufgaben im Kinderschutz reagieren zu können. Zudem sollte sie die Mitglieder der JI dafür sensibilisieren, dass ihre Untersuchungsergebnisse nicht ‚objektiv wahr‘ sind, sondern intersubjektiv konstruiert und auch für Außenstehende nachvollziehbar und plausibel hergeleitet und begründet sein müssen.

### 2.3 Erstes Expert(inn)enhearing und seine Nachbereitung

Ein erstes Expert(inn)enhearing zum Stand, Vorgehen sowie zum weiterentwickelten Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen der JI, an dem neben den unmittelbaren Akteuren (Mitglieder der JI, der wissenschaftlichen Begleitgruppe, der Konzeptentwicklungsgruppe) und den geladenen Expert(inn)en auch Mitarbeitende und Interessierte der Behörde (BASFI) sowie der Hamburger öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe teilgenommen haben, fand am 27. Februar 2014 ganztägig in der Beruflichen Schule H20 in Hamburg statt. Dabei erläuterten die Mitglieder der JI das weiterentwickelte Rahmenkonzept und die Mitglieder der wissenschaftliche Begleitgruppe Auftrag, Ziele und Haltung der wissenschaftlichen Begleitung. Aus Expert(inn)ensicht kommentierten Prof. Merchel, Schrapper und Urban-Stahl das Rahmenkonzept aus unterschiedlichen Perspektiven (organisational, professionell und Nutzendensicht)<sup>2</sup>.

Gegenüber den Absichten und Plänen von JI und wissenschaftlicher Begleitung gab es erwartungsgemäß vielfältige Reaktionen. Dies umso mehr, als es in der Zwischenzeit zu einer anlassbezogenen Untersuchung anlässlich eines problematischen Kinderschutzfalls (Fall Y., Ende 2013) kam, die unter den Mitarbeitenden in den ASD heftige Kritik ausgelöst hatte. Entsprechend wurden Zweifel laut, ob die JI überhaupt anlassbezogene Untersuchungen durchführen sollte bzw. in wessen Interesse sie dabei verfährt. Deutlich wurde, dass das anlassbezogene Vorgehen der Jugendhilfeinspektion das Vertrauen der Mitarbeitenden nachhaltig beschädigt hat.

Die Kommentare und Anregungen von **Prof. Merchel** betonten vor allem die Ambivalenzen des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen, das zwischen administrativer Kontrolle und Unterstützung einer konstruktiven Fehlerkultur changiert, wobei offenbar die Kontrollaspekte überwiegen. **Prof. Schrapper** wiederum betonte das Spannungsverhältnis der im Professionsverständnis bereits angelegten Selbstkontrolle fachlichen Handelns und dem Untersuchungsauftrag der JI, der die Potentiale professioneller Selbststeuerung eher wenig unterstützt. Die Anregungen von **Prof'in Urban-Stahl** plädieren für einen stärkeren Einbezug der Nutzendenperspektive auch bei anlassbezogenen Prüfungen.

Abschließend wurden die Erkenntnisse aus dem Expert(inn)enhearing von den Teilnehmenden unter folgenden Themenstellungen resümiert:

- Klient(inn)en sind die schwächste Beteiligengruppe. Sie brauchen eine stärkere Stellung im Verfahren.
- Die Tätigkeit der JI sollte stärker auf die Untersuchung professionellen Handelns fokussieren. Die fachliche Praxis muss im Mittelpunkt stehen.
- Es sollten deutlich weniger Daten erhoben und ausgewertet werden.
- Die kontrollierenden und reflexiven Anteile im Vorgehen der JI müssten stärker voneinander abgegrenzt werden.

2 Das Expert(inn)enhearing war Anlass für die Koordinierung eines Schwerpunktheftes für „Das Jugendamt. Zeitschrift für Jugendhilfe und Familienrecht“ zum Thema „Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe.“ In der Ausgabe 7-8/2015 sind folgende Beiträge enthalten: Biesel, Kay/Messmer, Heinz (2015). Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe - Fragen, Probleme und Voraussetzungen. In: Das Jugendamt. (7-8). S. 346-349. Wiesner, Reinhard (2015). Wer kontrolliert die Jugendämter und die freien Träger? Rahmenbedingungen der (Fach-)Aufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Das Jugendamt. (7-8). S. 349-355. Schrapper, Christian (2015). Fachaufsicht und Professionalität - ein kritisches Verhältnis. In: Das Jugendamt. (7-8). S. 355-358. Merchel, Joachim (2015). Fachaufsicht und Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe: zwei divergente, doch zueinander in Bezug stehende Steuerungsmodalitäten. In: Das Jugendamt. (7-8). S. 358-362. Redmann, Björn/Gintzel, Ullrich (2015). Fachaufsicht oder fachliche Verantwortung zur Sicherung der Rechte von Mädchen, Jungen und Eltern in der Erziehungshilfe. In: Das Jugendamt. (7-8). S. 363-367.

- Auf anlassbezogene Untersuchungen anlässlich problematisch verlaufener Kinderschutzfälle sollte verzichtet werden.
- Zur Beurteilung der Untersuchungsergebnisse der JI könnten Expert(inn)en aus Praxis, Wissenschaft oder Berufsverbänden einbezogen werden.
- Mit den Erkenntnissen der JI sollte gezielt umgegangen werden.
- Die JI selbst benötigt begleitende Supervision.
- Zu überlegen sei, inwieweit die JI eine rechtliche Basis benötigt.
- Mehrfach wird angeregt, dass keine neuen Maßnahmen/Neuerungen in die ASD eingeführt werden, deren Nützlichkeit zuvor nicht sichergestellt ist.

Vor diesem Hintergrund wurden die Erkenntnisse sowohl unter den Mitgliedern der JI wie auch im der wissenschaftlichen Begleitgruppe nachbereitet und protokolliert. Anlässlich einer gemeinsamen Nachbesprechung (17. März 2014) wurden verschiedene Themen und Alternativen bezüglich des weiteren Vorgehens diskutiert. Es wurde festgehalten, dass es in Bezug auf die Ambivalenz kontrollierender und fördernder Aspekte keinen Entwicklungsbedarf gibt, da beide Aspekte durch die Hauptfragestellungen des Rahmenkonzepts bereits hinreichend konkret und trennscharf abgedeckt seien. Eine Entschlackung der Rahmenkonzeption sei indes zu prüfen. Da aus Sicht der Behördenleitung der BASFI die JI auch weiterhin für anlassbezogene Untersuchungen zuständig sein soll, wird beschlossen, diese aus dem Rahmenkonzept zu entfernen und ein eignes Konzept zu entwickeln, für das die JI verantwortlich zeichnet.

Da die anlassbezogene Untersuchung zum Fall Y. zum Zeitpunkt dieses Treffens noch fortbestand, weitere regelhafte Untersuchungen vom Personalrat blockiert wurden bzw. die ASD Hamburg-Nord, Hamburg-Bergedorf, Hamburg-Eimsbüttel und Hamburg-Mitte inzwischen nicht mehr dazu bereit waren, sich von der JI freiwillig regelhaft untersuchen zu lassen und es zudem unklar war, ab wann die JI ihrer regelhaften Untersuchungstätigkeit wieder nachgehen könne, wurde erwogen, den Evaluationsvertrag mit der Auftragnehmerin bis auf Weiteres auszusetzen. Der Auftrag konnte aber in der Folge trotz einiger zeitlicher Verzögerungen dennoch realisiert werden, allerdings nicht mehr im Einvernehmen mit den sich zuvor freiwillig für regelhafte Untersuchungen der JI bereit erklärten ASD.

### 3 Methodisches Vorgehen wissenschaftliche Evaluation

#### 3.1 Vorgehen gemäß ursprünglichem Evaluationskonzept

Gegenüber der Konzeptentwicklung zum Vorgehen der JI hat sich das ursprüngliche Evaluationskonzept der wissenschaftlichen Begleitgruppe (wie in Kap 1.2 bereits dargestellt) kaum verändert. Grundpfeiler der Evaluation sind die **Prozessevaluation** in Form einer qualitativen Untersuchung von vier bis fünf Untersuchungen der JI, um einschätzen zu können, wie und mit welcher Qualität die JI ihr Vorgehen gemäß Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen realisiert. Zum anderen wurde eine **Ergebnisevaluation** in Form einer quantitativen Online-Befragung zu Einschätzungen aller Mitglieder der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg anvisiert, um auch die Einschätzungen von Leitungen und Fachpersonen, die von einer Untersuchung der JI nicht betroffen waren, zu den durch das Vorgehen der JI ausgelösten Wirkungen und Effekte damit zu erfassen.

Die **Prozessevaluation** sieht vor, nach Abschluss einer regelhaften Untersuchung der JI die Perspektiven aller daran Beteiligten mittels Gruppeninterviews zu erfassen. Darüber hinaus werden die Untersuchungsberichte der JI in ihren unterschiedlichen Bearbeitungsstadien erfasst. Die Erstellung der Interviewleitfäden für die einzelnen Beteiligengruppen (Mitglieder der JI, Leitungen und Mitarbeitende der untersuchten Organisationseinheit) orientierte sich an den einzelnen Phasen im Untersuchungsablauf. Es wurde also danach gefragt, wie die JI im Einzelnen vorgegangen ist, wie das Vorgehen von den einzelnen Beteiligengruppen erlebt und wie es sich im Hinblick auf Zweckmäßigkeit und Nutzen für die einzelnen Beteiligengruppen dargestellt hat (siehe auch Anhang).

Alle Interviews der Prozessevaluation wurden mit Zustimmung der Beteiligten audiogestützt aufgezeichnet und entweder in wörtlicher oder zusammengefasster Form transkribiert. Alle personenbezogenen Angaben wurden anonymisiert. Auf der Grundlage der Dokumenten- und Interviewanalysen wurde schließlich für jede einzelne Untersuchung eine Synopse angefertigt, in der die zentralen Ergebnisse zusammenfassend dargestellt sind. Weitere Angaben zum Vorgehen finden sich in Kap. 4.

Demgegenüber hatte die **Ergebnisevaluation** zum Ziel, ein Eindrucksbild zum Vorgehen und Nutzen der JI aus Sicht aller Angestellten in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg zu ermitteln, unabhängig davon, ob die einzelnen Organisationseinheiten bereits Adressat von Untersuchungen der JI waren. Dazu wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der neben Fragen zu konkreten Durchführungen (die nur von Untersuchungsbetroffenen ausgefüllt werden konnten) auch übergreifende Fragen zur Einschätzung des Nutzens und der Zweckmäßigkeit der JI umfasste. Ein letzter Fragenblock zielte auf Einschätzungen des Nutzens von Fachaufsicht im Vergleich zu anderen Maßnahmen zur Stärkung der Qualität des Kinderschutzes und der fachlichen Praxis. Detaillierte Angaben dazu sind in Kap. 5 aufgeführt.

#### 3.2 Abweichungen vom ursprünglichen Evaluationskonzept

Abweichungen vom ursprünglichen Evaluationskonzept gab es in folgenden Hinsichten:

1. Auf die **Erhebung einer Pilotinspektion** wurde verzichtet. Ausschlaggebend dafür war, dass die JI nach Erstellung des finalen Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen mit der anlassbezogenen Untersuchung zum Fall Y. beauftragt wurde. Darüber hinaus war unklar, wieviel Zeit es in Anspruch nehmen würde, bis die Bedenken der Personalvertretungen bezüglich Daten- und Mitarbei-

- tendenschutz im Zuge des Vorgehens sowohl der JI wie auch der wissenschaftlichen Evaluation ausgeräumt werden konnten und wie viel Zeit die JI für einen Untersuchungsdurchlauf benötigen würde. Die erste regelhafte Durchführung begann abweichend vom ursprünglichen Zeitplan erst im Mai 2014 mit der Untersuchung des FIT, weitere Untersuchungen erfolgten jeweils zeitverzögert oder aber wurden durch sich ereignende problematische Kinderschutzfälle unterbrochen.
2. Ursprünglich war die wissenschaftliche Evaluation als ein **summatives Evaluationskonzept** ausgelegt. Das bedeutet, dass die Ergebnisse der Evaluation erst nach Abschluss aller Analyseschritte bekannt gemacht werden sollten. Auf Wunsch der Behördenleitung und der JI wurde dieses Vorgehen durch eine **formative Evaluation ersetzt**. Das bedeutet, dass die wissenschaftliche Begleitgruppe nach Abschluss der Analysen eines Untersuchungsdurchlaufs den Mitgliedern der JI substantielle Analyseergebnisse und Eindrücke aus den Analysen mitgeteilt hat, mit dem Ziel, die Qualität der Durchführungen mit jedem Untersuchungsdurchlauf zu verbessern.
  3. Neben der Online-Befragung wurden im Rahmen der Ergebnisevaluation auf Wunsch der BASFI darüber hinaus auch ein **Gruppeninterview mit der ‚Steuerungsgruppe Jugendhilfe‘** sowie **Einzelinterviews mit Abgeordneten des ‚Ausschusses Familie, Kinder und Jugend der Hamburgischen Bürgerschaft‘** durchgeführt.
  4. Die größte Herausforderung gegenüber dem ursprünglichen Evaluationskonzept stellte sich jedoch im **Kontext anlassbezogener Untersuchungen**. Dass anlassbezogene Untersuchungen zum einen so früh (Ende 2013 im Fall Y.) und so häufig (wie Ende 2015/Anfang 2016 im Fall T. und D.) notwendig wurden, war nicht absehbar. Auf die Evaluation des anlassbezogenen Vorgehens im Fall Y. wurde von Seiten der wissenschaftlichen Begleitgruppe aus verschiedenen Gründen verzichtet. Zum einen waren anlassbezogene Untersuchungen nicht Bestandteil des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen, das als Maßstab für die Prüftätigkeiten und Einschätzungen von Qualität im Vorgehen der JI zugrunde gelegt war; außerdem konnte auch die Anonymität der Datenerhebung nicht gewährleistet werden, da zu diesem Zeitpunkt die Staatsanwaltschaft noch ermittelnd tätig war. Anders stellte sich die Situation in Bezug auf die späteren anlassbezogenen Untersuchungen dar. Hier war nicht nur der politisch-mediale Druck auf die Fallaufklärung deutlich geringer, sondern auch in zeitlicher Hinsicht war der Druck weniger groß, so dass sich das Vorgehen der JI vermehrt am Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen ausrichten konnte. Von den drei anlassbezogenen Untersuchungen, die in den Zeitraum der wissenschaftlichen Evaluation fielen, wurden daher die beiden Letzten dem Sample für die Prozessevaluation zugefügt und die Erhebungsinstrumente dieser Falltypik gemäß modifiziert.

### 3.3 Anmerkungen zum Kontext und Vorgehen der wissenschaftlichen Evaluation

Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Evaluation stand zwar das Vorgehen der JI, darüber vermittelt aber auch die von ihnen erhobenen Berichts- und Interviewdaten. Eingedenk dessen, dass Implementation und Vorgehen der JI innerhalb der Hamburger ASD keinesfalls unumstritten war und es aufgrund der anlassbezogenen Untersuchung zum Fall Y. zu erheblichen Vertrauenseinbußen kam, standen seitens der Fachkräfte zahlreiche Befürchtungen im Raum in Bezug auf den Schutz ihrer persönlichen Rechte. Aus diesem Grund war es angebracht, auf den Mitarbeitenden- und Datenschutz besondere Sorgfalt zu legen.

### 3.3.1 Datenschutz

In Bezug auf den Datenschutz wurden seitens der Auftragnehmerin vorsorglich verschiedene Maßnahmen getroffen. **Grundsätzliche Regelungen zum Datenschutz** wurden bereits bei Vertragsunterzeichnung vereinbart. Dabei verpflichtet sich die Auftragnehmerin alle erhobenen Daten so zu sichern, dass ein Zugang Dritter ausgeschlossen ist. Darüber hinaus wurden Vereinbarungen darüber getroffen, in denen die wissenschaftliche (Weiter-) Verwendung der erhobenen Daten geregelt ist.

Zum Zwecke des größtmöglichen Schutzes personenbezogener Daten wurde in Zusammenarbeit mit Behördenleitung, Datenschutzbeauftragten und Personalrat ein entsprechendes Vorgehen festgelegt. Die Teilnahme an den Untersuchungsschritten der wissenschaftlichen Evaluation ist grundsätzlich freiwillig. Ablehnungen bedürfen keiner Begründung. In allen Interviews wurden den Teilnehmenden zudem der Umgang mit den Interviewdaten erklärt, insbesondere mit Blick auf die Anonymisierung und wissenschaftliche Weiterverwendung der erhobenen Daten.

Anlässlich der **Interviews im Kontext der anlassbezogenen Untersuchungen** wurde eigens ein Informationsblatt mit Hinweisen zum Datenschutz im Kontext der wissenschaftlichen Evaluation entwickelt und mit einer Einverständniserklärung flankiert, mit der die Interviewteilnehmenden die Hinweise zum Datenschutz zur Kenntnis nehmen und sich mit der Erhebung und Auswertung der Interviewdaten einverstanden erklärten. Auch die Teilnehmenden der Online-Befragung wurden per Anschreiben und Hinweisen auf dem Fragebogen über den Schutz personenbezogener Daten umfassend in Kenntnis gesetzt.

### 3.3.2 Interaktivität und Sicherung der Zusammenarbeit

Mit ähnlicher Sorgfalt wurde im weiteren Vorgehen der wissenschaftlichen Evaluation eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern angestrebt.

Die Zusammenarbeit mit den **Mitgliedern der JI** verlief weitestgehend verlässlich und reibungslos. Die Übergabe von Dokumenten und Unterlagen für die Prozessevaluation war durchgängig unproblematisch, die Durchführung von Gruppeninterviews offen und konstruktiv. Vergleichbar war auch der Informationsaustausch in Gegenrichtung in Form des Ergebnisfeedbacks. Eine Verständigung auch über weniger positive Ergebnismeldungen war jederzeit möglich.

Das Vertrauen von **Mitarbeitenden der untersuchten Organisationseinheiten** (und teilweise auch von deren Leitungen) war indes weniger leicht zu gewinnen. Trotz Transparenzmachung von Zielen, Vorgehen und insbesondere auch der Datenauswertung waren in zahlreichen Interviews Vorbehalte der Mitarbeitenden deutlich zu spüren. Diese bezogen sich möglicherweise weniger auf die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation als solche, sondern mehr auf ihre Haltung gegenüber der JI und ihre Rolle als Auftragnehmerin der Behördenleitung (BASFI).

## 4 Prozessevaluation

### 4.1 Zielsetzung und Evaluationssample

Die Prozessevaluation diente dem Zweck, aus Perspektive der Mitglieder der JI, der von Inspektionen betroffenen Mitarbeitenden und Leitungen herauszufinden, wie regelhafte als auch anlassbezogene Untersuchungen der JI erlebt und beurteilt werden. Hierfür wurden im Kontext der Prozessevaluation drei regelhafte und zwei anlassbezogene Untersuchungen der JI näher untersucht: die regelhaften Untersuchungen des Familieninterventionsteams (FIT), des ASD Hamburg-Bergedorf (alle Abteilungen) und des ASD Hamburg-Nord (eine Abteilung) sowie die anlassbezogenen Untersuchungen im Fall T. und Fall D. Das Vorgehen der JI im Kontext der anlassbezogenen Untersuchung des Falls Y. war hingegen nicht Gegenstand der Prozessevaluation<sup>3</sup>.

Zur Evaluation der regelhaften Untersuchungen wurde orientiert am Rahmenkonzept danach gefragt, wie die JI vorgegangen ist, wie dieses Vorgehen erlebt und die Qualität der Arbeit der JI eingeschätzt wurde. Die Evaluation der anlassbezogenen Untersuchungen der JI zielte davon abweichend darauf ab, herauszufinden, welche Ziele und Zwecke mit den Untersuchungen verfolgt wurden, wie und mit welcher Qualität die beiden problematisch verlaufenen Kinderschutzfälle von der JI – im Fall D. unter Beteiligung einer Gruppe bezirklicher Vertreter(inn)en – untersucht wurden und welchen Nutzen anlassbezogene Untersuchungen der JI haben.

Die JI war während der Durchführung der Prozessevaluation mit unterschiedlichen Kontextbedingungen konfrontiert, welche jeder ihrer Untersuchungen in gewisser Weise einmalig machten: Im ersten Fall unternahm die JI eine regelhafte Untersuchung des FIT vor, einen in der BASFI angesiedelten Dienst mit Spezialaufgaben, für welches das Rahmenkonzept mit seinen Instrumenten primär nicht zugeschnitten war. Im zweiten Fall wurde an die JI der Wunsch herangetragen, gleich drei ASD regelhaft zu untersuchen (ASD Hamburg-Bergedorf). Im dritten Fall musste die JI die regelhafte Untersuchung aufgrund eines problematischen Kinderschutzfalles unterbrechen (anlassbezogene Untersuchung Fall T.). Sie sah sich zudem mit dem Sachverhalt konfrontiert, dass die Mitarbeitenden des ASD mit ihr keine Gespräche führen wollten (ASD Hamburg-Nord/JA ASD 1). Auch führte die JI die regelhafte Untersuchung im ASD Hamburg-Nord/JA ASD 1 ohne Unterstützung ihrer Leitung durch. Im Kontext der von ihr realisierten anlassbezogenen Untersuchungen (Fall T., 17.12.2015 – 18.02.2016 und Fall D., 04.02.2016 – 18.01.2017), konnte die JI bereits auf Kenntnisse und Vorerfahrungen im Umgang mit regelhaften Untersuchungen zurückgreifen. Allerdings wurden diese zuletzt durchgeführten Untersuchungen unter neuer Leitung umgesetzt, der diese Vorkenntnisse nicht in gleicher Weise zur Verfügung standen. Die letzte dieser anlassbezogenen Untersuchungen (Fall D.) wurde wiederum durch eine Gruppe bezirklicher Vertreter(inn)en unterstützt, was sich nicht nur auf die Umsetzung und die Dauer der Untersuchung, sondern auch auf Form und Inhalt des Untersuchungsberichts ausgewirkt hat. Zudem fanden beide anlassbezogenen Untersuchungen in ein und demselben ASD statt (ASD Hamburg-Altona) (siehe auch Tabelle 1).

3 Die Untersuchung zum Fall Y. fand zu einem Zeitpunkt statt (19.12.2013 - 28.01.2014), als das Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen gerade fertiggestellt war und die JI mit einem ‚Pilot‘ ursprünglich die Umsetzbarkeit des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen austesten und fein justieren sollte.

**Tabelle 1: Sample der Prozessevaluation**

<b>Organisationseinheit/ Zeitraum der Untersuchung</b>	<b>Ziele der Untersuchung</b>	<b>Besondere Kontextbedingungen wäh- rend der Untersuchung</b>
Familieninterventionsteam (FIT) (05/2014 – 08/2014)	Überprüfung der Qualität der Fallbear- beitung; Überprüfung der Qualität der Leistungserbringung; Identifikation von förderlichen und hemmenden Faktoren für die Gewährleistung bester Fachpra- xis	spezialisierte Dienst; Untersuchungs- durchführung abweichend vom ur- sprünglichen Zeitplan; erste Regelun- tersuchung nach Rahmenkonzeption; JI mit wissenschaftlicher Begleitung
ASD Hamburg-Bergedorf (10/2014 – 07/2015)	Überprüfung der Qualität der Fallbear- beitung; Überprüfung der Qualität der Leistungserbringung; Identifikation von förderlichen und hemmenden Faktoren für die Gewährleistung bester Fachpra- xis	Stabilisierungsprogramm „notleidende ASD“; Untersuchung von drei ASD-Ab- teilungen gleichzeitig; zweite Regelun- tersuchung nach Rahmenkonzeption; Verwendung und Offenlegung von Be- urteilungskriterien; JI mit wissenschaft- licher Begleitung
ASD Hamburg-Nord/JA 1 ASD 1 (04/2015 – 04/2016)	Überprüfung der Qualität der Fallbear- beitung; Überprüfung der Qualität der Leistungserbringung; Identifikation von förderlichen und hemmenden Faktoren für die Gewährleistung bester Fachpra- xis	Unterbrechung durch anlassbezogene Untersuchung; Beteiligung MA in ASD- Nord: nur Pflichtanteil; JI mit wissen- schaftlicher Begleitung aber ohne Lei- tung bis Ende 2015 (Leitung nicht an Untersuchung federführend beteiligt)
ASD Hamburg-Altona (12/2015 – 02/2016)	Überprüfung der Fallbearbeitung, des Handelns der Jugendhilfe im Fall T.; Prüfung der Einhaltung rechtlicher, fachlicher und dokumentarischer Stan- dards	Leitungswechsel in der JI; kurze Untersuchungsdauer; hohe medi- ale Aufmerksamkeit; parallel zur anlassbezog. Untersuchung durch JI: Durchführung einer Fall-Werk- statt.
ASD Hamburg-Altona (02/2016 – 01/2017)	Überprüfung der Fallbearbeitung, des Handelns der Jugendhilfe im Fall D.; Prüfung der Einhaltung rechtlicher, fachlicher und dokumentarischer Stan- dards	erstmaliger Einbezug von bezirklichen Vertreter(inne)n für Untersuchungs- durchführung; keine mündlichen Gespräche MA und ASD-L; Herausstellung von (fallübergreifen- den) Risiken in der Fallbearbeitung.

In den drei regelhaften Untersuchungen verfolgte die JI gemäß Rahmenkonzept das Ziel, die Qualität der Fallbearbeitung und der Leistungserbringung im FIT bzw. in den ASD zu überprüfen als auch förderliche und hemmende Faktoren für die Gewährleistung bester Fachpraxis zu identifizieren. Hierfür analysierte sie die strukturellen Rahmenbedingungen des FIT und der ASD, interne Dokumente und Prozessbeschreibungen, überprüfte stichprobenartig Papierakten bzw. JUS-IT-Dokumentationen auf die Einhaltung von Standards, realisierte teilnehmende Beobachtungen (z.B. im Rahmen von Dienstbesprechungen und kollegialen Beratungen) und führte Einzel- als auch Gruppengespräche mit Mitarbeitenden und Leitungen der untersuchten Organisationseinheiten.

In den beiden anlassbezogenen Untersuchungen verfolgte sie hingegen das Ziel, Fragen nach der Verantwortlichkeit, der Angemessenheit und Regelkonformität fachlichen Handelns, der Fach- und Dienstaufsicht u. ä. m. zu beantworten. Für anlassbezogene Untersuchungen stand (und steht bis heute) der JI kein eigens ausgearbeitetes Rahmenkonzept zur Verfügung. Allerdings konnte sich die JI bei ihrem Vorgehen zumindest teilweise am Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen orientieren.

## 4.2 Interviewerhebung, Datenauswertung und Ergebnisfeedback

Nach Beendigung der regelhaften als auch anlassbezogenen Untersuchungen der JI (frühestens bei Vorhandensein eines vorläufigen Untersuchungsberichts) wurden jeweils mit den Mitgliedern der JI sowie mit von den Inspektionen betroffenen Mitarbeitenden und Leitungen Gruppen- bzw. Einzelinterviews geführt, zum Teil auch Telefoninterviews zum Zweck der Nacherhebung. Im Kontext der Prozessevaluation der anlassbezogenen Untersuchung der JI zur Aufarbeitung des Falls T. wurden zusätzlich Einzel- bzw. Telefoninterviews mit Leitungen des am Fall beteiligten Trägers der freien Jugendhilfe geführt, im Fall D. ein Gruppeninterview mit den an der Untersuchung beteiligten bezirklichen Vertreter(inne)n.

Insgesamt wurden zu Evaluationszwecken 21 qualitative Interviews geführt: fünf Gruppeninterviews (GI) mit den Mitgliedern der JI, drei Einzelinterviews (EI) und drei Gruppeninterviews (GI) mit Leitungen, vier Gruppeninterviews (GI) mit Mitarbeitenden, ein Gruppeninterview (GI) mit Mitarbeitenden und Leitungen, ein Gruppeninterview (GI) mit bezirklichen Vertreter(inne)n, drei Telefoninterviews (TI) mit Leitungen und ein Telefoninterview (TI) mit einer/einem Mitarbeitenden (siehe Tabelle 2).

**Tabelle 2: Typen und Anzahl erhobener qualitativer Interviews Prozessevaluation JI**

Interviewtyp/ Evaluationsgegenstand	GI JI	EI Leitung	GI Leitungen	GI Mitarbeitende	GI Mitarbeitende + Leitungen	GI Bezirkliche Vertreter(inn)en	TI Leitungen	TI Mitarbeitende
regelhafte Untersuchung JI: Familieninterventionsteam (FIT)	1	2		1				
regelhafte Untersuchung JI: ASD Hamburg-Bergedorf	1		1	2			1	1
regelhafte Untersuchung JI: ASD Hamburg-Nord/JA 1 ASD 1	1		1	1				
anlassbezogene Untersuchung: Fall T. (ASD Hamburg-Altona)	1	1 (freier Träger)			1		2 (freier Träger)	
anlassbezogene Untersuchung: Fall D. (ASD Hamburg-Altona)	1					1		
<b>qualitative Interviews (insgesamt)</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Sämtliche Interviews der Prozessevaluation wurden mit Zustimmung der Beteiligten audigestützt aufgezeichnet und entweder in wörtlicher oder zusammengefasster Form transkribiert. Alle personenbezogenen Angaben wurden anonymisiert. Die Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und multiperspektivisch verschränkt. Daneben wurden Dokumente, welche die JI im Rahmen ihrer Untersuchungen anfertigte (Datensheets, vorläufige und endgültige Untersuchungsberichte), analysiert<sup>4</sup>.

Auf der Grundlage der Dokumenten- und Interviewanalysen wurde schließlich für jede einzelne Untersuchung der JI eine Synopse angefertigt. In der Synopse wurde festgehalten, welche Organisationseinheit

4 Zusätzlich wurde zwischen November 2017 und Januar 2018 im Auftrag der Enquete-Kommission „Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken: Überprüfung, Weiterentwicklung, Umsetzung und Einhaltung gesetzlicher Grundlagen, fachlicher Standards und Regeln in der Kinder- und Jugendhilfe – Verbesserung der Interaktion der verschiedenen Systeme und Akteurinnen und Akteure“ eine Metaanalyse aller vorliegenden Untersuchungsberichte (eingeschlossen Bestandsaufnahmen und Untersuchungsbericht Fall Y.) durchgeführt; siehe: Biesel, Kay/Messmer, Heinz (2018). Metaanalyse. Berichte der Jugendhilfeinspektion. Basel.

bzw. welchen Fall die JI regelhaft oder anlassbezogen untersucht hat, wie lange die Untersuchung insgesamt dauerte – von der Ankündigung bis zur Fertigstellung eines endgültigen Untersuchungsberichts –, welche Daten die JI erhoben und analysiert hat, zu welchen Erkenntnissen sie gekommen ist und wie sie selber und die von der Untersuchung betroffenen Mitarbeitenden und Leitungen die Inspektion erlebt und das Untersuchungsvorgehen beurteilen. Jede Synopse enthält zudem abschließenden Einschätzungen der wissenschaftlichen Begleitgruppe.

Die Synopsen wurden für Ergebnisfeedbacks genutzt. Diese wurden binnen einer Frist von drei bis vier Monaten nach Untersuchungsabschluss durchgeführt. Die Ergebnisfeedbacks hatten die Funktion, die JI frühzeitig auf Stärken und Schwächen bei der Umsetzung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen hinzuweisen und über Möglichkeiten der Anpassung und Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts zu beraten. Auf dieser Basis wurde weiterführend über Herausforderungen und Chancen, welche mit der parallelen Zuständigkeit der JI für regelhafte und anlassbezogenen Untersuchungen verbunden sind, reflektiert.

### 4.3 Evaluationsergebnisse regelhafte Untersuchungen

Im Folgenden gehen wir zunächst auf Evaluationsergebnisse der regelhaften Untersuchungen der JI ein. Für jede Untersuchung legen wir getrennt voneinander dar, wie die Mitglieder der JI ihr eigenes Vorgehen beurteilen und wie Leitungen sowie Mitarbeitende aus von Inspektionen betroffenen Organisationseinheiten die Untersuchungen erlebt und die Qualität der Arbeit der JI eingeschätzt haben. Darauf aufbauend erörtern wir die Evaluationsergebnisse der anlassbezogenen Untersuchungen der JI.

#### 4.3.1 Regelhafte Untersuchung Familieninterventionsteam (FIT)

Kurzcharakterisierung: Untersuchung einer untypischen Organisationseinheit mit unklaren Bewertungsmaßstäben und unterschiedlichen Einschätzungen bezüglich ihrer Nützlichkeit.

Untersuchungsgegenstand: regelhafte Untersuchung Familieninterventionsteam.

Untersuchungszeitraum: Anfang März 2014 bis Mitte August 2014.

Untersuchungsphase	Datum
<i>Planungs- und Vorbereitungsphase</i>	Anfang März bis Anfang April 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ankündigung der Untersuchung</li> </ul>	03. April 2014
<i>Kontextualisierungsphase</i>	03. April 2014 bis 05. Mai 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>analysierte Dokumente zur Ermittlung struktureller/ organisatorischer Arbeitsbedingungen und bezirks- und abteilungsinterner Regelungen</li> </ul>	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>SQL-Abfrage JUS-IT-Fälle</li> </ul>	217
<i>Feldphase</i>	06. Mai 2014 bis 16. Mai 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>geprüfte Papierakten</li> </ul>	23
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelgespräche mit Leitungen</li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelgespräche mit Mitarbeitenden</li> </ul>	11
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gruppengespräche mit Mitarbeitenden/ Leitungen</li> </ul>	keine
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beobachtungen/Hospitationen</li> </ul>	1
<i>Feedback-, Reporting- und Veränderungsphase (ohne Kommentierung durch das bezirkliche Jugendamt und anschließendem Reporting)</i>	17. Mai bis 19. August 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedbackgespräch(e)</li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fertigstellung vorläufiger Untersuchungsbericht</li> </ul>	11. Juli 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fertigstellung endgültiger Untersuchungsbericht</li> </ul>	19. August 2014

#### 4.3.1.1 Die Perspektive der Jugendhilfeinspektion

Die Mitglieder der JI heben im Gruppeninterview hervor, dass die regelhafte Untersuchung des Familieninterventionsteams (FIT) „angenehm“ und „einfach“ gewesen sei. Die **Leitungen und Mitarbeitenden des FIT** hätten nach ihrer Ansicht **keine Vorbehalte gegen die Untersuchung** gehabt. Sie hätten sich mehrheitlich an der Untersuchung beteiligt, obwohl der Personalrat eine andere Empfehlung ausgesprochen hatte. Leitungen und Mitarbeitende waren offen gegenüber dem Untersuchungsanliegen der JI eingestellt. Sie ließen diese während ihrer Feldaufenthalte in Ruhe arbeiten. Zudem waren sie immer ansprechbar und stellten Dokumente und Akten zur Prüfung rechtzeitig zur Verfügung. Sie seien zwar nicht von der regelhaften Untersuchung begeistert gewesen, hätten diese aber auch nicht behindert.

**Größere Schwierigkeiten** bereiteten den Mitgliedern JI dagegen die **Beurteilung der Arbeit des FIT**. Ihnen war zunächst unklar, was das FIT mache, wie es arbeitete und in welcher Hinsicht es sich vom ASD unterscheide. Sie haben oft Vergleiche zwischen dem FIT und dem ASD angestellt, was sich jedoch als wenig tragfähig erwies. Dies zeigte sich vor allem bei der Erarbeitung des Untersuchungsberichts. So waren sich die Mitglieder der JI beispielsweise uneinig darüber, was als ‚gute‘ oder ‚schlechte‘ Qualität zu werten ist und wie man bewusste Abweichungen von Standards und Regeln beurteilt. Aus ihrer Sicht bot das Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen diesbezüglich wenig Hilfestellungen. Zwar versuchten sie zu allen im Rahmenkonzept aufgeführten Qualitätsdimensionen Stellung zu nehmen, mussten jedoch feststellen, dass die diesbezüglichen Indikatoren nicht unabhängig voneinander bewertet werden können. Die Fertigstellung des Untersuchungsberichts erforderte daher erheblicher Diskussionen. Besonders herausfordernd sei es gewesen, zu beurteilen, welche Faktoren qualitätshemmend oder -fördernd sind, da jedes Mitglied der JI ein anderes Qualitätsverständnis habe. Erschwerend kam hinzu, dass den Mitgliedern der JI Abweichungen von Standards und Regeln im FIT plausibel und fachlich begründet erschienen. Im Bericht habe man sich deshalb auf „den kleinsten gemeinsamen Nenner“ geeinigt. Eine Erweiterung durch verschiedene Perspektiven hätte nicht stattgefunden, hierzu hätte es mehr Austausch bedurft. Im **Bericht** stehe insofern auch „nicht viel Neues.“ Auch sei er **nach eigener Einschätzung nicht ausreichend differenziert**. Er enthalte versteckte Beurteilungen, bei denen oft unklar bliebe, worauf diese eigentlich basierten. Vieles könne man auch anders verstehen und interpretieren. Zudem habe man im Bericht bewusst Themen ausgeklammert, um die Mitarbeitenden und Leitungen des FIT nicht zu verunsichern bzw. ihr Selbstbild in Frage zu stellen. Dennoch habe das FIT einen Nutzen von der Untersuchung gehabt. Im Bericht „gab [es] durchaus die eine oder andere Hilfestellung und Anregung.“ Jedenfalls hätten Mitarbeitende und Leitungen nicht negativ auf den Bericht reagiert; es gab nur wenige Anmerkungen und Korrekturwünsche.

Als ungünstig empfand die JI den Umstand, dass sie ihre Untersuchungsergebnisse im Rahmen einer normalen Dienstbesprechung vorstellen musste. Sie hätte es begrüßt, wenn dafür eigens eine Sitzung anberaumt worden wäre. Dennoch habe es keine großen Komplikationen im Kontext der Berichtserörterung gegeben. Die Mitarbeitenden des FIT seien von den Ergebnissen nicht überrascht gewesen. Lediglich die Leitungen fühlten sich falsch verstanden und für ihr Personalmanagement zu Unrecht von der JI kritisiert.

Nach eigener Auffassung hat sich die **JI während der Untersuchung zu wenig untereinander ausgetauscht**. Selbstkritisch wird ferner vermerkt, dass man methodisch nicht immer mit der erforderlichen Konsequenz vorgegangen wäre. So war es teilweise nicht möglich, handschriftliche Gesprächsnotizen im

Nachgang zu rekonstruieren. Darüber hinaus nahmen die Mitglieder der JI Prüfungen von JUS-IT-Dokumentationen und Papierakten nicht nach einer einheitlichen und untereinander abgestimmten Methode vor.

Insgesamt habe man aber „gute Arbeit gemacht“, wobei nicht vergessen werden dürfe, dass man sich als JI in dieser ersten regelhaften Untersuchung des FIT „in einem Findungsprozess“ befunden habe.

#### **4.3.1.2 Die Perspektive der Leitungen**

Die Leitungen des FIT schildern in den mit ihnen geführten Einzelinterviews, dass sie permanent Prozessen der Qualitätsüberprüfung bzw. -verbesserung ausgesetzt seien. Aus diesem Grund seien sie auch **offen** gegenüber der JI und der regelhaften Untersuchung eingestellt gewesen. Schließlich würde man Lernanregungen erhalten und könne sich als Organisationseinheit weiterentwickeln. Die Leitungen des FIT erwarteten von der regelhaften Untersuchung der JI entsprechend Hinweise darüber zu erhalten, „was man verbessern kann“. Die JI sollte das FIT auf „blinde Flecken“ hinweisen. Sie sollte Empfehlungen abgeben, wie ihre Arbeit effektiver gestaltet werden kann. Diesem Ansinnen sei die JI jedoch nur bedingt nachgekommen.

Ungünstig sei gewesen, dass die JI, bevor sie überhaupt nach dem Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen zu arbeiten begann, ungeplant eine **anlassbezogene Untersuchung** durchführte (**Fall Y.**). Diese Untersuchung **habe viel Vertrauen bei den Mitarbeitenden in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe zerstört**. Dadurch sei nach Ansicht der Leitungen des FIT „die Chance (...) verpasst“ worden, aus der JI ein gutes Instrument von Fachaufsicht zu entwickeln. Vor allem der Untersuchungsbericht zum Fall Y. habe „verbrannte Erde“ hinterlassen. Er habe es für die Leitungen des FIT schwierig gemacht, ihre Mitarbeitenden für das Anliegen der JI zu gewinnen und sie von der Zweckmäßigkeit der regelhaften Untersuchung zu überzeugen. Es sei daher kaum möglich gewesen, das durch den Untersuchungsbericht zerstörte Vertrauen wiederherzustellen. Vor diesem Hintergrund sahen sich die Leitungen des FIT dazu veranlasst, bei ihren Mitarbeitenden für die JI zu werben. Sie mussten bei ihnen Verunsicherungen abbauen und sie davon überzeugen, dass die JI im FIT nicht „nach persönlichen Fehlern“ suchen würde. Zurückhaltung unter den Mitarbeitenden war die Folge, jedoch seien sie nicht in Widerstand gegangen.

Die JI hingegen habe wenig Werbung in eigener Sache betrieben („wenig verkaufsfördernd“). Bei den Leitungen des FIT kam vielmehr der Eindruck auf, dass sie **nicht hinter ihrer Arbeit stehe** und noch **keine klare Haltung hinsichtlich ihrer wahrzunehmenden Fachaufsichtsaufgaben** entwickelt habe. Vieles, was sie im Kontext ihrer Untersuchung unternahm, sei von den Inhalten des Rahmenkonzepts „etwas abgekoppelt“ gewesen. Teilweise sei auch der Eindruck entstanden, dass die JI mit der Umsetzung des Rahmenkonzepts überfordert gewesen war. In ihrem Auftreten schien sie verunsichert, was evtl. darauf zurückgeführt werden muss, dass sie sich auf Ebene der BASFI und gegenüber der Politik noch nicht hinreichend fachlich positioniert habe. Auch sei sie weniger als Team, sondern „sehr leitungslastig“ aufgetreten. Es sei nicht erkennbar gewesen, „wer was tut, warum er das tut und welche Aufgaben und Rolle er hat.“

Die Vorstellung des Rahmenkonzepts durch die JI war aus Sicht der Leitungen wenig „aussagekräftig“ und habe „keine markanten Spuren hinterlassen.“ Diese Einschätzung trafe für den gesamten Untersuchungsdurchgang zu. Die **JI sei in ihrem Vorgehen kaum greifbar** gewesen. Speziell während ihrer Anwesenheit im Feld sei unklar gewesen, was sie warum wie mache. Kritisch wird zudem vermerkt, dass die JI auf Angebote zur Teilnahme an Hilfeplangesprächen oder Hausbesuchen nicht eingegangen sei, was aus Sicht der Leitungen ein Ausdruck von Wertschätzung gegenüber der Arbeit der Mitarbeitenden gewesen wäre.

Die Erwartungen der Leitungen an die regelhafte Untersuchung der JI blieben insgesamt unerfüllt. Das von ihr genutzte **Untersuchungsdesign sei zu „ASD-lastig“** und nicht auf die Spezifika des FIT abgestimmt gewesen. Auch die zu Prüfzwecken herangezogenen Fälle seien nicht gut ausgewählt worden. Es sei nicht nachvollziehbar gewesen, warum bei einzelnen Mitarbeitenden keine Fälle geprüft wurden, bei anderen wiederum gleich mehrere Fälle. Besser wäre es nach Auffassung der Leitungskräfte gewesen, wenn von jeder/m Mitarbeitenden selbstständig ein Fall zur Aktenkontrolle ausgewählt und der JI zur Verfügung gestellt worden wäre.

Auch wird kritisiert, dass nicht das gesamte FIT an der Untersuchung beteiligt wurde; die Geschäftsstelle und die wirtschaftliche Jugendhilfe blieben beispielsweise unberücksichtigt. Im Untersuchungsbericht gäbe es zudem zu wenig konkrete Hinweise für Verbesserungen. Der **Fokus der Untersuchung** habe aus Leitungssicht **zu stark auf der Einschätzung von Organisation und Arbeitsstrukturen gelegen und zu wenig auf die Beurteilung der sozialpädagogischen Fachlichkeit**. Im Untersuchungsbericht gäbe es kein Feedback zur Qualität von hilfebegründenden Berichten, zu den genutzten sozialpädagogischen Methoden oder zum Umgang des FIT mit seinen Klient(inn)en. Die Rückmeldungen der JI blieben auf Aktenführung und JUS-IT-Dokumentation beschränkt. Anders als in den ASD seien die Akten im FIT „nicht schlecht geführt“, während im ASD bei „40, 50, 60 Fällen“ man nicht erwarten könne, „dass die Akten noch so geführt werden, dass sie dann auch noch verständlich sind.“ Ferner gäbe es im Untersuchungsbericht keine kritischen Hinweise zum fehlenden Controlling im FIT. **Unklar** war schließlich, **welche Bewertungsmaßstäbe die JI zur Beurteilung der Arbeit des FIT herangezogen habe**, sie seien im Bericht nicht hinreichend kenntlich gemacht. Stattdessen würden sachliche Darstellungen oft mit Bewertungen vermischt.

Dass die Erwartungen der Leitungen des FIT an die Untersuchung der JI unerfüllt blieben, habe man der JI gegenüber nicht eigens expliziert. Man habe lediglich schriftlich zu den Inhalten des Untersuchungsberichts Stellung bezogen. Der Bericht als solcher sei unschädlich. Er habe für das FIT kaum Erkenntnisse gebracht und sei nicht mit negativen Konsequenzen verbunden gewesen. Es handle sich vielmehr um ein „teuer eingekauftes Lob“, welches mit einem hohen Ressourcenaufwand verbunden war.

Im Kontext weiterer regelhafter Untersuchungen sei es nach Meinung der Leitungen des FIT notwendig, dass die JI mehr Werbung in eigener Sache betreibt. Nur so können sie auf mehr Akzeptanz bei den Mitarbeitenden der ASD hoffen. Die JI müsste **wertschätzender kommunizieren, transparenter vorgehen und deutlicher machen, wofür sie fachlich steht**. Sie müsse darlegen, wie sie einen distanzierten und unvoreingenommenen Blick einzunehmen gedenke. „Erfahrung im operativen Geschäft“ (ASD-Hintergrund) seien dafür nicht unbedingt erforderlich, aber kommunikative und wissenschaftliche Kompetenzen. Hieran mangle es der JI.

Sinnvoll sei es auch, darüber nachzudenken, die bestehenden Prüfinstrumente wie die **Innenrevision, das Qualitätsmanagement und die JI stärker aufeinander zu beziehen** und miteinander zu bündeln. Momentan würde in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe „eine Bastelei“ stattfinden. Die bislang getroffenen Maßnahmen zur Stärkung des Kinderschutzes seien unzureichend aufeinander abgestimmt und würden sich teilweise sogar widersprechen.

#### **4.3.1.3 Die Perspektive der Mitarbeitenden**

Die Mitarbeitenden des FIT sind nach eigener Einschätzung wie ihre Leitungen daran gewöhnt, dass ihre Arbeit unter fachlicher Beobachtung steht. Sie schildern im Gruppeninterview, dass erst kürzlich das Qua-

litätsmanagement da gewesen sei und dann der Rechnungshof. Insofern sei man sehr unaufgeregt gewesen, als man davon erfuhr, dass die JI eine regelhafte Untersuchung des FIT durchführen würde. Zudem sind die Mitarbeitenden des FIT der Überzeugung, dass ihre Organisationseinheit bereits ein sehr hohes Qualitätsniveau erreicht hat.

Bei der Vorstellung ihres Vorgehens im Kontext einer Dienstbesprechung sei bei den Mitarbeitenden des FIT der Eindruck entstanden, dass die JI nicht nur Aktenkontrollen durchführen möchte, sondern auch daran interessiert ist zu erfahren, wie sich der Praxisalltag des FIT gestaltet und zu prüfen, ob die Leitung ihren Dienst- und Fachaufsichtsaufgaben nachkommt. Die Vorstellung der JI war für die Mitarbeitenden des FIT jedoch etwas „lau.“ Hauptsächlich trat nur ein Mitglied der JI in Aktion. Auffällig war überdies, dass die JI anscheinend nicht genau wusste, wie das FIT arbeitet und seine Abläufe strukturiert. Es sei erkennbar geworden, dass die Mitglieder der JI willkürlich und nicht unter Berücksichtigung der für diese Arbeit erforderlichen Kompetenzen zusammengestellt worden sind. Dies habe bei ihnen Fragen aufgeworfen und Zweifel an der Qualität und Professionalität der JI aufkommen lassen.

Das Vorgehen der JI im FIT war aus Sicht der Mitarbeitenden ebenfalls eher „unauffällig“. Unangenehm aufgefallen sei die JI jedoch, als sie anlässlich einer Weiterbildung des FIT der/dem Referierenden unpassende Fragen stellte, wofür sich die Mitarbeitenden des FIT ‚schämten‘. Auch sei die JI nicht immer hinreichend verbindlich in der konkreten Zusammenarbeit vorgegangen. Absprachen für Gespräche erfolgten meist erst sehr kurzfristig, wobei zuweilen unklar blieb, ob die Absprachen auch eingehalten würden, was auch für andere Terminvereinbarungen gelte.

Wie schon die Leitungen merken auch die Mitarbeitenden des FIT kritisch an, dass die JI entgegen ihren anfänglichen Absichten bei kollegialen Beratungen, Hausbesuchen und Hilfeplangesprächen anwesend zu sein, nicht aktiv daraufhin hingewirkt hätte. Allerdings hätten sich auch die Mitarbeitenden des FIT nicht sonderlich darum bemüht. Einzelne Mitarbeitende hätten dies ohnehin nicht gewollt. Bei Pausen des FIT oder bei anderen informellen Anlässen war die JI aus Gründen des gegenseitigen Kennenlernens und Mit-erlebens der Arbeitsatmosphäre FIT teilweise zugegen.

Dass die JI ihre Untersuchungsergebnisse im Rahmen einer Dienstbesprechung persönlich vorgestellt hat, war den Mitarbeitenden des FIT nur zum Teil noch präsent. Die wenigsten von ihnen hätten zudem den Untersuchungsbericht gelesen. Sie wüssten nicht, was die JI herausgefunden hat. Dass die JI die Leitungen des FIT anlässlich der Vorstellung ihrer Untersuchungsergebnisse massiv kritisierte, sei ihnen dagegen gut in Erinnerung. Die Mitarbeitenden des FIT hatten teilweise das Gefühl, dass die JI einen Keil zwischen ihnen und ihren Leitungen treiben wolle. Dieses Vorgehen empfanden die Mitarbeitenden des FIT als äußerst ungeschickt, auch die Leitungen waren davon überrascht.

Aus Sicht der Mitarbeitenden war die regelhafte Untersuchung der JI „**oberflächlich**“ ausgeführt. Sie habe nicht genutzt, aber auch nicht geschadet. Für die Wahrnehmung von Fachaufsicht sind ihnen zufolge auch die Leitungen zuständig. Es gäbe kein Bedarf nach zusätzlicher externer Kontrolle. Fachaufsicht müsse auf Vertrauen in die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden fußen, was in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe anscheinend nicht existiert. Der Glaube, dass mit der Schaffung der JI keine Kinder mehr stürben, sei unrealistisch und irrig. Fachkräfte in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe bedürften statt Kontrolle vielmehr der Unterstützung. „Wenn Akten nicht nach Vorschrift geführt werden, ist es selten persönliche Unfähigkeit, sondern die Überlastung an anderer Stelle. Die JI sollte deshalb Organisations- und Personalentwicklung betreiben und nicht Aktenkontrolle.“

### 4.3.2 Regelhafte Untersuchung ASD Hamburg-Bergedorf

Nach der regelhaften Untersuchung des FIT (die der BASFI angegliedert ist) stellen die ASD Bergedorf im Anschluss an die anlassbezogene Untersuchung im Fall Y. die erste regelhafte Untersuchung in einem Hamburger Bezirk dar. Nach den Erfahrungen aus der anlassbezogenen Untersuchung standen in Bergedorf eingangs auch Befürchtungen seitens Mitarbeitenden und Personalrat im Raum, wonach die Mitarbeitenden der ASD eines besonderen Mitarbeiterschutzes (Datenanonymität) bedürfen. Nach intensiven Vorgesprächen seitens der JI mit dem Personalrat kam es diesbezüglich zu einer einvernehmlichen Regelung, so dass die Untersuchung wie geplant realisiert werden konnte.

Kurzcharakterisierung: Eine auf mehr Kommunikation, Reflexion und Unterstützung bedachte Untersuchung in einem angespannten und unruhigen Umfeld mit guten Ergebnissen.

Untersuchungsgegenstand: regelhafte Untersuchung ASD Hamburg-Bergedorf.

Untersuchungszeitraum: Anfang September 2014 bis April 2015.

Untersuchungsphase	Datum
<i>Planungs- und Vorbereitungsphase</i>	Anfang September 2014 bis Anfang Oktober 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ankündigung der Untersuchung</li> </ul>	09. September 2014
<i>Kontextualisierungsphase</i>	Oktober 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>analysierte Dokumente zur Ermittlung struktureller/organisatorischer Arbeitsbedingungen und bezirks- und abteilungsinterner Regelungen</li> </ul>	27
<ul style="list-style-type: none"> <li>SQL-Abfrage JUS-IT-Fälle</li> </ul>	562
<i>Feldphase</i>	27. Oktober 2014 bis Anfang Dezember 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>geprüfte Papierakten</li> </ul>	51
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelgespräche mit Leitungen</li> </ul>	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelgespräche mit Mitarbeitenden</li> </ul>	23
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gruppengespräche mit Mitarbeitenden oder Leitungen</li> </ul>	Keine
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beobachtungen/Hospitationen</li> </ul>	11
<i>Feedback-, Reporting- und Veränderungsphase (ohne Kommentierung durch das bezirkliche Jugendamt und anschließendem Reporting)</i>	Anfang Dezember 2014 bis Juli 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedbackgespräch(e)</li> </ul>	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fertigstellung vorläufiger Untersuchungsbericht</li> </ul>	10. Februar 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fertigstellung endgültiger Untersuchungsbericht</li> </ul>	30. April 2014

#### 4.3.2.1 Die Perspektive der Jugendhilfeinspektion

Grundsätzlich sind die Mitglieder der JI im Gruppeninterview der Meinung, dass ihnen Durchführung der regelhaften Untersuchung in den ASD Hamburg-Bergedorf gelungen ist. Sie seien in Bergedorf „präsent“ gewesen und von den Leitungen gut eingeführt worden. Sie hätten zu den Mitarbeitenden ein „Vertrauensverhältnis“ aufbauen können. Ihnen sei es gelungen, die Kritikpunkte der vorherigen regelhaften Untersuchung (FIT) zu berücksichtigen. Man habe während der Untersuchung stärker auf die real existierenden Arbeitsbedingungen der ASD geachtet und **stärker auf „Kommunikation“, „Reflexion“ und „tätige Unterstützung“ gesetzt**. Auch habe man darauf geachtet, mehr „Feedbackschleifen“ einzurichten.

Ferner sei es geglückt, die „Gesamtorganisation“ im Blick zu haben. Dies sei möglich gewesen, weil sich die Mitglieder der JI sicherer im Umgang mit dem Rahmenkonzept fühlten. Gleichwohl hätten sie zu Untersuchungsbeginn betont, dass die JI eine „lernende Einheit“ sei, welche sich **noch in der Entwicklung** befinde. Auch habe man nicht vorausgesetzt, dass alle Mitarbeitenden und Leitungen der ASD das Rahmenkonzept kennen.

Die Mitglieder der JI seien „offener“ und „flexibler“ mit den Vorgaben des Rahmenkonzepts umgegangen. Die Prüfung von JUS-IT-Dokumenten und Papierakten hätte gegenüber Gesprächen mit Mitarbeitenden und Leitungen einen nachrangigen Stellenwert gehabt. Dennoch habe man auch Papierakten geprüft und in diesem Zusammenhang feststellen können, dass die Mitarbeitenden interessiert daran waren, ein Feedback zur Führung ihrer Akten zu erhalten, doch hätte man nur in problematischen Fällen Rücksprache gehalten. Generell seien aber Aktenfeedbacks eine gute Möglichkeit, mit den Mitarbeitenden vor Ort ins Gespräch zu kommen. Hierfür bräuchte man jedoch eindeutige und nachvollziehbare Bewertungskriterien.

Den Untersuchungsbericht habe man arbeitsteilig erstellt, jedoch gemeinsame Auswertungen vorgenommen und Befunde gewichtet. Am Bericht waren die Mitarbeitenden und Leitungen sehr interessiert, auch weil die ASD in Bergedorf z.T. isoliert voneinander arbeiten würden. Die Stimmung bei den Feedbackrunden war aus Sicht der JI konstruktiv, jedoch wurden Qualitätsunterschiede zwischen einzelnen ASD seitens der JI z.T. bewusst geglättet. Auch seien nicht alle Ergebnisse aus den Feedbackrunden im endgültigen Bericht eingearbeitet worden.

Aus ihrer Sicht war die Resonanz der Mitarbeitenden und Leitungen auf die Untersuchung positiv. Problematisch erschien der JI lediglich, dass es ihnen nicht gelungen sei, teilnehmende Beobachtungen im Rahmen von Hausbesuchen oder von Hilfeplankonferenzen zu realisieren. Sie hätten darauf verzichtet, weil sie nicht über die dafür notwendigen Routinen verfügen. **Unsicherheiten** wiederum seien **bei der Bewertung der Arbeit der ASD Hamburg-Bergedorf** aufgetreten. Insbesondere sei es ihnen schwergefallen, Einzeleindrücke oder -befunde „im Sinne einer diskutierbaren Wahrheit“ miteinander zu verknüpfen und zu generalisieren.

**Bilanzierend** kommen die Mitglieder der JI im Gruppeninterview zu dem Schluss, dass sie noch mehr Zeit und Flexibilität bei der Durchführung regelhafter Untersuchungen bräuchten. Ebenso könnte die Präsentation der Anliegen und der Erwartungen der JI in den ASD verbessert werden. Ferner bräuchten die Mitglieder der JI untereinander mehr Klarheit darüber, wozu Prüfungen von JUS-IT-Dokumenten und Papierakten vorgenommen werden sollen und welcher gemeinsamen Bewertungskriterien es hierzu bedarf. Darüber hinaus sei es für sie schwierig, dass sie keine Weisungskompetenzen haben. Aufgrund dieses Umstands hätten ihre Handlungsempfehlungen nur wenig Wirkkraft. Derzeit seien sie, vor allem, wenn sie finanzintensive Empfehlungen aussprechen würden, abhängig vom Einverständnis des Personalservice und der Finanzbehörde. Nach eigener Einschätzung würde ihre Arbeit gleichwohl „Wirkungen“ entfalten, da durch die Veröffentlichung ihrer Untersuchungsberichte bislang sonst im Verborgenen bleibende Sachverhalte öffentlich würden.

#### 4.3.2.2 Die Perspektive der Leitungen

Die Leitungen der ASD Hamburg-Bergedorf berichten im Gruppeninterview, dass es ein erstes Vorbereitungsgespräch unter Teilnahme des Verwaltungsdezernenten, Personalrat, Jugendamtsleitung und der JI gegeben habe, bei dem insbesondere Verabredungen zu den geplanten Einzelgesprächen mit Mitarbeitenden getroffen wurden. Vor diesem Hintergrund konnten die Leitungen ihren Mitarbeitenden Schutz zusichern und garantieren, dass die JI die regelhafte Untersuchung auf der Basis gemeinsam getroffener Absprachen realisieren werde. Es sei jedoch schwierig gewesen, dass zwischen der Ankündigung der regelhaften Untersuchung und dem tatsächlichen Eintreffen der JI in den ASD viel Zeit verging. Dies führte nach Ansicht der Leitungen nicht gerade zu einem Spannungsabbau bei den Mitarbeitenden.

Die Leitungen wussten, dass es für die JI die erste reguläre Untersuchung von ASD war (regelhafte Untersuchung FIT ausgenommen). Für sie sei es – trotz Vorbereitungsgespräch – unklar gewesen, was auf die einzelnen ASD zukäme. Es sei beispielsweise offengeblieben, ob die Schnittstellen zwischen den ASD auch in die Untersuchung einbezogen würden. Sie hätten die Erwartung gehabt, dass die JI „das Ganze als System“ und nicht nur einzelne ASD prüft, einschließlich Amtsvormundschaft, wirtschaftliche Jugendhilfe, Pflegekinderdienst, Angebotsservice, ASD incl. Controlling und Ressourcen hinsichtlich Qualität, Zusammenarbeit und Abstimmung untereinander. Die Fristen der JI für die Zustellung von Dokumenten waren zu knapp bemessen. Ungünstig sei ferner gewesen, dass die JI, bevor sie sich den Mitarbeitenden persönlich vorstellte, bereits JUS-IT-Dokumente sichtete. Entsprechend gab es **„Unruhe“ und „Spannungen“ in den ASD**, nicht zuletzt forciert durch die anlassbezogene Untersuchung im Fall Y. und der damit verbundenen „Vorkommnisse.“

Diese „Anspannung“ sei in Form einer gewissen „Reserviertheit“ seitens der Mitarbeitenden im Kontext einer großen Dienstberatung, auf der sich die JI vorstellte, deutlich zu spüren gewesen. Diese sei dort „sehr steif“ und „unscheinbar blass“ in Erscheinung getreten. Sie hätte es ferner **versäumt, auf die Befürchtungen der Mitarbeitenden einzugehen**. Auf beiden Seiten sei daher kein Kontakt und keine „Vertrauensbasis“ entstanden. Nach Auffassung der Leitungen wäre es kontaktfördernder und vertrauensbildender gewesen, wenn die JI sich in jedem ASD einzeln persönlich vorgestellt hätte.

**Unklar** sei den Leitungen zudem geblieben, **welche Kriterien die JI zur Bemessung der Qualität fachlichen Handelns heranzieht**, ob sie ähnlich wie im Fall Y. vorgeht oder die Rahmenbedingungen (und Ressourcen) der einzelnen ASD mit in das Kalkül ihrer Untersuchung einbezieht. Generell habe sich die Frage nach der Vergleichbarkeit von Rahmenbedingungen und Ressourcen gestellt. Denn es gebe „nur einen Anlagenband und nicht sieben. Und wenn es einen Anlagenband gibt, muss es auch eine Qualität geben.“ Folglich hätte die Leitungen von der JI gern mehr darüber erfahren, wie diese verfährt, wenn sie in den ASD Hamburg-Bergedorf unzureichende Rahmenbedingungen und Ressourcen feststellt, ob sie tatsächlich wie angekündigt Unterstützung leistet und wie diese dann konkret aussieht.

Auf die Frage, warum die Leitungen nicht darauf vertrauten, dass die JI gemäß Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen vorgeht, schildern diese im Gruppeninterview, dass die Entwicklung des Konzepts bereits länger zurückläge. Aus diesem Grund sei man sich unsicher darüber gewesen, welches Vorgehen der JI aktuell gültig ist. Zudem hätte man nicht darauf vertraut, dass die JI ihre Untersuchung entsprechend der Vorgaben des Rahmenkonzepts realisiere. Möglicherweise hätten die Hinweise der JI im Rahmen der großen Dienstbesprechung Abhilfe schaffen können; diese waren jedoch wenig informativ. Es gab „keine gute Performance“ und kein „Vertrauensaufbau.“ Der Begriff der „Inspektion“ tue das Seine dazu. Damit würde man ein „ganzes System in Prüfungsangst“ treiben.

Während ihrer Aufenthalte in den ASD hätte die JI sich anfänglich in ihr eigens zur Verfügung gestellte Büroräumlichkeiten zurückgezogen. Beim weiteren Vorgehen gab es keine persönliche Vorstellung und keine Sichtbarkeit der JI, was zusätzlich Angst (die in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe immer eine große Rolle spielte) und Befürchtungen schürte. Allerdings hätte sich deren Stimmung im weiteren Verlauf der Untersuchung merkbar ins Positive gewendet: Je mehr die JI mit den Mitarbeitenden in Kontakt kam, umso mehr gelang es ihr, anfängliche Spannungen und Befürchtungen abzubauen und diesen teilweise konkrete Unterstützung zuteilwerden zu lassen.

Ein Dilemma sei es aus Sicht der Leitungen, dass die JI nicht befugt ist, Ergebnisse aus Aktenüberprüfung personalisiert kommunizieren zu dürfen. Die Leitungen hätten sich angesichts dieses Umstandes darauf verlassen müssen, dass die JI den festgestellten Mängeln offensiv nachgeht. Für sie wäre es hilfreicher, wenn die JI sie direkt über Mängel in der Fallführung informieren würde.

Nach vorliegenden Angaben hat der Untersuchungsbericht der JI Ärger und Befremden bei den Leitungen ausgelöst. Verschiedene Schlussfolgerungen im Bericht erschienen aus ihrer Sicht wenig begründet. Auch seien Formulierungen unglücklich gewählt und Beschreibungen und Bewertungen nicht klar voneinander unterschieden. Der **Bericht** sei **vorwiegend feststellend und wenig erklärend**. Nichtsdestotrotz seien diesbezügliche Auseinandersetzungen zwischen den Leitungen und der JI „fair“ und „angenehm“ verlaufen. Die monierten Aspekte wurden von der JI im endgültigen Bericht berücksichtigt und korrigiert.

Positiv heben die Leitungen im Gruppeninterview hervor, dass die regelhafte Untersuchung der JI einen **Nutzen** hatte. So hätte sie der Untersuchungsbericht bei der Durchsetzung schon länger bestehenden Forderungen betreffend Ressourcenausbau unterstützt. In den ASD wurden mehr Mittel für die Organisation, für die Teamentwicklung sowie für personelle Aufstockungen bereitgestellt. Demgegenüber sei der **langfristige Nutzen** eher darin zu sehen, dass die **JI bereits bekannte Sachverhalte schwarz auf weiß dokumentiere und öffentlich mache**. Insofern sahen sich die Leitungen mit ihren Problemen und Herausforderungen von der JI gesehen. Skepsis herrsche hingegen gegenüber der Empfehlung, dass die Leitungen regelhaft Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräche durchführen sollen. Ihrer Meinung nach seien langfristig gecoachte Teamentwicklungsprozesse effektiver.

Die Leitungen **resümieren** abschließend, dass die JI nützlich ist, jedoch „entpolitisiert“ werden müsste. Ihre Gründung sei „ein Akt der Unsicherheit“, verbunden mit der Hoffnung, „tote Kinder“ zu verhindern, anstatt „die Qualität vor Ort anzuheben“ und die ASD „ausreichend auszustatten“. In diesem Kontext sei es zielführender, anlass- und regelbezogene Untersuchungen auseinanderzuhalten. Es sei nicht vermittelbar, dass ein und dieselben Personen erst anlassbezogen problematisch verlaufene Fälle prüften und dann in derselben Abteilung regelhafte Untersuchungen durchführten. Zu wünschen wäre auch eine klarere Trennung zwischen JI und Qualitätsmanagement (oder eben eine Zusammenführung von beiden) ebenso wie eine neutrale Nomenklatur. Ergänzend sollte die Umsetzung von Handlungsempfehlungen der JI verbindlicher geregelt werden. Auch sei die Berichterstattung der JI verbesserungswürdig. Es sollte einen externen Bericht für die Öffentlichkeit geben und einen internen für die ASD. Besser wäre es auch, wenn die JI erst in den ASD hospitieren und dabei die Rahmenbedingungen dezidiert erhebe würde. Ggfs. seien auch kontinuierliche Feedbackschleifen denkbar. Hilfreich zur unmittelbaren Unterstützung der Mitarbeitenden in den ASD sei zudem evtl. auch die Durchführung von Fall-Werkstätten. Generell wünschen sich die Leitungen eine JI mit Personen, die über höhere fachliche und soziale Kompetenz verfügen.

#### 4.3.2.3 Die Perspektive der Mitarbeitenden

Insgesamt wird das Vorgehen der JI in den ASD Hamburg-Bergedorf von den Mitarbeitenden in den Gruppeninterviews weniger positiv beurteilt als von den Leitungen. Die JI wird als eine Einheit beschrieben, die kein zu beneidendes Aufgabenspektrum zu bewältigen habe. Dennoch dominiert eine **kritische Grundeinstellung**. Die Mitarbeitenden beanstanden bspw., dass die Vorstellung der JI auf der großen Dienstberatung recht „schwammig“ gewesen sei. Zwar habe die JI auf das Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen verwiesen, von den Mitarbeitenden der ASD habe dieses aber niemand gelesen. Eine Präsentation und Zusammenfassung der Anliegen und des Vorgehens JI wäre angesichts dieses Umstands angemessen gewesen. Auch sei die JI auf Fragen der Mitarbeitenden nicht zufriedenstellend eingegangen. Gern hätte man sich unter diesen Umständen der Untersuchung entzogen. Die Beteiligung sei aber von oben „durchgedrückt“ worden. Darüber hinaus habe auch die latente Drohung im Raum gestanden, dass Nicht-Teilnahme indikativ sei und den Mitarbeitenden damit die „Daumenschraube“ angesetzt wurde, sie also „mit dem Rücken zur Wand“ gestanden hätten.

Es sei auch eine „leichte Arbeitspanik“ entstanden, **die Aktenführung auf den Stand zu bringen**. Die Leitungen hätten dann interveniert und vermutlich mit der JI das Gespräch gesucht und zurückgemeldet, dass die JI „keine Inspektion“ im eigentlichen Sinne durchführt und die Akten nicht speziell aufbereitet werden müssten. Ansonsten hätten sich die Leitungen während der Untersuchung der JI eher herausgehalten.

Aufgrund der Vorgeschichte (den Fall Y. betreffend) wird die JI von den Mitarbeitenden der ASD in erster Linie **als eine „Kontrollinstanz“ wahrgenommen**. Die JI sei seitdem dafür bekannt, sich gegenüber Personen oder Abteilungen „grenzwertig“ bzw. „nicht wertschätzend“ zu verhalten. Die „Erde“ sei aus diesem Grund „verbrannt.“ Die Befürchtungen der Mitarbeitenden gelten vor allem der unzureichenden Berücksichtigung der tatsächlichen Rahmenbedingungen fachlichen Handelns, die ein Produkt der Hamburger Sparpolitik und der Verantwortungsdelegation „nach unten“ sind. Im Laufe der Untersuchung kam es jedoch seitens der Mitarbeitenden zu einer **vorsichtigen Öffnung**, zum einen durch persönliche Gespräche mit der JI, zum anderen durch die Hoffnung, richtig gesehen und verstanden zu werden. Diese Hoffnung wurde aber immer wieder durch das Misstrauen konterkariert, dass die Ergebnisse der Untersuchung schon vorab feststünden, dass sich ohnehin nichts grundsätzlich ändern würde und dass es lediglich um eine „Scheinbeteiligung“ ginge.

Generell wird **kritisch vermerkt**, dass die JI über kein angemessenes (Vor-)Verständnis für den Arbeitsalltag bzw. die Qualität der ASD verfüge. Auch die Auswahl von JUS-IT-Dokumentationen und Papierakten war aus Sicht der Mitarbeitenden intransparent. Es wurde nicht klar, aus welchen Gründen welche Fälle zur Prüfung herangezogen worden seien, andere wiederum unberücksichtigt blieben. Zu geprüften Akten wurden zudem nur vereinzelt Rückmeldungen gegeben, was wie die „Rückgabe einer Klassenarbeit in der Schule“ vonstattengeht. Fallbezogene Angebote der Hospitationen hätte die JI überdies nicht angenommen. Es gab Angebote aber auch Vorbehalte gegenüber der JI, die „immer mit einem Klemmbrett herumlaufen“ und damit einen „wirklich sehr, sehr negativen“ Eindruck erzeugten. In anderen Situationen (Kollektive Beratung, Dienstbesprechung, etc.) seien von der JI Namen mitgeschrieben worden, was Misstrauen und Befürchtungen hervorrief, weil die damit einhergehenden Absichten und Motive intransparent blieben. Dieses Vorgehen wurde entsprechend als „sehr kontrollierend“ erlebt. Wenn es dagegen zu Einzelgesprächen kam, seien die meisten Mitarbeitenden positiv überrascht gewesen. Dabei sei es aber irritierend gewesen, dass sich die JI bei diesen Gesprächen Notizen gemacht habe ohne zu wissen, wofür.

Die Vorstellung des Untersuchungsberichts litt nach Auffassung der Mitarbeitenden daran, dass die Kolleg(inn)en keine Zeit hatten, ein so umfangreiches Werk zu lesen. Kritische Einwände seitens der Mitarbeitenden seien von der JI eher rhetorisch abgetan worden; z. B. die Passage, man hätte als ASD aus dem Fall Y. nichts gelernt, aber was man daraus gelernt habe, käme im Bericht eben nicht vor. **Der Bericht selbst sei zwar verständlich geschrieben, seine Inhalte jedoch ambivalent.** Insbesondere wird von den Mitarbeitenden das „lineare Untersuchungsverfahren“ der JI kritisiert. So werde bspw. geprüft, ob und inwieweit Richtlinien, Instrumente oder diagnostische Standards ordnungsgemäß eingesetzt würden, unabhängig davon, wie sinnvoll (Diagnostik) oder funktional (JUS-IT!) diese im Einzelnen seien. Auch bräuchten KWG-Einschätzungen Zeit, sie geschehen prozesshaft und sollten nicht nur zu einem Zeitpunkt bewertet werden. Die JI könne mit ihrem Untersuchungsansatz die Praxis der ASD nicht angemessen verstehen, auch weil sie ein rechtmäßiges Vorgehen mit der Qualität fachlichen Handelns gleichsetze. Qualität sei aber mehr als das Vorgehen nach Vorschrift. So dokumentieren manche Kolleg(inn)en ihre Fälle sehr gut, verfügen jedoch über keine Sozialkompetenz im Umgang mit den Familien. Zudem sei unklar, nach welchen **Bewertungskriterien** die JI ihre Einschätzungen trifft. Ungeachtet dessen hätte der Untersuchungsbericht und die sich daraus ergebenden Konsequenzen nach Auffassung der Mitarbeitenden für die ASD Hamburg-Bergedorf aber **gute Ergebnisse** gebracht: Die Feststellung der ASDs als „Not leidende Abteilungen“ hätte beispielsweise eine Aufstockung von Personal zur Folge gehabt.

Auf die Frage, was die JI bei ihrem Vorgehen besser machen könnte, geben die Mitarbeitenden folgende Hinweise: Sie sollte „zu Beginn über ihre **Ziele und Absichten besser informieren**“; auch was sie sich von ihrem Vorgehen konkret erhofft. Wünschenswert wäre eine **vorherige und gemeinsame Absprache** darüber, was genau untersucht werden soll, dann wäre auch gleiche „Augenhöhe“ hergestellt. Insgesamt wünsche man sich **mehr Transparenz** zu Beginn wie auch eine gemeinsame Auswahl und ein abgestimmtes Vorgehen im Kontext der Aktenprüfung. Besser wäre eine Vorstellung der JI in kleinerem Rahmen. Die JI sollte anfänglich eine Woche **in den ASD hospitieren**, so lerne sie die Abteilungen, die dort arbeitenden Personen und die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit besser kennen. Umgekehrt würde man die Mitglieder JI und ihre Absichten ebenfalls besser greifbar machen. Auch die Durchführung von Einzelgesprächen wäre besser zu Beginn der Untersuchung platziert, da man sich dabei evtl. unkomplizierter kennenlernen würde. Weiter wird ein anderer Name für die JI bzw. ein anderes Etikett vorgeschlagen. Auch sollten in der JI andere bzw. externe Personen vertreten sein.

#### **4.3.3 Regelhafte Untersuchung ASD Hamburg-Nord/JA ASD 1**

Nach der Untersuchung des FIT (das der BASFI angegliedert ist) und des ASD Hamburg-Bergedorf stellt der ASD Hamburg-Nord/JA-ASD 1 die dritte regelhafte Untersuchung dar. Diese Untersuchung unterschied sich in Ablauf und Durchführung von den bisherigen Regeluntersuchungen. Sie musste ohne Leitung realisiert werden. Überdies konnte sie erst mit Abschluss einer bezirksinternen Dienstvereinbarung mit dem Personalrat ab Juli 2015 richtig aufgenommen werden. Auch musste sie aufgrund einer anlassbezogenen Untersuchung in der Zeit von Dezember 2015 bis Februar 2016 unterbrochen werden.

Kurzcharakterisierung: Eine durch Vorbehalte und Widerstände bestimmte Untersuchung mit hilfreichen Handlungsempfehlungen.

Untersuchungsgegenstand: regelhafte Untersuchung ASD Hamburg-Nord/JA ASD 1.

Untersuchungszeitraum: April 2015 – April 2016.

Untersuchungsphase	Datum
<i>Planungs- und Vorbereitungsphase</i>	April 2015 – Juni 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ankündigung der Untersuchung</li> </ul>	13. April 2015
<i>Kontextualisierungsphase</i>	Juli 2015 bis August 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>analysierte Dokumente zur Ermittlung struktureller/organisatorischer Arbeitsbedingungen und bezirks- und abteilungsinterner Regelungen</li> </ul>	20
<ul style="list-style-type: none"> <li>SQL-Abfrage JUS-IT-Fälle</li> </ul>	176
<i>Feldphase</i>	24. August 2015 bis November 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>geprüfte Papierakten</li> </ul>	20
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelgespräche mit Leitungen</li> </ul>	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelgespräche mit Mitarbeitenden</li> </ul>	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gruppengespräche mit Mitarbeitenden oder Leitungen</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beobachtungen/Hospitationen</li> </ul>	6
<i>Feedback-, Reporting- und Veränderungsphase (ohne Kommentierung durch das bezirkliche Jugendamt und anschließendem Reporting)</i>	Dezember 2015 – Mai 2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedbackgespräch(e)</li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fertigstellung vorläufiger Untersuchungsbericht</li> </ul>	29. Februar 2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fertigstellung endgültiger Untersuchungsbericht</li> </ul>	18. April 2016 (Reportingbericht)

#### 4.3.3.1 Die Perspektive der Jugendhilfeinspektion

Die Mitglieder der JI schildern im Gruppeninterview, dass sie sich im Rahmen der regelhaften Untersuchung des ASD Hamburg-Nord/JA ASD 1 mit **verschiedenen Widerständen** seitens der Mitarbeitenden aber auch der Leitung konfrontiert sahen. Diese Widerstände hätten sich vor allem darin geäußert, dass die Mitarbeitenden nur zu einer minimalen Mitwirkung bereit waren, sich Einzelgesprächen mit der JI verweigerten und auch keine eigenen Fragestellungen in die Untersuchung einbringen wollten. Der JI seien zudem für ihre Arbeit vor Ort keine Räumlichkeiten im Gebäude der betreffenden ASD-Abteilung zur Verfügung gestellt worden. Auch hätte die Abteilung sehr viel Zeit verstreichen lassen im Kontext von Terminvereinbarungen und bei der Bearbeitung von Dokumenten. Widerstände ergaben sich schließlich gegenüber den möglichen Ergebnissen der Untersuchung. Sie hätten Ängste geäußert, welche in Klärungsgesprächen nicht ausgeräumt werden konnten. Ferner seien der JI Interessenkonflikte vorgeworfen und inhaltliche Kritikpunkte am methodischen Vorgehen der JI hervorgebracht worden, neben der Feststellung, dass der ASD eigentlich keine Zeit für die Anliegen der JI habe. Die JI fühlte sich in dieser Situation entsprechend „ein bisschen überfahren“ und „ausgebootet.“

Demgegenüber habe die JI versucht, die Widerstände und Ängste aufzugreifen und zu klären, sei aber damit konfrontiert gewesen, dass die zuvor geäußerten Ängste negiert wurden. In einem Gruppengespräch zur Identifikation förderlicher und hemmender Einflussfaktoren auf die Qualität fachlichen Handelns habe es zwischen den Positionen der Mitarbeitenden Uneinigkeiten gegeben, so dass die Mitglieder der JI die Gesprächsrunde verließen. Gleichwohl habe sich die als flexibel erwiesen und Vorschläge erarbeitet, wie im Kontext der Untersuchung weiter verfahren werden könnte bzw. welche Teile des Rahmenkonzepts noch umgesetzt werden könnten. Diese Vorschläge wurden aber größtenteils abgelehnt. Außerdem habe sie, um sich vor nachträglichen falschen Behauptungen zu schützen, den Untersuchungsablauf akribisch dokumentiert.

Trotz dieser Bemühungen sei es der JI nicht gelungen, die Widerstände der Mitarbeitenden aufzuheben. Die JI begründet dies damit, dass die Mitarbeitenden **das Vorgehen der JI als „Bedrohung“** wahrnahmen und in ihrer Haltung dabei von den Leitungen unterstützt wurden. Entsprechend fühlte sie sich im ASD Hamburg-Nord/JA ASD 1 nicht freundlich aufgenommen.

Allerdings waren nicht alle Mitarbeitenden gegen sie eingestellt. Ab einem gewissen Zeitpunkt der Untersuchung hätten sich die Mitglieder der JI jedoch von den Mitarbeitenden „provoziert“ und „manipuliert“ gefühlt. Die Mitarbeitenden hätten ein **Bild der JI als „Gegner“** gehabt, das sie sich beständig selbst bestätigt hätten. Für die JI war es entsprechend herausfordernd, die Untersuchung fortzuführen und zu einem guten Abschluss zu bringen.

Lediglich das Gruppengespräch mit den Mitarbeitenden habe „ein bisschen Offenheit gebracht“, sei aber auf Fragen beschränkt geblieben, „die nicht fachlicher Natur waren“ sowie auf Aspekte der technisch-administrativen Ausstattung: „JUS-IT und solche Geschichten.“ Der JI sei in diesem Gespräch wie auch in anderen Kontexten aufgefallen, dass einige Mitarbeitende scheinbar etwas erzählen wollten, aufgrund von „Gruppenzwängen“ aber schwiegen. Diese Deutung wird durch verschiedene Beobachtungen untermauert, z.B., dass in kollegialen Beratungen abweichende Meinungen selten seien.

Die Gespräche mit Fachpersonen aus den angrenzenden Bereichen der untersuchten ASD-Abteilung hingegen wurden als „angenehm, konstruktiv, offen“ erlebt bzw. als „spannend, sehr substanziell“. Durch die Gespräche hätte sie ihre Eindrücke von der ASD-Abteilung kontextualisieren und weitere Erkenntnisse gewinnen können.

Nach Ansicht der JI seien Beobachtungstermine mit den Mitarbeitenden gut abgesprochen, An- und Abwesenheiten angekündigt und für die Untersuchung ergiebig gewesen: „da haben wir dann auch Einiges bemerken können.“ Sie hätten Beobachtungen immer zu zweit in wechselnden Konstellationen absolviert, das Protokoll wechselseitig ergänzt, unterschiedliche Sichtweisen jedoch nebeneinander stehen gelassen. Über mehrere Beobachtungen hinweg sei es schließlich gelungen, die Sichtweisen zunehmend zu vereinheitlichen. Die bestehenden Daten (Beobachtungsprotokolle, Aktenprüfung etc.) seien gemeinsam erhoben, dann von den einzelnen Mitgliedern der JI für den Untersuchungsbericht arbeitsteilig zusammengefasst und anschließend intersubjektiv validiert worden.

Der Untersuchungsbericht wurde den bezirklichen Leitungspersonen unterschiedlicher Hierarchiestufen und dem Personalrat im Rahmen einer Ergebnispräsentation vorgestellt. Die Präsentation sei in einem „sachlichen, angenehmen Ton“ gehalten gewesen und die Anwesenden hätten sich für die Erkenntnisse bedankt. Fristgerecht erhielt die JI **Stellungnahmen zu Sachverhaltsfehlern als auch zu Handlungsempfehlungen, die sich jedoch nur auf die Ergebnispräsentation bezogen**. Über den Untersuchungsbericht bestanden unterschiedliche Einschätzungen, weshalb keine Stellungnahme dazu abgegeben wurde.

Bezogen darauf, was die JI zukünftig in ihrem Vorgehen verbessern kann, resümieren die Mitglieder im Gruppeninterview, dass es für sie **neu gewesen sei, im Rahmen einer Untersuchung mit solch massivem Widerstand konfrontiert zu sein**. Auf diesen Umstand seien sie nicht gut vorbereitet gewesen. Rückblickend betrachtet ist die JI der Ansicht, dass angesichts der Widerstände die Untersuchung hätte abgebrochen werden müssen, auch wenn damit u. U. ein „falsche[s] Signal“ ausgesendet worden wäre. Ungeachtet dessen brauche man eine **Strategie, wie man mit solchen Situationen künftig umgehen soll**. Zugleich sieht die JI es jedoch nicht als ihre Aufgabe an, die Befürchtungen der Mitarbeitenden und Leitungen allein

zu bearbeiten. Ein solches Akzeptanzmanagement sei „sehr zeitaufwändig und kann vielleicht von uns auch gar nicht geleistet werden.“

#### 4.3.3.2 Die Perspektive der Leitungen

Wenngleich die Existenz der JI im Gruppeninterview von den Leitungen grundsätzlich befürwortet wird, habe die Ankündigung der regelhaften Untersuchung in der ASD-Abteilung dennoch zu Verunsicherungen geführt. Ausschlaggebend hierfür waren Berichte über vorausgegangene Untersuchungen der JI, welche „in anderen Bezirken ja auch nicht ganz sang- und klanglos und glimpflich und positiv ausgingen.“ Zudem sei das Ansehen der JI durch die frühe Vermischung von regel- und anlassbezogenen Untersuchungen „beschädigt“ worden. Auch sei die Unabhängigkeit der JI aufgrund ihrer institutionellen Anbindung an die BASFI nicht gewährleistet.

Die Haltung der Mitarbeitenden der ASD-Abteilung gegenüber der JI erachten die Leitungen nicht als einheitlich. Dies brächten ihre Vorbehalte gegenüber der JI aber mit den Erfahrungen aus anderen Bezirken sowie den Stellungnahmen der Personalräte in Verbindung, wären aber gleichwohl offen für eine intensive und „positiv-kritische Auseinandersetzung“ mit dem Rahmenkonzept der JI für regelhafte Untersuchungen. Diesbezügliche Erwartungen seien von der JI aber relativ rasch enttäuscht worden. Die JI habe ihr **Vorgehen gegenüber dem Rahmenkonzept verändert**, ohne Gründe zu plausibilisieren. Weiter wurde über den Ablauf der Untersuchung unzureichend informiert, was stellenweise zu Unklarheiten geführt habe. Irritierend war, dass ein Mitglied der JI bereits vor der Feldphase (aber nach Ankündigung der Untersuchung) in Büros der Abteilung zugegen war, was „einen komischen Eindruck“ vermittelte: „Dadurch entstanden dann immer mehr Unsicherheiten.“ Weitere Verunsicherungen tauchten auf, als bei den Mitarbeitenden das Gefühl entstand, ihnen würden von der JI die Worte im Mund umgedreht und negativ angelastet.

Die Mitarbeitenden hätten sich ohne die Leitungen zu verständigen darüber ausgetauscht, was sie sich von der Untersuchung der JI erhofften und was sie davon erwarten könnten. Sie hätten sich darauf verständigt, keine Einzelgespräche mit der JI zu führen. Diese Haltung sei bei der JI auf Unverständnis gestoßen und schien eine ‚Kränkung‘ darzustellen. Nach Ansicht der Leitungen habe die JI diese Ablehnung der Mitarbeitenden so aufgefasst, dass diese überhaupt nicht an der Untersuchung mitwirken wollten und es verpasst, deren Entscheidung einfach zu akzeptieren. Die Leitungen hätten im weiteren Verlauf den Eindruck gehabt, dass JI von ihnen erwarte, mittels Anweisungen die Mitarbeitenden zur Mitwirkung zu bewegen.

Erschwerend kam hinzu, dass zwischen Untersuchungsankündigung und tatsächlichen Beginn viel Zeit verstrichen ist, was aber durch den Einbezug des Personalrats entstanden sei und deshalb nicht der JI angelastet werden könne. Bei den Mitarbeitenden hingegen entstand der Eindruck, die Untersuchung wolle einfach nicht starten. Weitere Verzögerungen hätten sich durch Probleme der Terminfindung sowie durch Ferienabwesenheiten seitens des Bezirksamts und der JI ergeben.

Das Vorbereitungsgespräch der JI sei von den Leitungen als „nicht so ausführlich“ und eher „technisch“ erlebt worden. Es sei auch anders durchgeführt worden, als im Rahmenkonzept beschrieben. Es seien primär Formalia besprochen worden (räumliche Verfügbarkeiten etc.), ein erstes Kennenlernen (auch im Hinblick auf die Qualifikation und Expertise der Mitglieder der JI) hätte dabei nicht stattgefunden. Auch das Vorgehen der JI wurde nicht konkretisiert, stattdessen wurde angekündigt, dass die JI auf Basis der

bisherigen Erfahrungen in einigen Punkten vom Rahmenkonzept abweichen wollte. Den Leitungen sei allerdings unklar geblieben, in welchen Punkten dies geschehen sollte. **Unklar blieb ferner, wie die JI methodisch vorgehen möchte, wie sie die erhobenen Daten auswertet und wie sie mit ihren Ergebnissen umgeht.** Dass sich die JI über bezirksspezifische Regelungen und Zustände über Dokumente vor der Feldphase einen Überblick verschaffe und hierzu Dokumente anfordere, wurde dagegen im Vorbereitungsgespräch erörtert und sei entsprechend für alle plausibel gewesen. Dem Wunsch der JI, sich in denselben Räumlichkeiten wie die untersuchte ASD-Abteilung aufhalten und dort auch die Aktenprüfung durchführen zu können, habe leider nicht entsprochen werden können, da der ASD Raumprobleme habe.

Die Auswahl der Akten sei für die Leitungen nachvollziehbar gewesen. Dass sie sich zudem an die Abteilungsleitung wenden würde, falls sie in den Akten feststellt, dass das Wohl eines Kindes nicht sichergestellt ist, wurde als sinnvoll erachtet<sup>5</sup>. Den Mitarbeitenden auf Basis einer „Stichprobenkontrolle“ Feedback zu den Akten zu geben, sei allerdings Leitungsaufgabe und falle eigentlich nicht in die Zuständigkeit der JI. Auch die Mitarbeitenden hätten das Angebot eines Feedbacks durch die JI abgelehnt, da sie befürchteten, Rede und Antwort stehen zu müssen, ohne konkrete Hinweise zur Weiterentwicklung ihrer Aktenführung von der JI an die Hand zu bekommen. Mitarbeitende und Leitungen hätten es sich aber gewünscht, wenn die JI zu jeder von ihr geprüften Akte eine schriftliche Stellungnahme verfasst hätte. Dies habe die JI wiederum mit der Begründung abgelehnt, Rückmeldungen zu Akten nur mündlich zu teilen.

Die JI habe während der Untersuchung an geplanten und ungeplanten kollegialen Beratungen und Dienstbesprechungen beobachtend teilgenommen. Wenngleich die JI mitgeteilt hat, wie häufig sie wo teilnehmen wolle, habe es dennoch Situationen gegeben, in denen sie überraschend erschien, was ungünstig war, da die Stimmung zu diesem Zeitpunkt schon angespannt gewesen sei. Die Anfrage der JI an einer selbstorganisierten Fachtagreihe teilnehmen zu dürfen, an der „missglückte“ Kinderschuttfälle diskutiert werden, hätten die Leitungen aber negiert, da dort Mitarbeitende aus verschiedenen ASD-Abteilungen anwesend waren und sehr sensible Bereiche angesprochen wurden.

Dass die JI zwischenzeitlich eine anlassbezogene Untersuchung vorziehen musste und der Untersuchungsablauf sich dadurch verzögern würde, sei der JI nicht negativ anzulasten. Allerdings sei man in der ASD-Abteilung davon ausgegangen, dass die Feldphase damit beendet sei, jedoch hätte sich diese Annahme als irrig herausgestellt. Nach dem tatsächlichen Abschluss blieb jedoch unklar, was weiter passiert und wann die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt würden.

Das Gruppengespräch mit den Mitarbeitenden sei aus Sicht der Leitungen „holprig“ vonstattengegangen. Trotz diesbezüglicher Absprachen (es sollte um förderliche und hinderliche Faktoren in der Arbeit der ASD-Mitarbeitenden gehen), wurde diese Thematik nur sehr abstrakt abgehandelt. Wegen den unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Verstehensproblemen im Gruppengespräch habe die JI den Raum für fünf Minuten verlassen, um sich darüber auszutauschen, ob eine Fortführung sinnvoll sei und daraufhin das Gespräch nicht wie geplant fortgesetzt. Die Leitungen hätten sich mit den Mitarbeitenden schließlich dahingehend geeinigt, schriftlich Stellung dazu zu nehmen, warum sie die Mitwirkung an der Untersuchung im Rahmen eines Gruppengesprächs ablehnten.

5 Anders als bei der regelhaften Untersuchung der ASD Hamburg-Bergedorf war die JI in dieser Untersuchung dazu befugt, die Leitungen zu informieren, falls sie im Rahmen ihrer Aktenüberprüfungen feststellt, dass das Wohl eines Kindes nicht sichergestellt ist.

Als die Leitungen von der JI zu einer Ergebnispräsentation eingeladen wurden, seien sie irritiert darüber gewesen, dass ihnen Untersuchungsbericht erst vor Ort zugänglich gemacht wurde. Die Ergebnispräsentation sei für sie „soweit ok“ gewesen. Sie sahen sich dazu aufgefordert, zu Formalia des Berichts innerhalb von zwei, und zu den Maßnahmen innerhalb von vier Wochen zu äußern, während Stellungnahmen zu anderen Aspekten des Untersuchungsberichts ihrem Eindruck nach eher unerwünscht gewesen wären. Zahlreiche Inhalte und Schlussfolgerungen des Untersuchungsberichts hätten die Leitungen indes nicht akzeptieren können. Sie hätten deshalb mit der JI übergeordneten Hierarchieebene Kontakt aufgenommen und sich darauf verständigt, nur die Ergebnispräsentation, insbesondere die Maßnahmen zu kommentieren, die aus Sicht der Leitungen für die Weiterentwicklung der Arbeit des ASD als hilfreich eingeschätzt wurden.

**Die Kritik am Untersuchungsbericht** mache sich primär an seinem „Duktus“ fest, der über zwanzig Seiten hinweg die mangelnde Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeitenden thematisiere, obwohl das Rahmenkonzept freiwillige Anteile vorsieht. Die empfohlenen Handlungsempfehlungen betrachten die Leitungen hingegen als „Anregungen“ und „Hinweise“, denen sie intern nachgehen und die sie gemeinsam reflektieren würden. Diese Hinweise seien für die Leitungen zwar nicht grundsätzlich neu, (z.B. Leitungsververtretung) oder beträfen alle ASDs gleichermaßen (z.B. fehlende Übereinstimmung JUS-IT und Papierakte). Andere Befunde (z. B. dass Väter zu wenig berücksichtigt werden und kollegiale Beratungen effektiver gerahmt werden sollten) hätten dagegen überrascht.

Im Hinblick darauf, ob und wie die JI sich verbessern könne, wird als Kritikpunkt erneut die frühe Vermischung von regelhaften und anlassbezogenen Untersuchungen angeführt. Dadurch sei das Instrument JI „beschädigt“ worden. Es fehle ein Setting, in dem man darüber in den Dialog kommen und weiterführende Lösungen erörtern könne. Auch sei es nötig, die Mitarbeitenden frühzeitig und transparent über das methodische Vorgehen der JI und deren Umgang mit den Daten zu informieren. Im Rahmen der regelhaften Untersuchung habe es die JI zudem versäumt, positiv auf die Einstellung der Mitarbeitenden einzuwirken und ein „Klima von Professionalität, Unabhängigkeit und Neutralität“ zu erzeugen. Die Leitungen hätten sich ferner gewünscht, dass die JI den Mitarbeitenden trotz ihrer kritischen Haltung Wertschätzung und Dank für ihr Mitwirken ausgesprochen hätte. Als sinnvoll erachten sie es auch, sich mit der JI über deren Bewertungskriterien auszutauschen, deren Ergebnisse einer intersubjektiven Validierung zu unterziehen und diese nicht nur den Leitungen zur präsentieren, sondern auch den Mitarbeitenden.

#### **4.3.3.3 Die Perspektive der Mitarbeitenden**

Die Mitarbeitenden der untersuchten ASD-Abteilung heben hervor, dass sie **unterschiedliche Vorbehalte gegenüber der JI** hatten, die auch schon vor Beginn der Untersuchung bestanden. Einige Mitarbeitende schildern, dass sie eine „nervige“ Untersuchung erwartet haben, die sie nur von ihrer eigentlichen Arbeit abhalten würde, ohne einen erkennbaren Nutzen zu generieren. Andere wiederum befürchteten, dass die Untersuchung Auseinandersetzungen im Team schüren könnte. Durch „nicht besonders positive“ Rückmeldungen von Kolleg(inn)en aus bereits untersuchten Abteilungen sei man „vorgewarnt“ worden. Und auch die Untersuchungsberichte der JI, welche die Mitarbeitenden als „nicht als besonders hilfreich“ oder intransparent beschrieben, hätten zu Vorbehalten beigetragen.

Nach Bekanntgabe, dass ihre Abteilung von der JI untersucht werden würde, sei lange Zeit nichts passiert. Die Mitarbeitenden hätten nicht gewusst, warum ihre Abteilung ausgewählt wurde. Sie erhielten darüber auch keine Informationen von der JI (z.B. wann sie kommt, warum sie kommt, wie sie arbeitet). Für einige Mitarbeitende sei diese Zeit des Wartens eine **Zeit der Ungewissheit** gewesen, für andere, – insbesondere solche, die „Horrorgeschichten“ aus anderen Bezirken kannten – „ziemlich schwer auszuhalten.“

Noch bevor die JI ein erstes Mal vor Ort war, erhielten die Mitarbeitenden in einer Dienstbesprechung die Mitteilung, dass sich die JI demnächst JUS-IT Fälle der ASD-Abteilung anschauen würde. Damit habe sich das aus den Berichten anderer Bezirke geformte Bild der JI bestätigt: „Das sind so Verwaltungsmenschen, die kommen und kontrollieren.“ Hinzu kam, dass noch bevor sich die JI den Mitarbeitenden vorgestellt habe, eine ihrer Mitglieder in benachbarten Büros der ASD-Abteilung „immer mal wieder auftauchte.“

Die Untersuchung begann schließlich mit einer offiziellen Vorstellungsrunde. An der Vorstellungsrunde seien nur zwei Mitglieder der JI zugegen gewesen, von einem weiteren Mitglied der JI hätten die Mitarbeitenden nichts gewusst. Entsprechend waren sie davon überrascht, dass die JI zu dritt vor Ort in der ASD-Abteilung war. Auch das dritte Mitglied wurde nicht vorgestellt, es sei einfach „plötzlich da“ gewesen. Das **Auftreten der JI** wird überwiegend kritisch beschrieben („Weder haben die sich vorgestellt, noch hatten irgendein Interesse daran, unsere Namen zu hören“). Positiv hingegen wird vermerkt, dass die JI entgegen den Befürchtungen über JUS-IT noch keine Fälle vorab konsultierte.

In der Frage, ob die JI zum Zeitpunkt der Vorstellungsrunde die Mitarbeitenden für die regelhafte Untersuchung hätte gewinnen können, sind sich die Mitarbeitenden uneinig: Die Mehrheit hebt hervor, dass ihre **kritische Haltung der JI und ihrem Vorgehen, nicht den Mitgliedern persönlich gelte**. In der Vorstellungsrunde hätten sie auf Fragen und Anliegen jedoch nur unzureichend reagiert, entsprechende Hinweise blieben „unkonkret“. Überdies wurden sie nur unzureichend darüber informiert, wann und wie oft die JI in der Feldphase vor Ort in der Abteilung sein würde, welche Methoden sie benützten und wie sie ihre Daten auswerten würde. Auch bestünden Zweifel an der Objektivität derjenigen Mitglieder der JI, die früher selbst im ASD gearbeitet hätten, ebenso wie an ihrer (wissenschaftlichen) Qualifikation und ihrem fachlichen Hintergrund.

In Reaktion auf die Vorstellungsrunde hätten die Mitarbeitenden untereinander beschlossen, keine Einzelgespräche mit der JI zu führen. Darüber hätten sie ihre Leitungen in Kenntnis gesetzt, die ihr Anliegen unterstützte. Ob und inwieweit diese Entscheidung auch der JI mitgeteilt wurde, war den Mitarbeitenden nicht mehr erinnerlich.

Während den Mitarbeitenden die **Aktenauswahl**, waren sie vom Vorgehen der JI gleichwohl irritiert (es mussten „ziemlich kurzfristig“ die Akten von zwei gut und zwei schlecht verlaufenen Fällen herbeigeschafft werden). Ansonsten hätten die Mitarbeitenden die Aktenprüfungen als „gut vorbereitet“, und zeitlich gut getaktet erlebt. Sie hätten sich von der JI diesbezüglich transparent informiert gefühlt.

Die **Hospitationen bzw. teilnehmenden Beobachtungen der JI** seien hingegen weniger strukturiert verlaufen. Ob und wann die JI Hospitationen vornimmt, sei für die Mitarbeitenden immer eine Überraschung gewesen. Als problematisch wurde wahrgenommen, dass die Mitarbeitenden nicht wussten, „was damit [den Ergebnissen aus Hospitationen/Beobachtungen] passiert.“ Auch die **Tür- und Angelgespräche** mit der JI hätten für die Mitarbeitenden einen „Inspektionscharakter“ gehabt. Sie fühlten sich ‚ausgehört‘ und hätten solche Situationen entsprechend gemieden.

Vor dem von der JI anberaumten **Gruppengespräch** sei den Mitarbeitenden bereits klar gewesen, dass es um hemmende und fördernde Faktoren ihrer Arbeit gehen würde. Dazu hätten sie sich jedoch schon in den vergangenen Jahren an unterschiedlichen Stellen einbringen können. Das Gespräch sei entsprechend „holprig“ gestartet. Die JI hätte keine „konkreten Fragen“ gestellt, woraufhin die Mitarbeitenden ihrerseits Rückfragen an die Untersuchung stellten. Nachdem die JI die Fragen nach dem methodischen Vorgehen in Erhebung und Auswertung nicht adäquat beantworten konnte, hätte man deren Wissenschaftlichkeit und Neutralität offen hinterfragt. Da die Stimmung „schwierig“ wurde, sei das Gespräch unterbrochen worden. Nach einer kurzen Besprechung unter den Mitarbeitenden sei es dann doch noch zu einem Austausch gekommen. Die Mitarbeitenden hätten aber das Gefühl gehabt, von der JI nicht ernst genommen zu werden, vielmehr wurden ihre Aussagen bewertet oder gar negiert. Zu den Gesprächsinhalten habe sich die JI überdies kaum Notizen gemacht. Abschließend wurde vereinbart, dass die Mitarbeitenden eine Stellungnahme zur Untersuchung der JI verfassen können, die dem Untersuchungsbericht beigelegt wird.

Die Frage, ob die Mitarbeitenden den **Untersuchungsbericht** der JI kennen würden, wurde bejaht, sein Inhalt gleichwohl kritisch betrachtet. Er sei stark auf die persönliche Kränkung der JI ausgerichtet und wenig wissenschaftlich. Er enthalte verallgemeinerte Aussagen über singuläre Ereignisse und unangebrachte Kritik. Zudem enthalte der Bericht zahlreiche Ausdruck- und Rechtschreibfehler. Positiv wird vermerkt, dass über Statistiken ihre Arbeitsumstände und Belastungen transparent gemacht würden und verschiedene Handlungsempfehlungen zudem nützliche Hinweise auf eine Weiterentwicklung ihrer Praxis enthielten. Für sie sei bislang unklar, ob ihre Stellungnahme im definitiven Untersuchungsbericht enthalten sein wird und wann er erscheint.

Auf die Frage, **wie die JI ihr Vorgehen verbessern** kann, geben die Mitarbeitenden im Gruppeninterview folgende Hinweise: Die JI sollte die Mitarbeitenden stärker in die Untersuchung einbeziehen. Weiter geben sie an, wie entscheidend es sei, dass sich die JI in ihren Kompetenzen und Qualifikationen darstellt und in Kontakt mit den Mitarbeitenden tritt. Das Kompetenzprofil der JI ebenso wie seine Grenzen sollten aus diesem Grund klar artikuliert werden. Auch sei es wichtig, dass die JI, um neutral agieren zu können, einer unabhängigen Institution angehört, denn nur dann könne sie auch Handlungsempfehlungen mit Schlagkraft formulieren. Nicht zuletzt sollten zu Beginn der Feldphase Abläufe und Termine transparent kommuniziert und Gesprächsinhalte von der JI wertfrei und neutral aufgenommen werden.

#### **4.3.4 Ergebnisbündelung regelhafte Untersuchungen**

Mit Blick auf die Evaluationsergebnisse von drei regelhaften Untersuchungen der JI und in der Verschränkung der Perspektiven wird deutlich, dass die Umsetzung des Rahmenkonzepts für alle Beteiligten eine spannungsgeladene Angelegenheit war.

- **Die Mitglieder der JI** betonen in den Gruppeninterviews, dass sie sich in einem konstanten Such-, Entwicklungs- und Lernprozess befinden. Sie sind weiterhin darum bemüht, sich das Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen anzueignen und daran interessiert, aus den Unzulänglichkeiten vorheriger Untersuchungen zu lernen. Sie sind jedoch mit der Schwierigkeit konfrontiert, das Rahmenkonzept in Kontexten erproben und anwenden zu müssen, die mit unterschiedlichen Aufträgen und Herausforderungen verbunden sind. Erschwerend kommt hinzu, dass sie untereinander zu keiner vollständig geklärten Haltung hinsichtlich der von ihnen wahrzunehmenden Fachaufsichtsaufgaben finden. Im Verlauf ihrer Untersuchungen setzen sie zwar zunehmend

mehr auf Kommunikation, Reflexion und Feedback. Auch fühlen sie sich mit der Zeit sicherer bei der Umsetzung des Rahmenkonzepts. Dennoch bereiten ihnen die Bewertung der Qualität fachlichen Handelns bzw. der Falldokumentationen anhaltende Schwierigkeiten. Gleiches trifft auf die Erstellung von Untersuchungsberichten sowie auf die Umsetzung und Überprüfung von Handlungsempfehlungen zu. Auch wird den Mitgliedern der JI über den Verlauf von drei regelhaften Untersuchungen auf unterschiedliche Art und Weise verständlich, dass sie einer umstrittenen Organisationseinheit angehören. Zunehmend wird ihnen bewusst, dass die von ihnen durchgeführte anlassbezogene Untersuchung des Falls Y. einen einschneidenden Wendepunkt in der Außenwahrnehmung der JI markiert. Vor allem den Mitarbeitenden der Hamburger ASD sei die Untersuchung des Falls Y. negativ in Erinnerung geblieben, welche die JI seitdem tendenziell als Bedrohung und nicht als Unterstützung wahrnehmen. Dementsprechend stießen die Mitglieder JI bei der Durchführung regelhafter Untersuchungen auf oftmals nur wenig begeisterte, skeptische, misstrauische oder nur zu einer minimalen Mitwirkung bereite Mitarbeitende.

- **Die Leitungen** der untersuchten ASD bzw. des FIT weisen ebenfalls darauf hin, dass durch die anlassbezogene Untersuchung des Falls Y. das Vertrauen in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe nachhaltig Schaden genommen hat. Seitdem gibt es Vorbehalte und Widerstände gegenüber der JI seitens der Mitarbeitenden der Hamburger ASD. Sie selbst seien jedoch gegenüber der Idee von Fachaufsicht und der JI grundsätzlich offen eingestellt; sie empfanden es allerdings als problematisch, dass regelhafte und anlassbezogene Untersuchungen so früh miteinander vermengt wurden. Vor diesem Hintergrund war das teilweise intransparente und unsensible Vorgehen der JI dem Vertrauensaufbau eher abträglich. Mitunter sei auch die Qualifikation und Expertise der Mitglieder der JI unklar geblieben. Häufiger werden an deren sozialen, analytischen und wissenschaftlichen Kompetenzen Zweifel geäußert. Ferner heben die Leitungen hervor, dass durch regelhafte Untersuchungen zwar strukturelle Probleme der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe sichtbar werden, es aber wünschenswert wäre, wenn sie auch konkrete Hinweise zur Verbesserung der sozialpädagogischen Arbeit oder zur Qualität der Falldokumentation von der JI erhalten würden. Die Untersuchungsberichte der JI enthielten diesbezüglich kaum Anregungen. Diese hätten zudem einen wenig ansprechenden Duktus und wären hinsichtlich ihrer Schlussfolgerungen nicht immer nachvollziehbar. Auch die in den Untersuchungsberichten enthaltenden Handlungsempfehlungen seien aus Sicht der Leitungen nicht ausreichend stichhaltig. Überdies sei ihre Umsetzung und Kontrolle zwischen den Bezirksämtern und der BASFI zu unverbindlich geregelt.
- **Die Mitarbeitenden** der untersuchten ASD bzw. des FIT sind diejenige Personengruppe mit der kritischsten Grundeinstellung gegenüber der JI. Sie nehmen die JI vornehmlich als ‚Kontrollinstanz‘ wahr (vor allem ausgelöst durch die anlassbezogene Untersuchung des Falls Y.). Sie hegen grundsätzliche Zweifel an der Qualität, Professionalität und Expertise der Mitglieder der JI. Sie fühlen sich von der JI unzureichend gesehen und die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit zu wenig gewürdigt. Zwar erleben sie die JI in Einzelgesprächen differenzierter, dennoch bleibt das Vorgehen der JI im Kontext regelhafter Untersuchungen für sie wenig greifbar. Auch zweifeln sie stärker als ihre Leitungen am Nutzen regelhafter Untersuchungen. Diese brächten für sie nur wenige brauchbare Hinweise zur Verbesserung ihrer Praxis. Nicht zuletzt enthielten die Untersuchungsberichte der JI zu viele unangebrachte Kritiken und fehlerhafte Aussagen.

#### 4.4 Evaluationsergebnisse anlassbezogene Untersuchungen

Die anlassbezogenen Untersuchungen zum Fall T. und zum Fall D. fanden im ASD Hamburg-Altona statt, einmal ohne und einmal mit Unterstützung von bezirklichen Vertreter(inne)n. Wir gehen im Folgenden zuerst auf die Evaluationsergebnisse der anlassbezogenen Untersuchung Fall T., daran anschließend auf die Evaluationsergebnisse der anlassbezogenen Untersuchung Fall D ein.

##### 4.4.1 Anlassbezogene Untersuchung Fall T.

Kurzcharakterisierung: Eine unter hohem politischen Druck durchgeführte und ohne Bezugnahme auf ein Konzept realisierte anlassbezogene Untersuchung. An der Untersuchung des Falls T. war erstmalig die neue Leitung der JI beteiligt. Parallel zur Untersuchung der JI nahm auch die Staatsanwaltschaft ihre Ermittlungen auf. Zusätzlich wurde ein/e externer Expertin/Experte mit der Aufarbeitung des Falls von der BASFI beauftragt.

Anlass der Untersuchung: Tod des einjährigen Kindes, das mit dem Verdacht auf Misshandlung (Schütteltrauma) am 12. Dezember 2105 in ein Krankenhaus eingeliefert wird und eine Woche nach seiner Einlieferung seinen Verletzungen erliegt. Die Familie des Kleinkindes war dem ASD Hamburg-Altona bekannt, weshalb eine Untersuchung der Fallbearbeitung durch die JI vom Bezirksamt in Auftrag gegeben wurde.

Untersuchungszeitraum: 17. Dezember 2015 – 18. Februar 2016.

Untersuchungsphase	Datum
<i>Planungs- und Vorbereitungsphase</i>	17. Dezember 2015 – 21. Dezember 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragserteilung</li> <li>• Vorgespräch mit Leitungen Bezirksamt Hamburg-Altona</li> </ul>	17. Dezember 2015 21. Dezember 2015
<i>Recherchephase</i>	22. Dezember 2015 – 19. Januar 2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akten</li> <li>• Dokumente</li> <li>• Einzelgespräch mit fallführender Fachkraft und ASD-Leitung</li> <li>• Einzelgespräch mit Direktor des Instituts für Rechtsmedizin</li> <li>• Gruppengespräch mit Leitungsebene Träger der freien Jugendhilfe</li> </ul>	14 1 1 1 1
<i>Berichterstellungsphase</i>	20. Januar 2016 – 18. Februar 2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorläufiger Untersuchungsbericht</li> <li>• Endgültiger Untersuchungsbericht</li> </ul>	04. Februar 2016 18. Februar 2016

##### 4.4.1.1 Die Perspektive der Jugendhilfeinspektion

Die JI berichtet im Gruppeninterview, dass sie den Auftrag zur Untersuchung des Falls T. von der Leitung des Amtes für Familie (FS/BASFI) übermittelt bekommen habe, der zuvor von der Bezirksamtsleitung kontaktiert und darüber informiert worden sei, dass der Wunsch bestehe, die JI möge im Fall T. tätig werden. Die JI habe die Leitung (FS/BASFI) daraufhin um einen schriftlichen Auftrag ersucht, dem auch entsprochen wurde. Die Bezirksamtsleitung gab der JI den Auftrag, im Rahmen der anstehenden Regeluntersuchung in dieser Abteilung auch den Fall T. zu untersuchen. Davon sei jedoch nach Intervention der politischen Spitze abgewichen worden. **Aus der ursprünglich erweiterten Regeluntersuchung wurde somit eine anlassbezogene Untersuchung.** Auftrag und Ziele der Untersuchung seien dabei weitestgehend in der Schwebe geblieben, obwohl die JI sich um einen schriftlichen Auftrag bemühte.

Die JI habe daher selbst festgelegt, „in welchem Umfang“ sie den Fall untersucht. Der Fokus der Untersuchung habe primär auf der **Überprüfung der Einhaltung geltender „Regelungen für die Bearbeitung von Fällen“** gelegen. Für die weitergehende Analyse und die Aufarbeitung des Falls sei ein(e) externe(r) Expertin/Experte von der BASFI beauftragt worden, welche(r) (entgegen ursprünglicher Planungen) parallel zur Untersuchung der JI mit den Mitarbeitenden des betroffenen ASD eine Fall-Werkstatt durchführte.

Die JI räumt ein, dass die Trennung – Fallüberprüfung durch die JI/Fallaufarbeitung durch die/den externe(n) Expertin/Experten – nicht bis zu Ende durchdacht gewesen sei und es teilweise unklar geblieben wäre, was die JI machen soll und darf und wofür die Fall-Werkstatt gedacht ist. Auch hätten die Mitglieder der JI zum besseren Fallverständnis gern an der Fall-Werkstatt teilgenommen. Letztendlich habe sie aber aus Gründen ihrer Unabhängigkeit darauf verzichtet.

Die Leitung der JI habe zu Beginn der anlassbezogenen Untersuchung auch Kontakt mit der Staatsanwaltschaft gehabt, die im Fall ebenfalls ermittelte. Im Telefonat habe man sich jedoch darauf verständigt, keinen engen Kontakt zu pflegen.

Nach den Ausführungen der JI wurde die anlassbezogene Untersuchung **ohne Bezugnahme auf ein ausgearbeitetes Konzept** durchgeführt, jedoch habe man sich gleichwohl am Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen orientiert, was allerdings nicht uneingeschränkt umsetzbar war. Die Untersuchung wurde stattdessen entlang dreier Phasen realisiert: einer Planungs- bzw. Vorbereitungsphase sowie einer Recherche- und Berichterstellungsphase. Im Anschluss daran habe es eine gesonderte Berichtsveröffentlichung- und Erörterungsphase gegeben.

Im Zentrum des Untersuchungsinteresses der JI standen **„Maßnahmen zum Schutz des Kindes sowie die Hilfeplanung, -gewährung und -durchführung“**. Akten und Dokumente wurden auf die Einhaltung von rechtlichen, fachlichen und dokumentarischen Standards und Regeln überprüft und ggfs. weiteren Analysen unterzogen, die jedoch untereinander unabgestimmt umgesetzt wurden. Weiter habe die JI verschiedene Gespräche mit fallbeteiligten Personen der öffentlichen und freien Jugendhilfe sowie mit dem Direktor des Institutes für Rechtsmedizin geführt. Deren Ergebnisse seien – weil sie weder aufgezeichnet noch protokolliert wurden – nur ansatzweise im Untersuchungsbericht eingeflossen.

Die anlassbezogene Untersuchung zum Fall T. (ebenso wie die Abfassung des Untersuchungsberichts) wurde stark von der neuen Leitung bestimmt. Die JI wusste zwar, welche Akten und Dokumente sie untersuchen wollte, jedoch war ihr Vorgehen nach eigener Einschätzung „unsystematisch und zufällig“ und zudem steigender Nervosität unterworfen, da die JI mit ihren Berichten in der Öffentlichkeit allein dastehe und dafür auch zur Rechenschaft gezogen wird. Die Arbeitsweise der JI war nach ihrem Dafürhalten insofern „nicht so gut strukturiert.“ Diese Vorgehensweise war in der JI nach vorliegenden Aussagen nicht unumstritten, zumal Berichte über problematische Kinderschutzverläufe auch immer ‚politisch aufgeladen‘ sind.

Insgesamt stehen die Mitglieder der JI anlassbezogenen Untersuchung skeptisch gegenüber. Ob eine Inspektion angesichts problematisch verlaufender Kinderschutzfälle die richtige Antwort sei, ist für sie eine offene Frage. Entsprechend gab es Hemmungen und Nervosität. Anfangs sei die ASD-Abteilung noch abgeschlossen gewesen, mit der Veröffentlichung bzw. der Thematisierung des Untersuchungsberichts hätte sich deren Einstellung jedoch stark gewandelt. Der Bericht habe nicht die Hoffnungen der ASD-Ab-

teilung bestätigt, als gut arbeitend von der JI bewertet zu werden. Er sei zudem unautorisiert an die Medien weitergeleitet worden und wurde von diesen dazu genutzt, die ASD-Abteilung zu diskreditieren, was unglücklich sei und nichts mit damit zu tun habe, wie die Untersuchung tatsächlich ablief.

Seitens des Jugendamtes und des Trägers der freien Jugendhilfe wurde kritisiert, dass deren Stellungnahmen nicht Eingang im Bericht gefunden haben. Die JI trage daran allerdings keine Schuld. Dies habe die politische Spitze so entschieden.

Nach Ansicht der JI sei es nicht möglich, den vielen Interessenlagen im Kontext der Durchführung einer anlassbezogenen Untersuchung zu entsprechen. Es sei daher eine offene Frage, wie man die eigene Unabhängigkeit aufrechterhalten könne. Auch sei das Format ‚anlassbezogene Untersuchung‘ „nicht zu Ende gedacht.“ Man könne nicht so zu tun, als ob man sich für die Mitarbeitenden des ASD oder des Trägers einsetze, im Bericht aber nur darauf eingehe, ob die Regeln fachlichen Handelns eingehalten und beachtet wurden: „Und das ist glaube ich unsere Schwierigkeit gerade bei der anlassbezogenen Untersuchung. Wir versuchen irgendwie beides hinzukriegen. Und vielleicht wird es dann beidem nicht ganz gerecht.“ Im Endeffekt habe man sich daher zurückgezogen und sich auf diejenige Aufgabe eingelassen, bei der man am wenigsten angreifbar ist. Erforderlich wäre es dagegen gewesen, den (politischen) Handlungsdruck nicht an sich heranzulassen, einen Schritt zurückzutreten und genau zu überlegen, warum man wie vorgehen will. Es bestand genügend Zeit, in Ruhe zu untersuchen, gegenläufige Erwartungen waren indes unterschwellig deutlich zu spüren. Nach selbstkritischer Einschätzung hätte man den Auftrag besser klären, nach einem abgestimmten Konzept vorgehen und zu einer gemeinsamen Bewertung kommen sollen. „So wie wir es gemacht haben, denke ich, sollten wir es nicht wieder tun.“

#### **4.4.1.2 Die Perspektive der Leitungen und Mitarbeitenden des ASD**

Die Leitungen und Mitarbeitenden des Jugendamts bzw. der ASD-Abteilung schildern in einem gemeinsam durchgeführten Gruppeninterview, wie es zur anlassbezogenen Untersuchung kam. Sie berichten, dass der Auftrag von der Bezirksamtsleitung ausgelöst wurde. In der Folge habe es ein Auftragsklärungsgespräch mit der neuen Leitung der JI gegeben. Diese habe vorab das Jugendamt/die ASD-Abteilung per E-Mail darüber informiert, dass die JI vom Bezirksamt den Auftrag erteilt bekommen hat, die Fallbearbeitung im Fall T. zu überprüfen und hierfür die in der Organisationseinheit vorhandenen Akten benötige. Die E-Mail sei dem Anlass angemessen formuliert und ein guter Auftakt gewesen. Das Auftragsklärungsgespräch wird ebenfalls als „sehr offen und klar“ erinnert. Die Leitung der JI habe „ihre Neutralität und Unabhängigkeit betont“ und sei als „sehr kompetente Person für solche Fälle“ wahrgenommen worden. Die Leitung der JI habe die Leitungsrunde des Jugendamts/der ASD-Abteilung während des Gesprächs ferner darüber informiert, „dass [die JI] erst einmal die Akten mitnimmt und auswertet“ und dann ein Gespräch mit der ASD-Leitung und der fallführenden Fachkraft führen möchte. Zudem wies sie daraufhin, dass auch Gespräche mit dem am Fall beteiligten freien Träger der Jugendhilfe geplant seien. In diesem Zusammenhang betonte sie außerdem, dass die zu führenden Gespräche freiwillig seien, dass die Erstellung des Untersuchungsberichts mehrere Wochen dauern und dass das Jugendamt/die ASD-Abteilung eine erste Fassung zur Stellungnahme erhalten würde. Erst dann würde der Bericht auch der BASFI und anderen Instanzen vorgelegt.

Dennoch sei es für die Leitungen und Mitarbeitenden nicht vollends überschaubar gewesen, wie die JI genau vorgehen würde. Es sei ein „Tappen im Dunkeln“ gewesen. Man habe die Hoffnung gehabt, eine Prüfung zu erleben, die „einen Verlauf nimmt, mit dem alle gut leben können.“ Die Leitungen hätten daher

auch nicht versucht, sich gegen die Untersuchung zu wehren. Angesichts des „politischen Drucks“ habe ohnehin nicht die Möglichkeit bestanden, eine anlassbezogene Untersuchung zu verhindern. Die Bezirksamtsleitung habe sich von der Untersuchung daher eine Art „Beweisführung“ erhofft. Die JI sollte den Beleg dafür bringen, dass die Bearbeitung des Falls durch das Jugendamt/die ASD-Abteilung „fehlerfrei“ war. Zumindest wollte man Transparenz herstellen, nichts unter den Tisch kehren und den Nachweis erbringen, dass den Standards der Fallbearbeitung entsprochen wurde. Das Jugendamt/die ASD-Abteilung sei entsprechend konstruktiv mit dem „Damokles-Schwert“ JI umgegangen. Da ohnehin eine Regeluntersuchung im Bezirk angedacht war, bestand anfangs die Hoffnung, dass der Fall T. „im Zuge der Regelprüfung einfach mit geprüft“ würde, unterschiedliche fachliche Einschätzungen der Fallbearbeitung ggfs. nebeneinander stehen blieben oder in Bezug zueinander gesetzt würden. Dies habe sich jedoch als irrig erwiesen.

Von Anfang an war klar, dass Gespräche freiwillig und nicht verpflichtend wären. Der fallführenden Fachkraft war es freigestellt, einen Anwalt oder eine andere Person mit zum Gespräch zu nehmen. Sie entschied sich für ihre vorgesetzte Person. Sie sei „von Anfang an sehr offen und auch nicht ängstlich“ in das Gespräch gegangen, das zwar „wenig strukturiert“, dennoch offen und freundlich durchgeführt wurde. Es gab einen regen Austausch und dauerte ca. zwei Stunden, wobei allerdings unklar blieb, „was die relevanten Fragen für den Bericht waren.“ Im Bericht selbst sei nicht erkennbar gewesen, was von dem Gespräch Eingang gefunden hat. Im Rückblick hätte es nach Ansicht der ASD-Leitung und der fallführenden Fachkraft für den Bericht keinen Unterschied gemacht, wenn das Gespräch nicht stattgefunden hätte. Anscheinend hätte die JI „eine vorgefertigte Haltung“ gehabt, wobei es ihr lediglich darum ging, ihre Hypothesen bestätigt zu sehen, weniger, die Hintergründe des Falls zu verstehen. Dies sei jedoch nicht geschehen. Die fallzuständige Fachkraft habe die JI am Ende des Gesprächs um eine Vorab einschätzung gebeten, was auch eingelöst wurde. Anhand der Rückmeldungen sei allerdings schon deutlich geworden, dass die Gesamtumstände des Falls im Bericht nicht angemessen berücksichtigt würden.

Den Untersuchungsbericht hätten das Jugendamt/die ASD-Abteilung von der JI per E-Mail erhalten, mit der Aufforderung, innerhalb einer Woche Stellung zu Sachverhaltsfehlern zu nehmen, wobei sie den Bericht nicht hätten weitergeben dürfen und dem Dienstgeheimnis unterstünden. Zu kritisieren war, dass solche Berichte nicht einfach per E-Mail versandt werden sollten. Im Bericht wurden nach Ansicht der Leitungen und Mitarbeitenden **die Gesamtumstände der Fallbearbeitung zu wenig gewürdigt**. Der Bericht enthalte eine Kernannahme (Rückführung des Kleinkindes), um die der Bericht herum aufgebaut sei und vieles davon „ist vernichtend.“ Es wurde nur untersucht, ob Regularien eingehalten oder Formulare weisungsgerecht verwendet wurden. Dies sei zwar so angekündigt worden, habe aber zu Irritationen geführt. Der Bericht habe den **Eindruck erzeugt, dass es Kausalzusammenhänge gebe und Fehler gemacht wurden, die man hätte vermeiden können**. Dies könne man so nicht akzeptieren. Es standen gravierende Vorwürfe im Raum. Aus diesem Grund habe man eine strategische Stellungnahme verfasst, in der man sich auf die auf die „Big Points“ beschränkt habe. Man wollte den Vorwurf vermeiden, „nicht kritikfähig“ zu sein. Auf die Stellungnahme habe die JI jedoch kaum reagiert, verschiedene Anmerkungen des Jugendamts/der ASD-Abteilung blieben unkommentiert.

Nach Abschluss der Untersuchung gab es ferner einen von der Bezirksamtsleitung initiierten Workshop mit der JI, bei dem Fragen der Berichterstattung behandelt wurden. Zudem fand eine Pressekonferenz statt, auf der man als Jugendamt/ASD-Abteilung aber kein Rederecht hatte. Zusätzlich hat die JI über die Ergebnisse der Untersuchung im Familienausschuss berichtet, was den Leitungen und Mitarbeitenden positiv in Erinnerung ist. Die JI habe in diesem Kontext gut darauf aufmerksam gemacht, wie komplex und

schwierig die Arbeit im ASD ist und dabei versucht, negative Feststellungen zu relativieren. Gleiches gelte für die Sondersitzung mit dem Jugendhilfeausschuss.

Die Mitarbeitenden und Leitungen resümieren, dass die **JI aus Gründen ihrer Unabhängigkeit „outsourct“** werden sollte. Sie müsste zudem über mehr Kenntnisse der Arbeit des ASD verfügen, kollegialer zusammenarbeiten und sich besser untereinander austauschen. Die Berichte der JI sollten überdies mehrere Sichtweisen enthalten und **nicht so abgefasst werden, als ob es „eine objektive Wahrheit“ gebe**. Abweichende Stellungnahmen sollten berücksichtigt werden. Auch sollte darüber nachgedacht werden, für regelbezogene und anlassbezogene Untersuchungen **gleiche Bewertungsmaßstäbe** zu entwickeln. Weiter sollten anlassbezogene Untersuchungen nicht nur auf die Rolle der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe fokussieren, sondern auch auf die von Kooperationspartner aus anderen Systemen. Nicht zuletzt müsse die **JI im Umgang mit den Medien geschult und sensibilisiert werden**.

#### **4.4.1.3 Die Perspektive des involvierten Trägers der freien Jugendhilfe**

Die Leitungen des involvierten Trägers der freien Jugendhilfe schildern in den mit ihnen geführten Interviews, dass die JI insbesondere in Erfahrung bringen wollte, welche Absprachen der Träger im Rahmen seiner Leistungserbringung mit dem Jugendamt traf. An der Untersuchung der JI waren Leitungen verschiedener Hierarchiestufen beteiligt. Mitarbeitende, die unmittelbar für die Durchführung der SPFH zuständig waren, sollten jedoch davor geschützt werden, sich selbst „staatsanwaltlich“ zu belasten.

Aus ihrer Sicht habe sich der Träger „aus einer gemischten Motivation“ heraus „freiwillig“ an der Untersuchung beteiligt hat. Man wollte zur Aufklärung beitragen und im Gespräch mit der JI „sprachliche Unklarheiten“ der trägerinternen Falldokumentation erläutern. Der JI habe man offiziell aber nicht erlaubt, die interne Falldokumentation für die Untersuchung zu verwenden. Diese habe dennoch vom Material Gebrauch gemacht, da die Dokumentation in den Akten des Jugendamtes abgelegt war. Die Verwendung dieser Daten sei für den Träger daher „eine Grauzone.“

Das Gespräch mit der JI wird von den Leitungen als freundliches, höfliches und offenes Gespräch erinnert. Es sei erkennbar gewesen, dass die JI darum bemüht war, „eine Atmosphäre (...) für ein seriöses Fachgespräch zu schaffen.“ Im Gespräch ging es der JI darum, zu erfahren, weshalb die Fachkräfte des Trägers die Gefährdung des Wohls des Kindes unterschätzten. Der JI habe man zurückgemeldet, dass man von einem gewöhnlichen Fall ausgegangen sei. Man habe die Einschätzung der fallzuständigen Fachkraft des ASD nicht in Frage gestellt, „dass eine Rückführung angemessen und geeignet ist.“ Vieles was mit der JI weiter besprochen wurde, sei aber **im Bericht missverständlich wiedergegeben worden**. Zwar sei der Bericht anders als im Fall Y. „viel differenzierter, viel mehr dem eigentlichen Fallgeschehen nachspürend“, er enthalte jedoch Bewertungen, die auf retrospektiven Einschätzungen fußen. Dabei werde nicht deutlich, dass der Wissensstand der fallbeteiligten Fachkräfte zu unterschiedlichen Zeiten verschieden war und die getroffenen Entscheidungen auf unterschiedlichen Wissensgrundlagen getroffen wurden. Es wurde nur der Grundfrage nachgegangen, „ob sich alle Beteiligten an alle Vorschriften gehalten haben oder wann sie an bestimmte Vorschriften nicht gedacht oder sie nicht korrekt eingehalten haben.“ Damit würde man die „Schuldfrage“ stellen und nicht dem Lernen dienen. Zudem würdige der Bericht nicht die fachliche Arbeit des ASD und des Trägers. Insgesamt habe man als Träger aus dem Bericht nur wenige Erkenntnisse zur Verbesserung der Arbeit ziehen können. Man habe aber selbst Überprüfungen von internen Abläufen und fachlichen Regeln eingeleitet. Vor diesem Hintergrund habe man auch Fortbildungskonzepte angepasst und weiterentwickelt.

Auf die Frage, was die JI in ihrem Vorgehen verbessern kann, geben die Leitungen des Trägers folgende Anregungen: Die JI solle anlassbezogene Untersuchungen neutral vornehmen. Sie sollte weniger politisch instrumentalisiert werden, wissenschaftlicher vorgehen und unabhängiger sein (nicht angebunden an die BASFI). Sie müsste sich mehr Zeit nehmen, mehr Gespräche führen, um zu verstehen, wie es kommt, dass manche Fälle problematisch verlaufen, andere wiederum nicht. Sie sollte hierfür nicht nur die Kinder- und Jugendhilfe in den Blick nehmen, sondern auch andere am Fall beteiligte Systeme. Ihre Berichte sollten überdies auf nachvollziehbaren empirischen Befunden beruhen sowie differenzierter abgefasst sein. Problematisch sei auch der Begriff der „Jugendhilfeinspektion“, weil „inquisitorisch“, „so martialisch, an staatsanwaltliche, juristische Ermittlungen“ erinnernd. Er trage nicht dazu bei, „gute Weiterentwicklungen“ in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe in Gang zu setzen. Die JI benötige einen „dialogischeren“, „konstruktiveren“ Namen.

Grundsätzlich kritisieren die Leitungen des Trägers, dass es besser wäre, wenn die JI **keine anlassbezogenen Untersuchungen** durchführen würde. Dies würde ihre Akzeptanz im Feld erhöhen. Für die Untersuchung problematischer Kinderschutzverläufe benötige man externe Expert(inn)en, keine „interne Jugendhilfeinspektion.“

#### **4.4.2 Anlassbezogene Untersuchung im Fall D.**

Gemäß dem Beschluss der Steuerungsgruppe Jugendhilfe vom 07. April 2016 wurde die JI erstmalig für eine anlassbezogene Untersuchung durch vier Mitarbeitende aus nicht betroffenen Bezirksamtern unterstützt. Zur Bestimmung der Unterstützenden haben die Bezirksamter ein Verfahren entwickelt, wonach jeweils zwei Vertreter(innen) aus dem Kreis der Kinderschutzkoordination (K), der Qualitäts-Management-Assistenzen (QM-A) oder ASD-Leitungen (ASD-L), sowie aus dem Kreis der Sozial-, Jugend- und Gesundheitsdezernatsleitungen (D3), der Jugendamtsleitungen (JA-L) oder der Regionalleitungen (RL) an den anlassbezogenen Untersuchungen teilnehmen. Aufgrund zweier noch zu beendender Untersuchungen der JI (anlassbezogene Untersuchung Fallbearbeitung T. und regelhafte Untersuchung im ASD Hamburg-Nord/JA 1 ASD 1) nahm die erweiterte Untersuchungsgruppe der JI ihre Tätigkeit erst am 04. Mai 2016 auf.

Kurzcharakterisierung: Eine unter Hinzuziehung bezirklicher Vertreter(innen) gut strukturierte und zeitlich lang andauernde (Akten-)Untersuchung mit weiterführenden Handlungsempfehlungen in der gleichen ASD-Abteilung.

Anlass der Untersuchung: Das Kleinkind D. war am 15. November 2015 ins Krankenhaus gebracht worden, wo es intensivmedizinisch behandelt und eine schwere Schädigung durch ein Schütteltrauma diagnostiziert wurde. Es war dem Jugendamt/der ASD-Abteilung bekannt. Die Familie erhielt Hilfen zur Erziehung. Angesichts dieser Tatsache wurde die JI mit der anlassbezogenen Untersuchung vom Bezirksamt betraut.

Untersuchungszeitraum: 04. Februar 2016 – 16. Januar 2017

Untersuchungsphase	Datum
<i>Planungs- und Vorbereitungsphase</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragserteilung</li> <li>• Beschluss Einsetzung bezirkliche Unterstützer(innen)</li> </ul>	04. Februar 2016 07. April 2016
<i>Recherchephase</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akten</li> <li>• JUS-IT-Vorgänge</li> <li>• Dokumente</li> <li>• Auswertungsgespräche mit bezirklichen Unterstützer(n)innen</li> </ul>	6 42 1 23
<i>Berichterstellungsphase</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorläufiger Untersuchungsbericht</li> <li>• Endgültiger Untersuchungsbericht</li> </ul>	11. November 2016 16. Januar 2017

#### 4.4.2.1 Die Perspektive der Jugendhilfeinspektion

Die JI berichtet im Gruppeninterview, dass es für die Untersuchung des Falls D. **keinen exakten Auftrag** gab. Das Bezirksamt Altona habe zwar formell den Auftrag zur Untersuchung erteilt, „aber mit unklarer Fragestellung.“ Man habe versucht, den Auftrag zu präzisieren, davon aber Abstand genommen, weil die Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt belastet war (anlassbezogene Untersuchung Fall T.). Auch hätte die JI davon abgesehen den Auftrag weiter zu klären, weil es zugleich die Aufgabe gab, einen Kreis von ausgewählten Vertreter(inne)n aus den Bezirken an der anlassbezogenen Untersuchung zu beteiligen. Zudem sei man sich schnell einig mit den Vertreter(inne)n aus den Bezirken gewesen, worum es bei der Untersuchung des Falls D. geht: „die Fallbearbeitung ... zu untersuchen.“

Die JI betont, dass es heikel war, dass die Fallaufarbeitung die gleiche ASD-Abteilung betraf wie im Fall T. Die Untersuchung wäre u.U. anders verlaufen, wenn sie in einem anderen Bezirk durchgeführt worden wäre oder eine andere ASD-Abteilung betroffen hätte. So sei es schwierig gewesen, in Kontakt zu kommen. Zwar sei der Auftrag zur Untersuchung des Falls D. vom Bezirksamt erteilt worden, jedoch sei schnell deutlich geworden, dass an einer Aufarbeitung des Falls durch die JI kein echtes Interesse bestand. Die Mitarbeitenden und Leitungen waren gegenüber der JI negativ eingestellt. Man habe zwar versucht, mit diesen ins Gespräch zu kommen, aber es war schnell klar, dass man sich auf die Akten konzentrieren müsse.

Die JI fand die Idee, Vertreter(innen) der Bezirke an der Untersuchung des Falls D. zu beteiligen, zunächst irritierend. Man wollte nicht „Kontrolleure der Kontrolleure“ bei sich haben. Doch nachdem man für sich geklärt hatte, was man von den Vertreter(inne)n erwartet, kam es zu einer „fruchtbaren Zusammenarbeit“. Für die JI war es wichtig, dass sie von den Vertreter(inne)n fachlich unterstützt wird. Diese sollten sich wie die JI mit allen Akten des Falls vertraut machen, an Fallbesprechungen verbindlich teilnehmen und an der Erarbeitung des Berichts mitwirken. In der Folge untersuchte die JI den Fall zusammen mit der Unterstützerguppe auf der Grundlage von Akten (Papierakten und JUS-IT). Gespräche mit (fallverantwortlichen) Fachkräften aus dem Bezirk fanden nicht statt. Die Zusammenarbeit erfolgte ausschließlich auf schriftlicher Basis, weshalb auch keine Fallrekonstruktion (wie ursprünglich angedacht), sondern nur eine Überprüfung der Fallbearbeitung vorgenommen werden konnte. Die JI war über diese Form der Zusammenarbeit mit dem Bezirk nicht unglücklich. Schließlich sei es schon genug Arbeit gewesen, die vier

Unterstützer(innen) an der Untersuchung zu beteiligen und mit diesen eine gelingende Form der Zusammenarbeit zu etablieren. Man hätte mindestens ein viertel Jahr gebraucht, um den „Flurschaden“, der im Rahmen der Berichterstattung der Untersuchungsergebnisse im Fall T. entstanden sei, zu beheben.

Die JI hat mit der Unterstützerguppe schnell zu einer angenehmen, aber auch langwierigen Form der Zusammenarbeit gefunden. Dies war möglich, weil es bei der Falluntersuchung nicht darum ging, herauszufinden, warum ein Kind sterben musste. Unter Heranziehung einer selbsterfundenen „Matrix“, angeregt von einer/einem Unterstützer(in), wurde der Fall gemeinsam fachlich aufgearbeitet und bewertet. Die Matrix diene „als Blaupause“ und als Versuch, die Arbeit abzukürzen. Sie sei zur Aktenanalyse herangezogen, auf dem gemeinsamen SharePoint abgelegt und zur Strukturierung von Besprechungen sowie zur Bewertung der Fallarbeit genutzt worden. Dadurch sei es gelungen, sachlich und nachvollziehbar zu arbeiten. Die gemeinsame Aktenanalyse habe dem Vertrauensaufbau innerhalb der Gruppe genützt und „ein gemeinsames Interesse“ erzeugt. Dennoch sei es kompliziert gewesen, den Fall gemeinsam zu untersuchen, weil die JI und ihre Unterstützer(inne)n über **keine eindeutigen Bewertungsmaßstäbe bzw. Qualitätskriterien oder ein Konzept für anlassbezogene Untersuchungen verfügten**. Man habe versucht, eigene Kriterien zu entwickeln. Behelfsweise sei daraus eine Liste entstanden, mit der die JI nicht vollends glücklich ist und die noch weiter überdacht und hinterfragt werden müsse.

Mit der Unterstützerguppe habe man sich auf einen **Untersuchungsbericht bestehend aus vier Teilen** einigen können: Teil 1, in dem beschrieben wird, wie man die Untersuchung realisierte; Teil 2, in dem dargestellt wird, wie die Arbeitsbedingungen des ASD aktuell sind; Teil 3, in dem der Fall geschildert und bewertet wird und Teil 4, in dem weiterführende Empfehlungen abgegeben werden. Für Politik und Öffentlichkeit habe man zusätzlich eine geschwärzte Version angefertigt in der Absicht, die Mitarbeitenden des ASD damit zu ‚schützen‘. Man wollte einen fachlichen Diskurs befördern und nicht einzelne Personen an den Pranger stellen. Zusätzlich habe man ein Kommunikationskonzept entworfen, um sicherzugehen, dass Ergebnisse nicht unautorisiert an die Öffentlichkeit und in die Medien gelangen. Es sei aber, obwohl anders erwartet, schwierig gewesen, Teil 4 zu verfassen, weil dieser auch das Risiko birgt, „besserwisserisch“ oder „missverständlich“ zu erscheinen.

Mit der Unterstützerguppe habe man sich ferner darauf geeinigt, dass der Bericht zusammen mit der JI in den Bezirken vorgestellt wird, auch wenn man für die Ergebniskommunikation nicht exklusiv zuständig sei. Der Bericht gehöre vielmehr dem Bezirksamt, das selbst entscheiden müsse, wie es mit den Ergebnissen umgeht und die Öffentlichkeit informiert.

Die Reaktion des Bezirksamts auf den Bericht war verhalten. Es gab keine kritischen Einwände. Es habe lediglich einige unwesentliche Hinweise zum Text gegeben, so dass der Eindruck blieb, dass die Sichtweise der JI mit der des Bezirks diesmal weniger weit auseinanderlag.

Insgesamt war das Vorgehen bei der anlassbezogenen Untersuchung im Fall D. aus Sicht der JI besser strukturiert als im Fall T. Die Hinzuziehung von Unterstützer(inne)n aus den Bezirken habe wesentlich dazu beigetragen. Die Inhalte wurden mehrmals besprochen und geprüft. „Es war eine gute Zusammenarbeit trotz Differenzen.“

Perspektivisch besteht gleichwohl Anlass, die Bewertungsmaßstäbe bzw. Qualitätskriterien zu überdenken, die gemeinsame Arbeit kritisch Revue passieren zu lassen und ein Konzept für anlassbezogene Untersuchungen zu entwickeln.

#### 4.4.2.2 Die Perspektive der Leitungen des ASD

Die Leitungen des ASD berichten im Gruppeninterview, dass der Auftrag zur Untersuchung des Falls D. durch die JI durch die Bezirksamtsleitung erteilt wurde. Dieser Beschluss wurde zuvor im Bezirk jedoch nicht ausführlich beraten. Man habe auch gar nicht anders können als die JI mit der Untersuchung des Falls zu betrauen, da man „in solchen Fällen (...) nur in die Vorderhand“ komme, „wenn man offensiv mit Fehlern umgeht.“ Der Auftrag sei aber nicht darauf beschränkt gewesen, Formeln oder Standards auf deren Einhaltung hin abzuprüfen. Man wollte auch in Erfahrung bringen, was an dem Fall ‚gut‘ und was ‚schlecht‘ gelaufen sei.

Die Erfahrungen mit der vorgängigen anlassbezogenen Untersuchung des Falls T. haben dazu geführt, dass die Fach- und Leitungskräfte des Jugendamts/der ASD-Abteilung mit der JI nicht mehr offen umgehen konnten. Zwar seien die damaligen Kontakte und Gespräche durchweg positiv verlaufen und von Wertschätzung geprägt gewesen, jedoch hätte der Bericht „viel Geschirr kaputt gemacht“. Man habe daher versucht, die „fallzuständige Fachkraft zu schützen.“ Aus diesem Grund sollten Fragen zum Fall nur schriftlich beantwortet werden. Die Kommunikation war entsprechend auf E-Mails beschränkt.

Dass die JI von Vertreter(inne)n aus den Bezirken bei der Untersuchung des Falls D. unterstützt worden ist, sei für die Fach- und Leitungskräfte des Jugendamts/der ASD-Abteilung „manchmal komisch“, weil intransparent gewesen.

Die Leitungen des Jugendamts/der ASD-Abteilung wünschten sich von der JI eine differenzierte Aufarbeitung des Falls D. Sie erhofften sich Hinweise zur Verbesserung der sozialpädagogischen Arbeit. Stattdessen hätten sie wiederum einen „sehr defizitorientierten“ Bericht erhalten, der keine „positive Würdigung“ der Fallarbeit enthielt. Positive Aspekte kämen im Bericht nur unzureichend zum Tragen. Der Bericht sei diesmal zwar besser geraten, das Ergebnis gleichwohl noch dürftig, wenn man bedenkt, wie viele Personen daran beteiligt waren. Zu kritisieren sei überdies, dass sich die JI vor Beginn der Untersuchung mit dem ASD nicht auf Bewertungsmaßstäbe bzw. Qualitätskriterien verständigt hat. Zwar waren die herangezogenen Kriterien als „Setzung okay“, müssten aber für zukünftige anlassbezogene Untersuchungen weiterentwickelt werden. Ebenso sei es wichtig, auf ein Konzept für anlassbezogene Untersuchungen zurückgreifen zu können.

Zum Bericht habe man Stellung bezogen, sich aber wie im Fall zuvor auf das Wesentliche beschränkt, da Rückmeldungen zum Untersuchungsbericht T. nur sehr spärlich in den endgültigen Bericht eingeflossen wären. Auch die öffentliche Erörterung des Berichts zum Fall T. sei erschreckend gewesen. Man habe mit dem „ermahnenden Finger“ auf das Jugendamt/die ASD-Abteilung gezeigt. Die Leitungen regen deshalb an, anlassbezogene Berichte der JI nur intern zu verwenden. Generell empfehlen sie, darüber nachzudenken, ob die JI in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe überhaupt noch benötigt wird, angesichts der Tatsache, dass das Qualitätsmanagement aufgebaut und funktionsfähig ist. Es gäbe bessere Formate zur Aufarbeitung problematisch verlaufener Kinderschutzfälle, z.B. die Fall-Werkstatt. Überdies sei die JI nicht wirklich unabhängig.

#### 4.4.2.3 Die Perspektive der bezirklichen Vertreter(innen)

Da für die Bezirksamter auf der Grundlage vorheriger anlassbezogener Berichte nicht nachvollziehbar war, wie die JI zur ihren Ergebnissen kommt, habe man den Entschluss getroffen, der JI Vertreter(innen) aus den Bezirken zur Seite zu stellen. Eigentlich sei diese Idee nur „ein Mittelweg, ein Kompromiss“, um auch aus anlassbezogenen Untersuchungen der JI „etwas Sinnvolles zu machen.“ Fachlich würde man es bevorzugen, wenn die JI keine anlassbezogenen Untersuchungen durchführen würde. Es sollten stattdessen externe Expert(inn)en beauftragt werden.

Die Vertreter(innen) zur Untersuchung des Falls D. wurden per Losverfahren ermittelt, wobei verschiedene Hierarchieebenen berücksichtigt werden sollten. Zudem war gesetzt, dass aus dem von der Untersuchung betroffenen Bezirk kein/e Vertreter(in) delegiert werden dürfen. Verschiedentlich habe es Widerstand gegeben, da sich nicht alle Mitarbeitenden aus den Bezirken zur Wahl stellen wollten. Die per Losentscheid bestimmten Vertreter(innen) aus den Bezirken wurden von ihren Kolleg(inn)en mithin kritisch beäugt. Für einzelne Vertreter(innen) aus den Bezirken war es nicht ganz leicht, mit den Ambivalenzen umzugehen, welche aus der Mitarbeit an der anlassbezogenen Untersuchung resultierten: War man nun Teil der JI? Wem gegenüber war man verpflichtet? Diesbezüglich habe es Loyalitätskonflikte gegeben, jedoch sei es gelungen, ihre Kompetenzen und Erfahrungen in die Untersuchung einzubringen.

Zu Beginn ihrer Tätigkeit seien die Mitglieder der JI noch skeptisch gewesen. Sie hätten die Vertreter(inne)n aus den Bezirken als „Kontrolleure“ angesehen, deren Aufgabe darin bestand, zu prüfen, wie die JI arbeitet, bis nach zwei bis drei Sitzungen klar war, dass man offen miteinander umgehen und den Fall gemeinsam untersuchen könne. Danach hätte es gut funktioniert, das Arbeitsklima sei vernünftig und vertrauensvoll gewesen. Für die Untersuchung des Falls D. habe man sich am Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen orientiert, jedoch war das Vorgehen nicht dogmatisch. Vieles musste in der Zusammenarbeit erst neu entwickelt und ausprobiert werden. Man sei insofern auch mutig gewesen, „links und rechts an dieser Konzeption vorbei [zu gehen], um zu Ergebnissen zu kommen.“

Im Gruppeninterview berichten die Vertreter(innen) aus den Bezirken, dass der Auftrag zur Untersuchung des Falls D. vom Bezirksamt erteilt wurde, was eine „politische Notwendigkeit“ sei. Zur Bewertung der Fallarbeit wurde der Anlagenband bzw. die im Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen enthaltenen Qualitätskriterien herangezogen und nach eigener Einschätzung damit ein ziemlich hochliegender Maßstab verwendet. Diesbezüglich habe man zahlreiche Diskussionen geführt. Die bezirklichen Vertreter(innen) verstanden sich dabei als „**dialogisches Korrektiv** für die hauptamtlichen Kräfte“ der JI. Sie hätten dafür gesorgt, dass unterschiedliche Sichtweisen bei der Untersuchung eine Rolle spielten und Interpretationen von Akteninhalten durch andere Blickwinkel angereichert wurden. Ziel war es, einen Bericht zu verfassen, der sowohl konstruktive Kritik wie auch weiterführende Hinweise enthält, um in den Bezirken die Qualität im Kinderschutz zu verbessern. Anfänglich war die Arbeitsteilung noch unklar. Man habe sich dann aber ziemlich schnell darauf verständigen können, dass die Mitglieder der JI die Hauptarbeit übernehmen und die bezirklichen Vertreter(innen) primär dafür zuständig sind, die Inhalte des Untersuchungsberichts kritisch zu kommentieren. Maßgeblich dafür war, „wie bestimmte Formulierungen im Bezirk bei den Kollegen in der Praxis ankommen würden oder ankommen könnten.“

Weil es bei der anlassbezogenen Untersuchung nicht um ein totes Kind ging, konnte die Untersuchung in relativer Ruhe und ohne Druck durchgeführt werden. Einfluss auf die Untersuchung wurde von keiner Seite ausgeübt. Stattdessen gab es ein „aktives Zurückhalten“ und „große Erwartungen“, da die JI die Untersuchung nicht mehr allein verantworten musste.

Durch die Mitarbeit an der Untersuchung sei den Unterstützer(inne)n bewusst geworden, wie schwierig es ist, einen Fall nur nach Aktenlage zu bewerten. **Ohne den Dialog mit den Beteiligten hätten solche Untersuchungen keinen Sinn.** Der Bericht habe deshalb auch nur eine sehr begrenzte Aussagekraft. Aufgabe sei es deshalb, den Bericht als einen „Ausgangspunkt“ zu nutzen, um mit den Kolleg(inn)en vor Ort ins Gespräch zu kommen bzw. eine „Art Fall-Werkstatt“ zu initiieren. Andernfalls heizt der Bericht nur eine „Verteidigungsdynamik“ an, bei der „Noten“ ausgetauscht würden, aber kein „sachlicher Dialog“ zustande käme.

Wichtig sei es nun, das bisherige gemeinsame Vorgehen kritisch zu reflektieren und anderen Kolleg(inn)en offenzulegen, wie man vorgegangen ist. Schließlich habe man sehr viel Zeit investiert. Aus Sicht der bezirklichen Vertreter(innen) werden solche „Aktenuntersuchungen“ gleichwohl in Frage gestellt: problematisch verlaufene Kinderschutzfälle sollten besser von externen Expert(inn)en untersucht werden. Die JI sollte stattdessen für „Qualitätsuntersuchungen“ bzw. Fall-Werkstätten zuständig sein und mit dem Qualitätsmanagement zusammengeschlossen werden.

#### **4.4.3 Ergebnisbündelung anlassbezogene Untersuchungen**

In der Zusammenschau der Evaluationsergebnisse der beiden in derselben ASD-Abteilung durchgeführten anlassbezogenen Untersuchungen der JI wird ein widersprüchliches Bild in der Verschränkung der Perspektiven sichtbar.

- **Die Mitglieder der JI** schildern in den Gruppeninterviews, dass sie die Fälle T. und D. ohne gültiges und erprobtes Rahmenkonzept untersucht haben. Hauptsächlich haben sie sich auf die Überprüfung der Einhaltung geltender Standards zulasten von Fallverstehen und Unterstützung konzentriert. Sie hätten die Fälle zwar gern stärker rekonstruktiv aufgearbeitet, diesbezüglich untereinander aber keine einheitliche Haltung entwickeln können. Vor allem der spürbare externe (politische) Druck und die Abhängigkeit von externen Erwartungen hat die JI dazu geführt, sich auf unklare Aufträge und unzureichend geklärte Kontextbedingungen einzulassen. Zwar sei es ihr gelungen, im Fall T. in Kontakt mit der ASD-Abteilung und den Mitarbeitenden sowie Leitungen des involvierten Trägers der freien Jugendhilfe in Kontakt zu kommen, Vertrauen aufzubauen und die Untersuchung dialogisch unter Heranziehung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchungen durchzuführen. Dieses Vertrauen wurde jedoch durch eine als unzureichend begründet erlebte Ergebnisdarstellung hinsichtlich der ersten Untersuchung beschädigt. Für die zweite Untersuchung waren die Mitarbeitenden und Leitungen der ASD-Abteilung nur noch bedingt zu einer Zusammenarbeit bereit, so dass sie gemeinsam mit den ihr zur Seite gestellten bezirklichen Vertreter(inne)n nur eine Aktenuntersuchung vornehmen konnte. Mit Unterstützung der bezirklichen Vertreter(innen) sei es aber gelungen, insgesamt gut nachvollziehbare und begründetere Bewertungen der Fallbearbeitung auszuarbeiten. Auch formuliert die JI im Bericht erstmals weiterführende Empfehlungen zur Weiterentwicklung der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg.
- **Die Leitungen/Mitarbeitende der ASD-Abteilung** erzählen in den mit ihnen geführten qualitativen Interviews, dass sie die JI anfänglich sympathisch und wohlwollend erlebt haben. Sie seien sich war unsicher darüber gewesen, wie die JI mit anlassbezogenen Untersuchungen verfährt, welche Bewertungsmaßstäbe sie heranzieht und welche Rolle und Aufgabe die bezirklichen Vertreter(innen) (Fall D.) dabei haben. Sie hätten aber darauf vertraut, dass die Untersuchungen zur

ihrem Vorteil verlaufen würden. Diesbezüglich wurden sie aber enttäuscht, weil die Untersuchungsberichte anders ausgefallen seien, als sie erwartet hatten. Die Untersuchungsberichte seien überwiegend defizitorientiert und destruktiv. Die Gesamtumstände der Fallbearbeitung würden in diesen nur unzureichend gewürdigt. Inhaltlich seien die Untersuchungsberichte kaum stimulierend und würden stattdessen Abwehr erzeugen. Zwar sei der Untersuchungsbericht der JI über die anlassbezogene Untersuchung im Fall D. besser gelungen. Generell sei es aber sinnvoller, sensiblere Formen der Aufarbeitung und Unterstützung anzubieten und Berichte über problematisch verlaufene Kinderschutzfälle nur intern zu verwenden.

- **Die Mitarbeitenden und Leitungen des involvierten Träger der freien Jugendhilfe** berichten ebenfalls von einer freundlichen und offenen Atmosphäre im Kontakt mit der JI. Sie hätten an der Aufarbeitung des Falls T. freiwillig teilgenommen. Ihre Hoffnung sei es gewesen, dadurch die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt verbessern und Unklarheiten und Missverständnisse aus dem Weg räumen zu können. Angesichts der Untersuchungsergebnisse sahen sie sich aber enttäuscht, da Gesprächsinhalte im Untersuchungsbericht missverständlich wiedergegeben und Bewertungen retrospektiv und beschuldigend dargestellt wurden. Es sei daher zielführender, wenn problematische Kinderschutzverläufe von externen Expert(inn)en aufgearbeitet würden.
- **Die bezirklichen Vertreter(innen)** führen auch aus, dass sie es besser fänden, wenn problematische Kinderschutzverläufe von externen Expert(inn)en untersucht würden. Dennoch sei es gelungen angelehnt am Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen und einer selbsterfundener Matrix, die Fallbearbeitung bewerten und zu gemeinsamen Ergebnissen und Handlungsempfehlungen kommen zu können. Eine Bewertung von Fällen nach Aktenlage ohne den Dialog mit den Fachkräften zu suchen, sei nach ihrem Dafürhalten aber wenig sinnvoll.

## 5 Ergebnisevaluation

### 5.1 Auftrag, Zielsetzung und Durchführung

Die Ergebnisevaluation befasst sich mit den Wirkungen und Effekten, die die JI Hamburg nach Einschätzung von Mitarbeitenden, Leitungen und weiteren Entscheidungsträgern nach Ablauf von im Evaluations-sample enthaltenen drei regelhaften und zwei anlassbezogenen Untersuchungen bislang hervorgebracht hat. Die hauptsächliche Blickrichtung dieses Untersuchungsabschnitts ist also summarisch und retrospektiv. Darüber hinaus nehmen verschiedene Fragen Bezug auf die zukünftige Entwicklung der JI und den generellen Nutzen von Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe.

Empirische Basis der Ergebnisevaluation sind die Einschätzungen aller Mitarbeitenden und Leitungspersonen der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe Hamburg zur Bekanntheit der JI resp. deren Aufgaben und Wirkungen. Diese wurden im Rahmen einer **Online-Befragung** zwischen Februar und Mai 2017 erhoben. Unter derselben Fragstellung wurden am 11. Mai 2017 zudem ein **Gruppeninterview mit der ‚Steuergruppe Jugendhilfe‘** (Behördenleitung BASFI und Bezirksamtsleitungen) sowie **sechs Einzelinterviews mit Abgeordneten des Ausschusses Familie, Kinder und Jugend der Hamburgischen Bürgerschaft** geführt.

Die vorliegende Ergebnisdarstellung spiegelt ein äußerst heterogenes Bild an Eindrücken wider, das auf die unterschiedlichen Beteiligtenperspektiven wie auf deren unterschiedliche Nähe zum Aktionsradius der JI zurückgeführt werden kann. Entsprechend wird sich die Ergebnisdarstellung auf übergreifende Befunde konzentrieren und abweichende Sichtweisen Einzelner nur soweit berücksichtigen, als diese zum Verständnis des analytischen Gesamteindrucks Beiträge leisten. Wir beginnen mit den Ergebnissen der qualitativen Interviewanalysen.

### 5.2 Ergebnisse aus den qualitativen Interviews

#### 5.2.1 Gruppeninterview ‚Steuergruppe Jugendhilfe‘

Der zeitliche Rahmen zur Durchführung des Gruppeninterviews mit der ‚Steuergruppe Jugendhilfe‘ (Behördenleitung BASFI und Bezirksamtsleitungen) war mit rund einer Stunde Dauer angesichts einer größeren Runde an Teilnehmenden eng bemessen. Entsprechend wurden die meisten Antworten reihum in Form von ‚Statements‘ geäußert, selten jedoch inhaltlich aufgegriffen und vertieft. Das Gruppeninterview konzentrierte sich auf folgende Fragen:

- Die Jugendhilfeinspektion wurde als ein Instrument der Fachaufsicht zur Stärkung und Verbesserung des Kinderschutzes in Hamburg implementiert. Inwieweit hat sich die Errichtung der JI Ihrer Meinung nach bewährt? Wer hat Ihrer Ansicht nach bisher am meisten von der JI in Hamburg profitiert?
- Welche Untersuchungsergebnisse der JI hatten für Sie persönlich die größte Bedeutung? Welche haben Sie zum Nachdenken angeregt?
- Welche Anregungen haben Sie zur Weiterentwicklung der JI?

Nach vorliegenden Aussagen hat sich die Einrichtung der JI in Hamburg im Grundsatz bewährt. Die bislang artikulierten Ängste und Vorbehalte der Mitarbeitenden in den ASD und angrenzender Organisationseinheiten seien nachvollziehbar, aber nicht zu vermeiden. Generell arbeite die JI in einem Spannungsfeld zwischen Kontrolle und der Arbeit an der Fehlerkultur in den untersuchten Organisationseinheiten. Ihr Nutzen liege primär im Erkennen strukturell wiederkehrender organisationaler Störungen, die einer fachlich effektiven Praxis entgegenstünden. Nichtsdestotrotz bedarf es im Hinblick auf die Arbeit an der Fehlerkultur sowie der daraus ableitbaren Folgen noch der Verbesserung. Als problematisch werde insbesondere das Spannungsfeld zwischen Schuldzuweisung und der Aufdeckung bzw. der Bearbeitung von Fehlern erlebt. Entsprechend müssten Mitarbeitende aus den ASD stärker in die Gestaltungsprozesse der JI einbezogen und das Vorgehen der JI besser mit bestehenden Qualitätsmanagements-Instrumenten abgestimmt werden. Für abschließende Einschätzungen habe es allerdings bislang noch zu wenig regelhafte Untersuchungsdurchläufe der JI gegeben.

Bezugnehmend auf das persönliche Erleben und weiterführende Anregungen zur Praxis der JI wurden insbesondere der Blick ‚von außen‘ und seine Bedeutung für die Überwindung eingefahrener Routinen bei der Fallbearbeitung betont. Dabei sollten jedoch die unterstützenden Aspekte der Fallbearbeitung mehr Beachtung erfahren. Ferner wurde angeregt, dass sich das Vorgehen der JI stärker an den konkreten Themen und Problemstellungen der zu untersuchenden Organisationseinheiten ausrichten soll bzw. ob die betroffenen Mitarbeitenden/Leitungen nicht schon vorab eigene Untersuchungsfragen einbringen könnten. Auch wird die Frage aufgeworfen, inwieweit es sinnvoll sein könnte, regelhafte Untersuchungen der JI zu vereinfachen bzw. zu entschlacken. Weitere Vorschläge bezogen sich auf die Nachbereitung einer Untersuchung der JI: In Bezug auf die nach Schlussbericht eingeleiteten Maßnahmen wünsche man sich mehr Unterstützung hinsichtlich ihrer Eignung und Qualität. Generell sei zu überlegen, ob ‚Alternativstrukturen‘ oder ‚andere Formate‘ der Durchführung nicht angemessener wären. Auch wurde überlegt, ob und inwieweit sich die Unterschiede zwischen regelhaften und anlassbezogenen Untersuchungen angleichen ließen.

Die hier stark komprimierten Abwägungen aus dem Gruppeninterview machen deutlich, dass die Arbeit der JI auf Leitungsebene BASFI und Bezirksämter als grundsätzlich nützlich eingeschätzt wird. Trotz einzelner Bedenken wie bspw. des unzureichenden Einbezugs von Mitarbeitenden aus den zu untersuchenden Abteilungen/Bezirken, der zum Teil fragwürdigen Heterogenität im Kontext der Durchführung von regelhaften und anlassbezogenen Untersuchungen der JI, oder der bislang noch als unzureichend eingeschätzten Balance zwischen einer angestrebten Kontroll- und Unterstützungskultur werden keine grundsätzlichen Einwände geltend gemacht. Einschränkend wird jedoch angemerkt, dass sich die Arbeit und Vorgehensweise der JI aufgrund der bislang noch wenigen regelhaften Untersuchungen nicht abschließend beurteilen ließe.

### **5.2.2 Einzelinterviews mit Ausschussmitgliedern**

Mit den Abgeordneten des „Ausschusses Familie, Kinder und Jugend der Hamburgischen Bürgerschaft“ wurden insgesamt sechs halbstündige Einzelinterviews durchgeführt. Die Fragen bezogen sich auf folgende Themen:

- Die JI wurde als ein Instrument der Fachaufsicht zur Stärkung und Verbesserung des Kinderschutzes in Hamburg implementiert. Was beurteilen Sie dieses Instrument?
- Ist Ihnen bekannt, dass die JI nicht nur anlassbezogen tätig wird, um tragische Einzelfälle zu untersuchen (anlassbezogen), sondern auch regelmäßig die Rahmenbedingungen einzelner ASD oder Jugendämter in den Bezirken untersucht und überprüft, ob diese die in Hamburg geltenden rechtlichen, dokumentarischen und fachlichen Standards einhalten?
- Wie bewerten Sie den Nutzen der JI für die Hamburger Kinder- und Jugendhilfe?
- Haben Sie Anregungen für die Weiterentwicklung der JI Hamburg oder Vorschläge für Alternativen?

Trotz der auch hier vergleichsweise knapp bemessenen Zeit erschienen die Abgeordneten gut vorbereitet zu den vereinbarten Terminen, antworteten knapp und dezidiert, so dass meist genügend Zeit zum Nachfragen blieb. Nach vorliegenden Hinweisen ist die Arbeit der JI den Ausschussmitgliedern wohl bekannt und werde von ihnen geschätzt. Insbesondere anlassbezogene Fälle seien öffentliche – und somit politisch bedeutsame – Fälle. Der primäre Nutzen der JI liege entsprechend darin begründet, dass sie mit ihren Berichten über problematisch verlaufene Kinderschutzfälle sachlich informierte, inhaltlich gebündelte und meist gut verwertbare Entscheidungsgrundlagen für die politische Arbeit der Ausschussmitglieder liefere. Dies erspart den Abgeordneten zeitintensive Aktenstudien, welche sie ansonsten zum Nachvollzug problematisch verlaufener Kinderschutzfälle selbst vornehmen müssten. Die JI hat für die Abgeordneten insofern Servicefunktion.

Der inhaltliche Nutzen anlassbezogener Untersuchungsberichte wird zum anderen darin gesehen, dass in diesen strukturell wiederkehrende Themen und Problemstellungen der (öffentlichen) Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg gut sichtbar würden. Dies erleichtere den Ausschussmitgliedern ihre parlamentarische Kontrollarbeit. Deutlich werde, welche Hindernisse einer sachlich angemessenen Fallbearbeitung im Wege stünden und welche politische Mehrheiten und Beschlüsse ggfs. notwendig seien, um die Kinderschutzarbeit in den Bezirken damit zu verbessern. Für einzelne Ausschussmitglieder war es teilweise erschreckend, dass zahlreiche Standards fachlichen Handelns anscheinend nicht umgesetzt würden. Allerdings wird die schiere Masse an standardisierten Vorgaben der Fallbearbeitung (Anlagenband!) als ein Problem wahrgenommen, sofern für die Qualität fachlichen Handelns u.a. Ermessensspielräume notwendig seien.

Teils aufgrund der Dauer ihrer Zugehörigkeit zum Ausschuss, teils aufgrund ihres politischen Mandats ist die Arbeit der JI den Ausschussmitgliedern größtenteils nur über anlassbezogene Untersuchungsberichte bekannt. Diesbezüglich wird konstatiert, dass sich die Qualität der Berichte im Laufe der Zeit sukzessive verbessert habe, weniger mit Schuldzuweisungen gearbeitet werde und die JI im Zuge ihrer Untersuchungen anscheinend auch sensibler gegenüber den betroffenen Mitarbeitenden vorgehen würde. Außerdem wird darauf verwiesen, dass die anlassbezogenen Untersuchungsberichte der JI auch eine Schutz- bzw. Ventilfunktion hätten. Sie würden die Mitarbeitenden der ASD vor anderen, weniger geeigneten bzw. mehr belastenden Untersuchungsformaten schützen (wie z.B. parlamentarische Untersuchungsausschüsse). Im Unterschied zu externen oder politisch verantwortlichen Entscheidungsträgern verfüge die JI über hinreichend fachliche Expertise. Aus ihrer Sicht haben die Ergebnisse anlassbezogener Untersuchungen u.a. den politischen Druck deutlich erhöht und dazu geführt, dass ursprünglich für einen späteren Zeitpunkt vorgesehene Maßnahmen zur Stärkung des Kinderschutzes vorzeitig auf den Weg gebracht würden (bspw. die personelle Verstärkung des ASD sowie der Aufbau eines Personalbemessungssystems).

In Bezug auf fallübergreifende Ursachenanalysen werden zudem Hoffnungen in die Ergebnisse der Enquete-Kommission ‚Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken: Überprüfung, Weiterentwicklung, Umsetzung und Einhaltung gesetzlicher Grundlagen, fachlicher Standards und Regeln in der Kinder- und Jugendhilfe – Verbesserung der Interaktion der verschiedenen Systeme und Akteurinnen und Akteure‘ (Einsetzungsantrag Drs. 21/5948, 14.09.2016) gesetzt.

Anders als bei problematisch verlaufenden Kinderschutzfällen sind regelhafte Untersuchungsberichte der JI den Ausschussmitgliedern weniger bekannt. Die Aussagen hierzu bleiben mehrheitlich vage. Dieser Umstand äußert sich nicht zuletzt in den kritischen Erwägungen einzelner Ausschussmitglieder, nach deren Verständnis die Arbeit der JI weniger als ein Instrument der Unterstützung und kollegialen Beratung, sondern primär als ein Instrument der Kontrolle aufgefasst wird. Die JI sei derzeit kein Instrument, welches den Kinderschutz in Hamburg nachhaltig stärke. Mit den anlassbezogenen Untersuchungen werde stattdessen vermehrt Druck auf die ASD-Mitarbeitenden aufgebaut. Deren Vertrauen in die Arbeit der JI habe durch die Untersuchung zum Fall Y. und darauf aufbauenden Schuldzuweisungen nachhaltig Schaden genommen, ohne zu strukturellen Verbesserungen der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg etwas beizutragen. Entsprechend sei die JI als Instrument der Unterstützung und kollegialen Beratung mit hin schon ‚verbrannt‘. Zudem sei die JI kein demokratisches legitimes Instrument. Eventuell müsse man noch einmal von vorne beginnen („Drücken Sie auf ‚Reset‘“).

Es wird befürchtet, dass die (anlassbezogenen) Untersuchungsberichte durch das Ergebnisfeedback sowie durch den Beizug von Vertreter(inne)n aus den Bezirken (welche an der letzten anlassbezogenen Untersuchung beteiligt waren) ‚weichgespült‘ würden. Bemängelt wird zudem die Namensgebung und fehlende institutionelle Unabhängigkeit der JI. Der Begriff ‚Inspektion‘ verweise auf Kontrolle und die Feststellung von Mängeln, fokussiere auf Sachverhalte „was nicht stimmt“, sage aber nichts darüber aus, was gut funktioniere bzw. sich bewähre. Das Dienstverhältnis der JI zur BASFI sei zudem wenig vertrauensbildend, eine offene Auseinandersetzung über Strukturängel und Fehler in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe wenig wahrscheinlich. Aus diesem Grund habe man auch eine Enquetekommission mit der Untersuchung der (öffentlichen) Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg beauftragt. Bedenkenswert sei, die JI als unabhängige Ombudsstelle zu etablieren. Als problematisch wird dagegen die Dauer der Untersuchungsdurchläufe bewertet.

Im Vergleich zu anderen Prüfinstrumenten (Schulinspektion, Rechnungshof) präsentiere sich die JI aus Sicht der Ausschussmitglieder weniger gut. Generell sollten dem Unterstützungsbedarf eines ASD und den Verbesserungserwartungen der Mitarbeitenden mehr Aufmerksamkeit zugedacht werden, also mehr Aufklärung, mehr Unterstützung, mehr Verbesserungsvorschläge, ohne die Berichtsstruktur damit zu verwässern. Darüber hinaus sollte die JI mehr an ihrem ‚Image‘ arbeiten. Sie sollte Auftrag und Zielsetzung klarer benennen. Insbesondere sollte sie sich mehr als ein Instrument der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Unterstützung präsentieren. Sie sollte politisch unabhängig agieren, sich einen anderen Namen geben und ihre Ziele stärker an den Bedürfnissen der Betroffenen orientieren. Eine Ergebniszusammenfassung aller regelhaften Untersuchungen sollte den Ausschussmitgliedern einmal jährlich zugestellt und auf einer Ausschusssitzung erläutert werden. Schließlich sollte die JI über ihre Arbeit und die dabei erzielten Ergebnisse in Form von Jahresberichten öffentlich informieren.

### 5.3 Ergebnisse aus der Online-Befragung

#### 5.3.1 Einführende Bemerkungen

Die Online-Befragung hatte zum Ziel, die Einschätzungen zum Vorgehen, Nutzen sowie zu den Wirkungen der JI aus Sicht der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe und angrenzender Dienste zu erfragen. Eingeladen waren alle Akteure in diesem Feld, ungeachtet dessen, ob sie an einem Untersuchungsdurchlauf der JI beteiligt waren. Dazu wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der auf die Beantwortung folgender Fragen ausgerichtet war:

- Wer hat geantwortet?
- Inwieweit ist die Existenz und das Vorgehen der JI den Organisationsmitgliedern bekannt?
- Wie werden Vorgehen und Nutzen der JI von Betroffenen eines Untersuchungsdurchlaufs eingeschätzt?
- Wie beurteilen Nicht-Betroffene den Nutzen der Jugendhilfeinspektion?
- Wie verhält sich der Nutzen von JI zu dem von Fachaufsicht generell?

Der Ergebnisdarstellung vorausgeschickt sei der Hinweis, dass die Einschätzungen zum Vorgehen und Nutzen der JI in Hamburg (mit Ausnahme der Einschätzungen zu den Untersuchungsberichten) summarisch erhoben wurden und zwischen den einzelnen Durchführungen nicht eigens differenziert worden ist. In der Online-Befragung werden die Einschätzungen zum Vorgehen und Nutzen der JI also so behandelt, als wäre die Qualität ihres Vorgehens über die Zeit konstant bzw. identisch. Das ist jedoch eindeutig nicht der Fall. Seit Bestehen der JI lassen sich vielmehr drei verschiedene Entwicklungsphasen identifizieren:

- die durchgeführten Bestandsaufnahmen (n=2) in der Zeit vor der wissenschaftlichen Begleitung;
- die durchgeführten regelhaften Untersuchungen (n=3) auf der Basis eines kollegial entwickelten Rahmenkonzepts mit wissenschaftlicher Begleitung;
- die durchgeführten anlassbezogenen Untersuchungen, teils ohne (Fall Y.), teils mit wissenschaftlicher Begleitung (Fall T. und D.).

Neben variierenden Durchführungsformen und Rahmenbedingungen hat die JI im Laufe ihrer Aktivitäten darüber hinaus auch verschiedene interne Entwicklungen durchlaufen. Außer den Phasen mit und ohne wissenschaftliche Begleitung hat in der JI zudem ein Wechsel in deren Leitung Ende 2015/Anfang 2016 stattgefunden, der im Hinblick auf deren interne Arbeitsorganisation wie auch bezüglich ihres Auftretens nach außen Veränderungen nach sich zog. Schließlich wurde die letzte anlassbezogene Untersuchung (Fall D.) mit Unterstützung ausgewählter bezirklicher Vertreter(inn)en durchgeführt, was sich gemäß den Befunden aus der Prozessevaluation vor allem auf die Berichtsqualität ausgewirkt hat.

Eine nach Entwicklungsphasen differenzierte Erhebung hätte den Umfang der Online-Befragung jedoch gesprengt, ganz abgesehen von ihrer Fragwürdigkeit hinsichtlich Umsetzungsmöglichkeiten und dem zu erwartenden Nutzen. Gleichwohl muss dieser Umstand bei der Ergebnisinterpretation stets mitbedacht werden, denn die Zahlen und Angaben zu den einzelnen Items des Online-Fragebogens reflektieren entsprechend mitunter sehr unterschiedliche „Jugendhilfeinspektionen“, je nachdem, welche Durchführung, welcher Bericht oder welcher Sachverhalt den Antwortenden gerade vor Augen stand. Aus diesen Gründen können aus der Online-Befragung auch keine Entwicklungen herausdestilliert und sichtbar gemacht werden, obwohl einzelne Phasen die Entwicklung der JI nachhaltig geprägt und beeinflusst haben.

### 5.3.2 Feldzugang und methodisches Vorgehen

Die für die Online-Befragung notwendigen E-Mail-Adressen der Fach- und Leitungskräfte der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg wurden von der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI) zuhanden der wissenschaftlichen Begleitgruppe zusammengestellt. Diese Liste beinhaltete die E-Mail-Adressen der Leitungspersonen der Jugend- und Sozialdezernate, der Jugendamtsleitungen, der Regionalleitungen, der ASD-Abteilungsleitungen, der Assistenzen des Qualitätsmanagements, der Kinderschutzkoordinatorinnen und -koordinatoren, der Fachkräfte des Kinder- und Jugendnotdienstes (KJND) sowie des Landesbetriebes Erziehung und Beratung (LEB), der Fachkräfte in den ASD der sieben Bezirksämter sowie des Familieninterventionsteams (FIT). Insgesamt wurden durch die BASFI n=656 personenbezogene E-Mail-Adressen zusammengetragen.

Die Entwicklung des Online-Fragebogens erfolgte anhand der leitenden Fragestellungen und Ziele gemäß Evaluationsauftrag. Der Fragebogen enthielt einen allgemeinen Teil mit Einschätzungsfragen zur Jugendhilfeinspektion, zu den Maßnahmen zur Stärkung des Kinderschutzes in Hamburg, zum institutionellen Nutzen der JI und zur Angemessenheit verschiedener Formen von Fachaussicht. In einem gesonderten Teil, wurden nur die Fachkräfte befragt, die von einer Untersuchung der JI betroffen waren, sei dies eine Bestandsaufnahme, eine regelhafte Untersuchung und/oder anlassbezogenen Untersuchung. Diese wurden gebeten, das Vorgehen der JI gesondert zu beurteilen.

Im Rahmen eines Pretests wurde der Fragebogen sieben Fachpersonen (fünf Personen von der BASFI, zwei Personen von der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW) zur Beurteilung und Kommentierung vorgelegt. Die Online-Befragung wurde als personalisierte Umfrage mit der Software EFS Survey im Zeitraum vom 13. Februar bis 31. März 2017 durchgeführt. Am 23. Februar wurde ein erster Reminder versendet, da bislang erst n=48 Personen den Fragebogen bis zum Schluss ausgefüllt hatten. Aufgrund des weiterhin geringen Rücklaufs (n=85), wurde am 3. März ein zweiter Reminder verschickt. Zudem wurde die Befragung um zwei Wochen bis zum 31. März 2017 verlängert. Am 15. März wurde ein letzter Aufruf lanciert.

Die Online-Befragung wurde unter Berücksichtigung der gültigen datenschutzrechtlichen Vorschriften durchgeführt. Dies betraf insbesondere die Sicherungsmaßnahmen nach §8 HmbDSG sowie der Anlage zu §78 a SGB X. Die Teilnahme an der Befragung war somit freiwillig. Die durchschnittliche Ausfüllzeit des Fragebogens betrug 31 Minuten. Die Datenanalyse erfolgte mit der Statistiksoftware SPSS.

### 5.3.3 Datenrücklauf

Von insgesamt n=656 versandten Fragebögen wurden n=184 zurückgesandt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 28%. Gemessen an der Grundgesamtheit waren Personen mit Leitungsfunktion zu 50% gegenüber Mitarbeitenden mit 25% überproportional stark vertreten. Personen weiblichen Geschlechts waren gegenüber männlichen Antwortenden etwa doppelt so stark in der Stichprobe präsent. Die Anstellungsdauer von Antwortenden in der Stichprobe betrug 1-5 Jahre (n=82), in n=52 Fällen waren es 6-10 Jahre. In n=43 Fällen lag sie mit 11-31 Jahren und mehr darüber, wobei es sich hier vermutlich um Personen mit Leitungsfunktion handelt. Gemessen an der Grundgesamtheit war der Rücklauf nach Bezirken recht homogen. Abweichungen nach oben oder unten betragen im Mittel lediglich zwischen 2 bis 3%.

Trotz geringer Rücklaufquote weist die Stichprobe mit Ausnahme des stark überproportionalen Anteils von Personen mit Leistungsfunktion relativ zur Grundgesamtheit soweit uns bekannt sonst keine weiteren bedeutsamen Abweichungen auf. Über die Gründe des geringen Datenrücklaufs trotz hinreichender

Transparenz über Zweck und Ziel der Online-Befragung sowie vergleichsweise niedrigen Zugangsschwellen lässt sich allenfalls spekulieren, insbesondere, ob die geringe Beteiligung Ausdruck von Desinteresse oder Ablehnung ist.

### 5.3.4 Bekanntheit der Jugendhilfeinspektion und Einschätzungen ihrer Bedeutung im Rahmen von Maßnahmen zur Verbesserung des Kinderschutzes

Den Antwortenden aus der Stichprobe sind Auftrag und Ziele der JI sowie ihr Vorgehen bei der Durchführung bei anlassbezogenen und regelhaften Untersuchungen zum überwiegenden Teil wenigstens in Ansätzen bekannt. Weniger bekannt dagegen sind die Mitarbeitenden der JI selber. Die genaue Verteilung der Angaben zeigt Abb. 1:

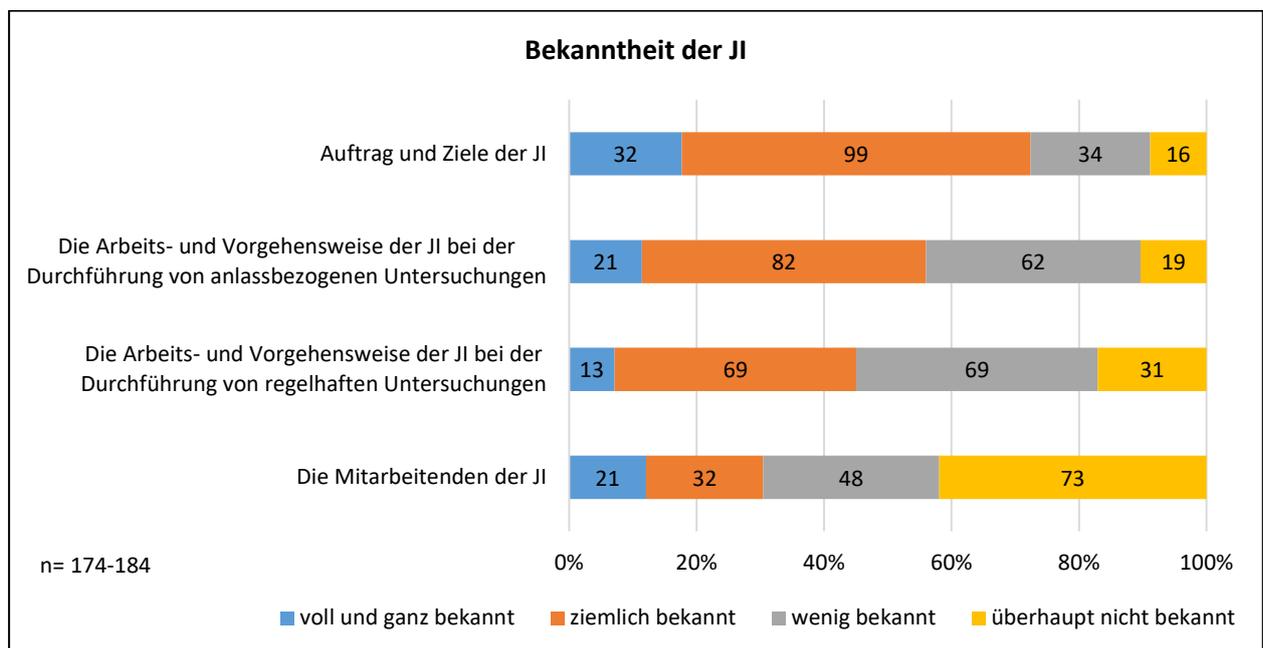
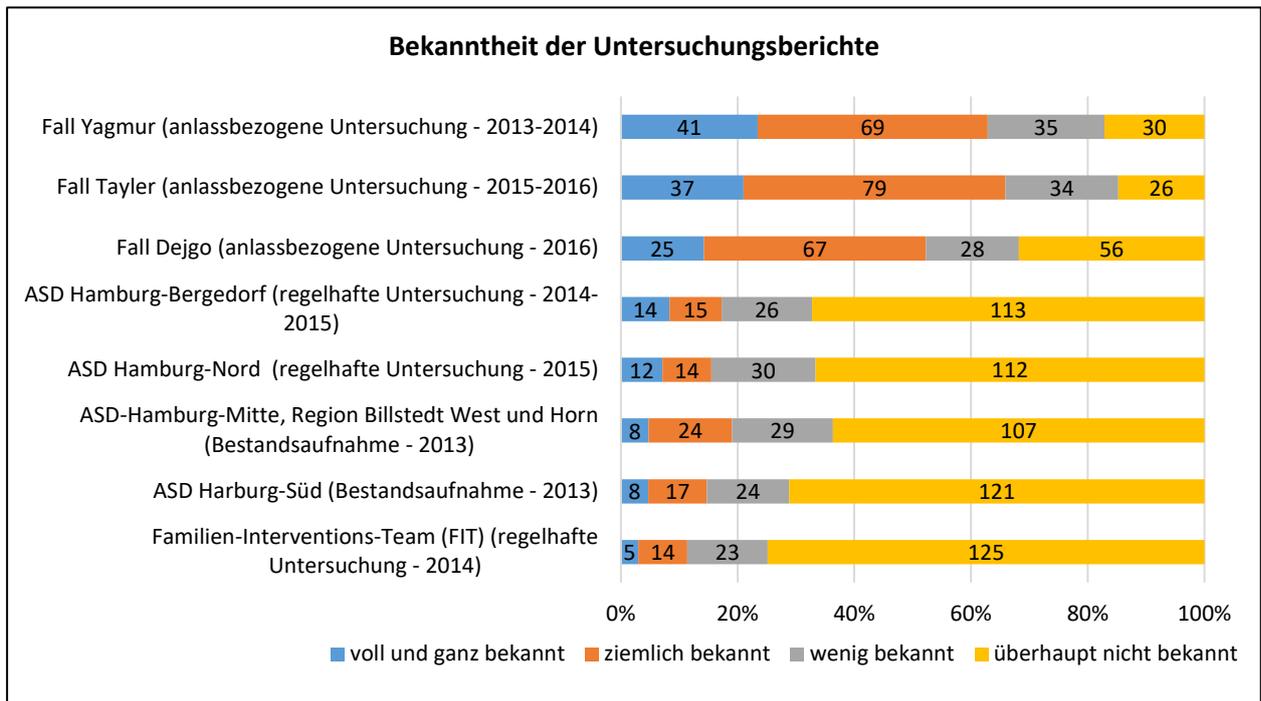


Abbildung 1: Bekanntheit der JI

Fragt man dagegen nach der Bekanntheit der Untersuchungsberichte der Jugendhilfeinspektion, so wird deutlich, dass die Arbeits- und Vorgehensweise der JI vorwiegend im Rahmen anlassbezogener Untersuchungen zur Kenntnis genommen wird, während die Ergebnisse aus regelhaften Untersuchungen entweder kaum oder gar nicht zur Kenntnis genommen werden, mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit allenfalls von Personen aus den jeweils untersuchten ASD. Diesen Zusammenhang zeigt Abb. 2:



**Abbildung 2: Bekanntheit der Untersuchungsberichte**

Vor diesem Hintergrund wurden die Einschätzungen zu Maßnahmen zur Stärkung des Kinderschutzes erfragt, die in den letzten Jahren in Hamburg eingesetzt wurden. Diese Maßnahmen sind zahlreich und umfassen teilweise verschiedenartige Neuerungen, die sowohl die Arbeitsgrundlagen in den ASD wie auch deren konzeptionelle Ausrichtung betreffen. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, rangiert die Einrichtung der JI im Vergleich mit den anderen Maßnahmen zur Stärkung des Kinderschutzes in Hamburg am unteren Ende der Skala. Ihr werden diesbezüglich deutlich mehr negative (schlecht/ sehr schlecht) als positive Zeugnisse ausgestellt. Es kann vermutet werden, dass bei diesen Einschätzungen vor allem die anlassbezogenen Untersuchungen eine tragende Rolle spielen, auf die wir an späterer Stelle noch näher eingehen werden. Die Einschätzungen zu den einzelnen Maßnahmen zeigt nunmehr Abb. 3:

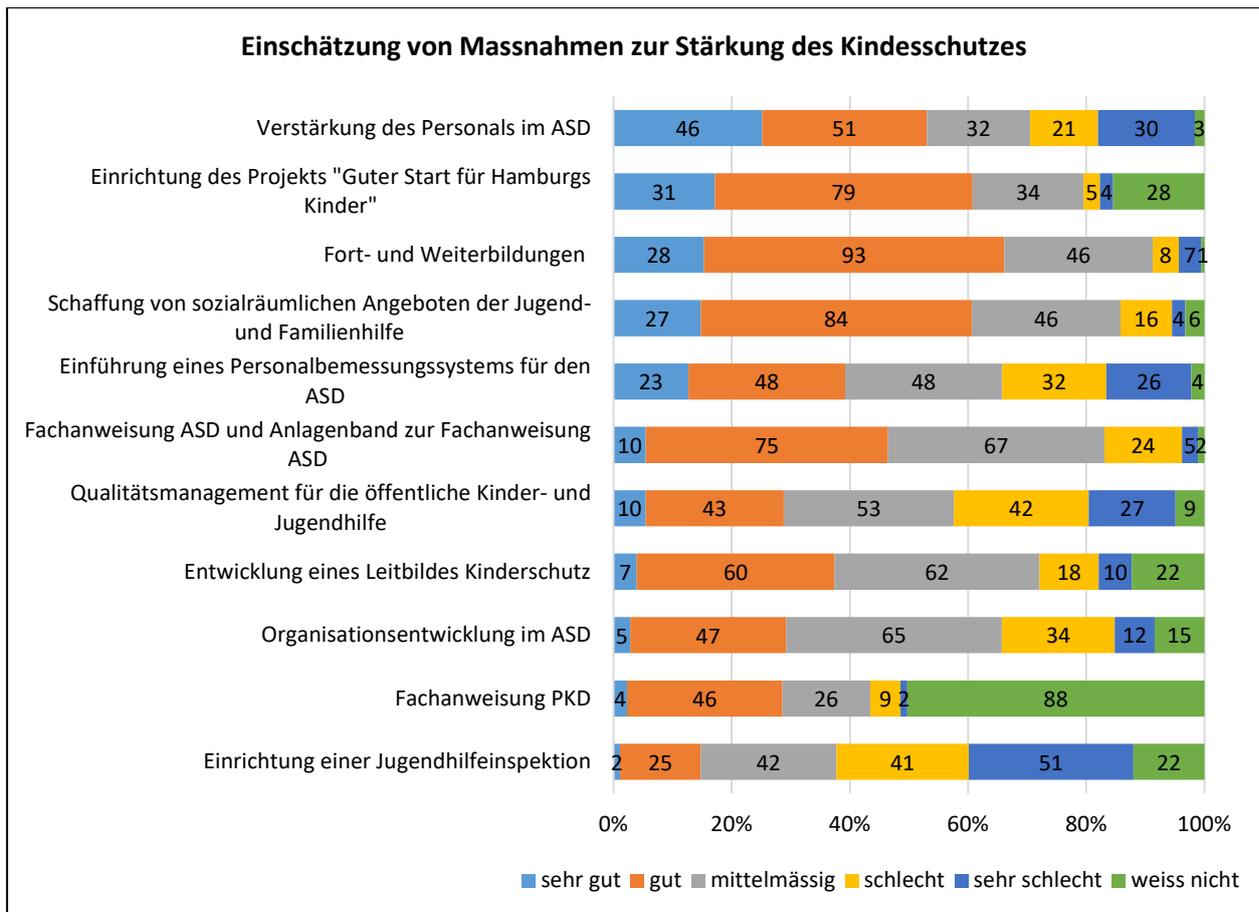


Abbildung 3: Einschätzung von Massnahmen zur Stärkung des Kinderschutzes

### 5.3.5 Beurteilung der von der Jugendhilfeinspektion durchgeführten Untersuchungen

Insgesamt n=76 von den n=181 Teilnehmenden der Online-Befragung waren einer Organisationseinheit zugehörig, die schon einmal von einer Untersuchung der JI betroffen war. Mehrfachnennungen waren möglich. Davon waren n=23 Personen mittelbar oder unmittelbar von einer Bestandsaufnahme betroffen, n=29 von einer regelhaften und n=43 von einer anlassbezogenen Untersuchung. Teilnehmende einer regelhaften Untersuchung erscheinen gegenüber denen einer anlassbezogenen Untersuchung leicht unterrepräsentiert.

Ob, inwieweit bzw. mit welcher Intensität die befragten Personen in die Untersuchungen eingebunden waren, wurde nicht weiter ermittelt. Vielmehr wurde davon ausgegangen, dass alle betroffenen Personen innerhalb den untersuchten Abteilungen über hinreichend Informationen verfügten, um über ihre Einschätzungen qualifiziert Auskunft geben zu können. Ein erster Frageblock fasste verschiedene Frage-Items unter den Begriffen „Ausreichende Ankündigung“, „Genügend Transparenz“, „Gutes Ergebnisfeedback“ und „Nachhaltige Verbesserungen“ zusammen.

- Mit dem Begriff *Ausreichende Ankündigung* wurde erhoben, ob den Teilnehmenden die Untersuchung rechtzeitig angekündigt, Auftrag und Zielsetzung der Untersuchung angemessen erläutert und ihnen Mitarbeiterrechte und Mitwirkungspflichten ausreichend klar dargelegt wurden.

- Unter dem Oberbegriff *Genügend Transparenz* wurde erfragt, ob die Auswahl der zu Untersuchungszwecken notwendigen Papierakten, Dokumenten, zu befragenden Personen und zu beobachtenden Praxissituationen seitens der JI angemessen erläutert, und ferner, ob die Kriterien zur Beurteilung und Interpretation diesbezüglicher Analysen offengelegt wurden.
- Die Rubrik *Gutes Ergebnisfeedback* umfasste Angaben darüber, ob die Analyseergebnisse der JI den Betroffenen im Rahmen eines zweckmäßigen Anlasses (z.B. Dienstbesprechung) vorgestellt wurden, ihre Organisationseinheit in einem vertretbaren Rahmen abgemessen darauf reagieren konnte und ob deren Rückmeldungen in den Untersuchungsbericht eingeflossen sind.
- Unter dem Begriff *Nachhaltige Verbesserungen* wurde danach gefragt, ob im Nachgang der Untersuchung Verbesserungen oder Verschlechterungen in der Organisationseinheit festgestellt werden konnten oder ob die Untersuchungen der JI keinen weiteren Einfluss auf das Handeln der Betroffenen hatten.

Differenziert nach Untersuchungsformen (Bestandesaufnahme, regelhafte/anlassbezogene Untersuchung) präsentieren sich die Einschätzungen der betroffenen wie in Abb.4 dargestellt:



**Abbildung 4: Beurteilung der Untersuchung**

Wie die Ergebnisse zeigen, nehmen die kumulierten Mittelwerte gemäß Durchführungsform von oben nach unten ab, d.h. das Vorgehen der JI wird über alle Untersuchungsformen hinweg umso schlechter beurteilt, je mehr die Ergebnisse der Untersuchungen in den Blick geraten. Die besten Werte erzielen Informationen zum Vorgehen der JI, wohingegen die Transparenz hinsichtlich Auswahl und Beurteilungskriterien der ausgewählten Informationsquellen demgegenüber schon deutlich abfällt. Im Vergleich dazu wird das Ergebnisfeedback bei Bestandesaufnahmen und anlassbezogenen Untersuchungen nochmals tiefer gewertet. Am schlechtesten fallen schließlich die Urteile über den Nutzen der Untersuchungen bzw. darauf bezogener Verbesserungserwartungen aus: Dass eine Untersuchung zu Verbesserungen in den betroffenen Abteilungen führt, war den Angaben zufolge nicht oder kaum feststellbar.

Mit Blick auf die unterschiedlichen Untersuchungsformen fällt auf, dass regelhafte Untersuchungen in den einzelnen Bewertungsdimensionen jeweils die besten Resultate erzielen, während anlassbezogene Untersuchungen durchgängig am schlechtesten eingeschätzt werden. Insbesondere bei anlassbezogenen Untersuchungen, also primär im Kontext der Aufarbeitung von problematischen Kinderschutzfällen, werden mögliche Verbesserungserwartungen offenbar durchweg enttäuscht.

Weitere Fragen bezogen sich auf Zweckmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit, Verhältnismässigkeit, Transparenz und Fairness im Vorgehen der JI. Über alle Untersuchungsformen hinweg überwiegen die negativen Einschätzungen (trifft (eher) nicht zu) zu diesen Items. Am häufigsten wird der JI ein faires Vorgehen abgesprochen. Diese Werte sind – wie die nachfolgende Abb. 5 zeigt – mit den zuvor behandelten Einschätzungen durchaus vergleichbar, sofern auch dort die negativen Einschätzungen überwiegen:

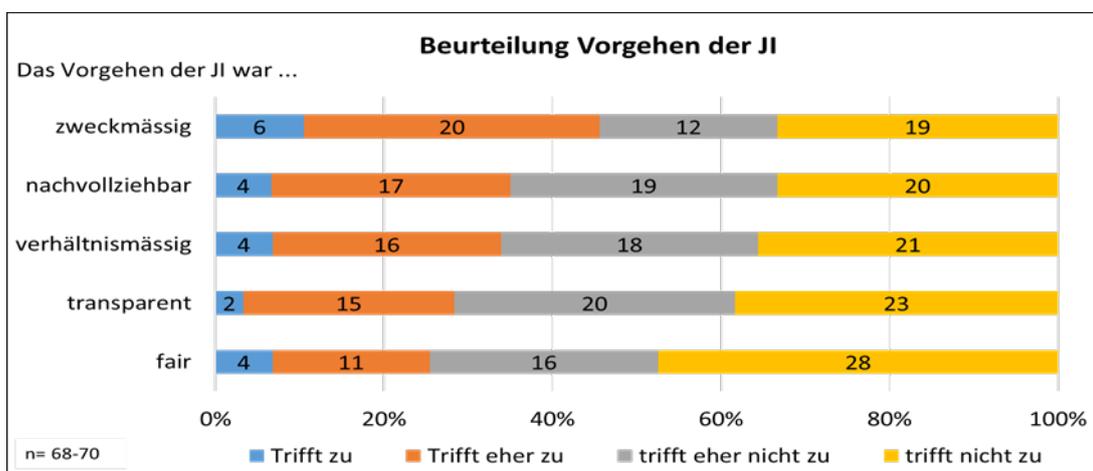


Abbildung 5: Beurteilung Vorgehen der JI

### 5.3.6 Einschätzungen zu Professionalität und Kompetenzen der Jugendhilfeinspektion sowie zur Qualität der Untersuchungsberichte

Hinter Programmen und Konzepten einer Organisation stehen gemeinhin Menschen, die mit deren Umsetzung beauftragt sind. Im vorliegenden Fall der JI handelt es sich um eine kleine Gruppe mit konstanter Zusammensetzung (drei Mitarbeitende und eine Leitung), wobei die Leitung etwa in der Mitte des Evaluationszeitraums im Sommer 2015 altersbedingt ausgeschieden ist, eine neue Leitung erst Ende 2015/Anfang 2016 ihre Arbeit aufnahm und ein Mitglied der JI während der letzten hier berücksichtigten Untersuchung ebenfalls altersbedingt ausgeschieden ist. Angesichts der geringen Gruppengröße kommt die Persönlichkeit der einzelnen Mitglieder der JI entsprechend stärker zum Ausdruck. Das wurde nicht zuletzt auch im Zuge des Leitungswechsels evident, wie sich in den Interviews im Rahmen der Prozessevaluation deutlich zeigte.

Ungeachtet dieser Entwicklungen wurden in der Online-Befragung lediglich pauschalisierende Einschätzungen zur Professionalität bzw. zu den Kompetenzen der JI erhoben. In diesem Zusammenhang machen die Ergebnisse deutlich, dass zwischen den Einschätzungen zur Qualität der Untersuchungen (vgl. Abb. 4) und Kompetenzprofil der JI erkennbare Parallelen bestehen. Zwar werden der JI von etwa der Hälfte der Antwortenden ausreichend Basiskompetenzen zugeschrieben (Ausbildung und Berufserfahrung), aber nur noch zu einem guten Drittel Fach- und Projektmanagementkompetenzen (Kenntnisse über die Arbeit des ASD, über Aufgaben zum Kinderschutz, Präsentations- und Moderationsfähigkeiten etc.). Zu einem

noch geringeren Anteil (rund ein Viertel) werden der JI kommunikative und wissenschaftliche Kompetenzen attestiert. Am niedrigsten (ein Fünftel bis ein Sechstel) liegen die Werte bei der Einschätzung sozialer und persönlicher Kompetenzen der JI, womit im direkten Umgang mit den Mitarbeitenden bzw. Leitungen der untersuchten Abteilungen hinsichtlich Einfühlungsvermögen sowie Konflikt- und Kritikfähigkeit der JI erhebliche Defizite festgestellt werden.

Danach gefragt, wie Mitarbeitende und Leitungen die Professionalität der JI im Hinblick auf verschiedene Dimensionen ihrer Tätigkeiten bewerten, bestätigen sich im Ergebnis die Befunde aus Abb. 6 (Beurteilung der Untersuchung), wonach die JI zwar Auftrag und Ziele ihres Handelns nach mehrheitlicher Einschätzung gut erläutern und auch die Papierakten professionell auswerten kann, alle weiteren Arbeitsschritte und Aufgabenfelder mehrheitlich jedoch als defizitär eingeschätzt werden. Insbesondere die Fähigkeit der JI, ihre Untersuchungsergebnisse in angemessener Form und transparent zu vermitteln und darauf aufbauend Lern- oder Problemlösungsprozesse in den betreffenden Abteilungen zu initiieren und zu gestalten, wird mehrheitlich skeptisch beurteilt oder in Abrede gestellt. Während also die JI die formalen Aspekte ihrer Aufgabenfelder eher zufriedenstellend einlösen kann, scheitert sie aus Sicht der Mitarbeitenden und Leitungen vorwiegend dort, wo es gilt, ihre analytischen Kompetenzen praxissensibel nach außen hin sichtbar zu machen, die Ergebnisse aus ihren Untersuchungen plausibel und nachvollziehbar zu vermitteln und auf dieser Grundlage kollegiale Lern- und Veränderungsprozesse zu moderieren.

Einschätzungen zur Qualität der Untersuchungsberichte wurden als Aufgabenfeld der JI gesondert erhoben. Wie eingangs im Zusammenhang mit der Bekanntheit der Arbeit der JI schon angemerkt, haben die Teilnehmenden der Online-Befragung die anlassbezogenen Untersuchungsberichte am häufigsten, die Berichte zur Bestandsaufnahme und zu den regelhaften Untersuchungen dagegen weitaus seltener zur Kenntnis genommen (vgl. Abb. 2). Entsprechend ungleich sind auch die Angaben zur Qualität der Untersuchungsberichte verteilt, hier allerdings mit dem Unterschied, dass ausschließlich mittelbar oder unmittelbar Untersuchungs-betroffenen Angaben machen.

Die Qualität anlassbezogener Untersuchungsberichte wird mehrheitlich eher negativ eingeschätzt, im Fall Y. und D. finden sich gleichwohl (beinahe ebenso) häufig auch positive Einschätzungen (gut/mittelmäßig). Das Verhältnis zwischen positiven und negativen Einschätzungen ist bei regelhaften Untersuchungen deutlich besser und bei Bestandsaufnahmen gespalten. Regelhafte Untersuchungsberichte erzielen mithin die besten Einschätzungen, beim Bericht ‚ASD Hamburg-Nord‘ sind eher positive und eher negative Einschätzungen jedoch gleich stark vertreten. Bei den Berichten zu den Bestandsaufnahmen wird die Berichtsqualität ‚ASD Hamburg-Mitte‘ eher gut eingeschätzt, im Fall ‚ASD Hamburg-Süd‘ sind die Werte dagegen die schlechtesten überhaupt. In der Tendenz bestätigen die Angaben zur Berichtsqualität, was sich im Kontext von Wertungen zu den Untersuchungsabläufen bereits angedeutet hat: Unter allen Durchführungsformen der JI scheinen regelhafte Untersuchungen – bei allen Einschränkungen – noch am ehesten zu gelingen, wohingegen anlassbezogene Untersuchungen regelmäßig tiefere Werte erzielen und offenkundig am meisten ablehnende Haltungen erzeugen.

### 5.3.7 Persönlicher und institutioneller Nutzen

Fragen zum *persönlichen Nutzen* bezogen sich hauptsächlich auf das eigene fachliche Handeln sowie auf seine organisatorische Rahmung. Stellung genommen haben wiederum ausschließlich Personen, der Abteilung von einer Untersuchung betroffen war. In allen Items zu diesem Themenkomplex überwiegen mehrheitlich die negativen Einschätzungen der Befragten. Die besten Werte erzielten Fragen zur Selbstkontrolle bei der Fallbearbeitung, indem die Befragten nach eigener Einschätzung mehr auf die Einhaltung dokumentarischer, fachlicher und teilweise auch rechtlicher Standards aufgrund von Untersuchungen der JI achten. Auch Störungen in der eigenen Organisationseinheit werden (vermutlich jedoch mehr von den Leitungen) verstärkt reflektiert. Die kritische Reflektion des je eigenen Handelns und potentielle Gefährdungslagen werden dagegen kaum unterstützt. Als nur noch marginal (wenn überhaupt) wird der Nutzen der JI im Hinblick auf die Unterstützung kollegialer Formen der Zusammenarbeit, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie auf die Sicherheit im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen eingeschätzt. Demnach wird der persönliche Nutzen der Arbeit der JI vor allem darin gesehen, dass er der Absicherung formaler Handlungsrichtlinien dient, wohingegen Formen der fachlichen und abteilungs- oder behördenübergreifenden Zusammenarbeit davon weitgehend unberührt bleiben. Die Abb. 6 und 7 reflektieren die Ergebnisse zum persönlichen Nutzen im Detail:

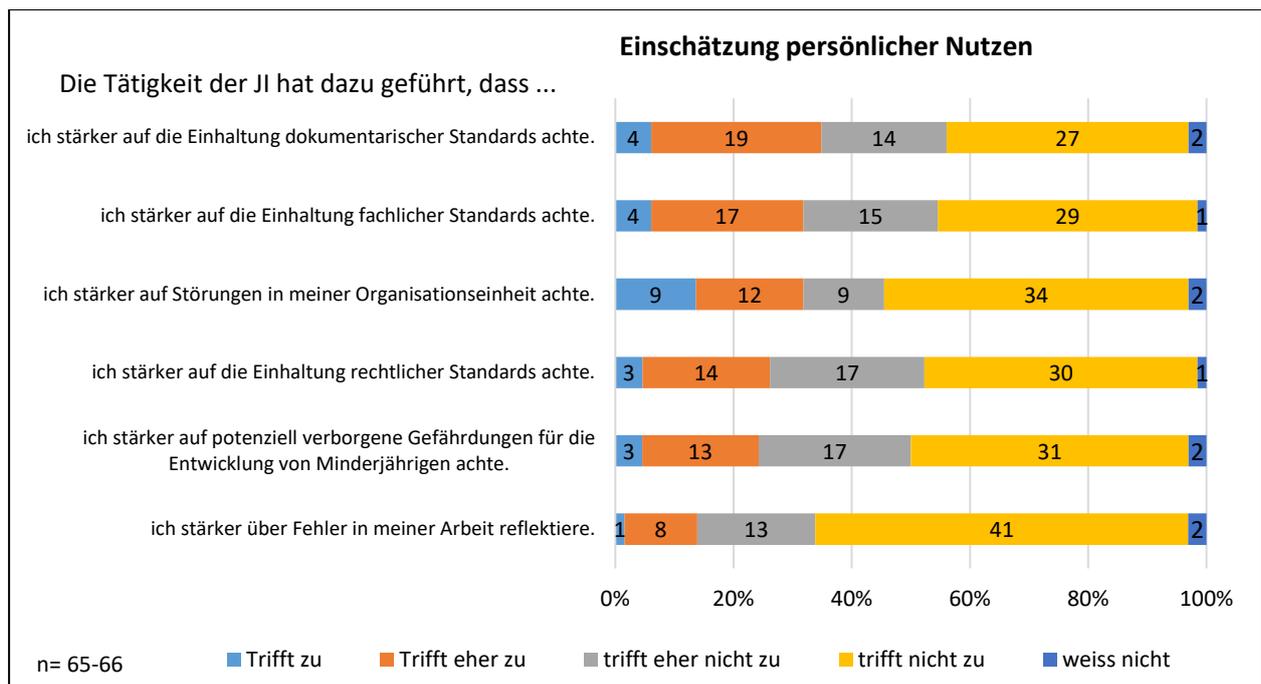
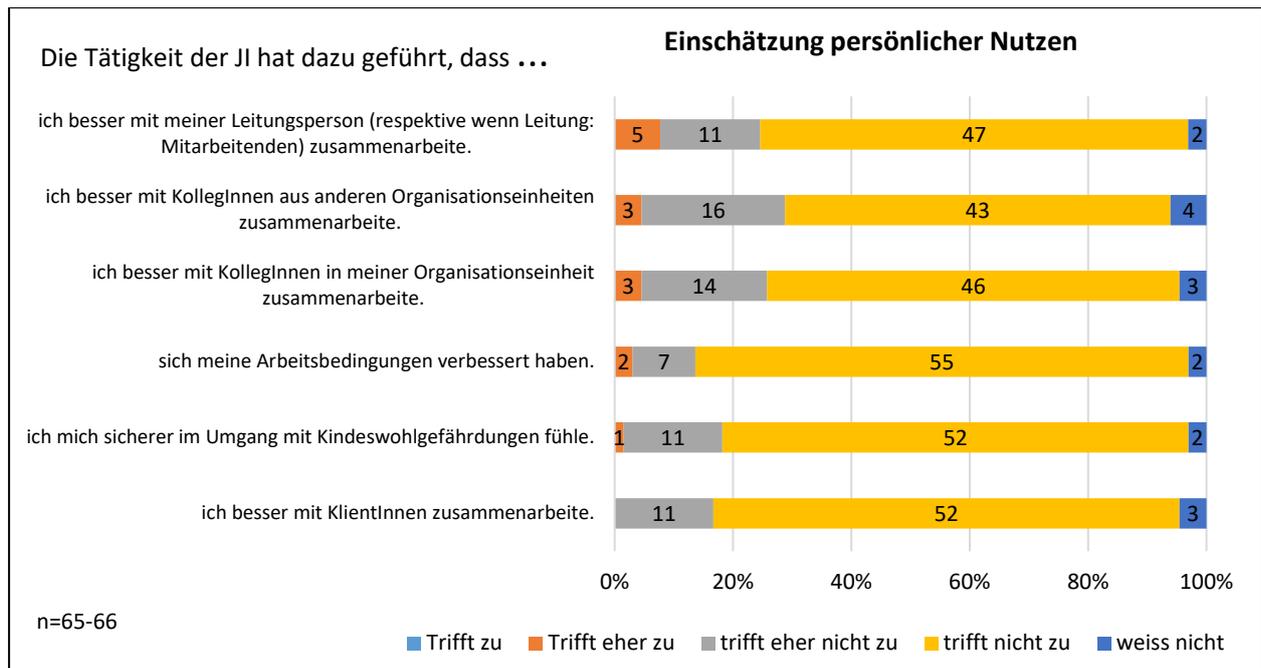


Abbildung 6: Einschätzung persönlicher Nutzen



**Abbildung 7: Einschätzung persönlicher Nutzen**

Hinweise zum *institutionellen Nutzen* der JI wurden wiederum von allen Beteiligten der Online-Befragung gegeben. Gefragt wurde nach dem Beitrag der JI für die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg, wobei die Inhalte der einzelnen Items im Wesentlichen beibehalten und lediglich dem behördlichen Kontext angepasst wurden. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass auch hier die negativen Einschätzungen gegenüber positiven Nutzenerwägungen über alle Items hinweg dominieren. Vor diesem Hintergrund erzielten die Hinweise zur Einhaltung der dokumentarischen, fachlichen und rechtlichen Standards wiederum die besten Werte, was darauf hindeutet, dass die formal überprüfbaren Aspekte fachlichen Handelns sich durch die Arbeit der JI besser absichern lassen, worin aus Sicht der Befragten der größte Nutzen gesehen wird. Rund ein Drittel aller Befragten gaben an, dass durch die Arbeit der JI (a) fördernde und hemmende Rahmenbedingungen fachlichen Handelns, (b) Störungen in der betreffenden Organisationseinheit sowie (c) Anhaltspunkte für die Planungs- und Gesamtverantwortung politischer Entscheidungsträger besser damit sichtbar würden. Deutlich tiefer wird dagegen der Nutzen der JI für den Kinderschutz hinsichtlich Prävention, Aufdeckung, fachliches und praktisches Know-how und Fehlervermeidung eingeschätzt. Der Beitrag der JI zur Erhöhung der Handlungs- und Verfahrenssicherheit im Kontext von Kinderschutzaufgaben wird am tiefsten eingeschätzt und der diesbezügliche Nutzen für die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe somit bestritten. An dieser Stelle äußert sich mithin am schärfsten der Widerspruch von Anspruch und Wirklichkeit der Hamburger Jugendhilfeinspektion: Dort, wo sich die höchsten fachlichen Erwartungen bündeln, dass nämlich die JI zur Stärkung der Handlungs- und Verfahrenssicherheit im Kinderschutz Beiträge leisten kann, wird – wie sich schon in Abb. 3 angedeutet hat – der Nutzen der JI aus Sicht der Befragten am niedrigsten bewertet.

### 5.3.8 Fragen zur Fachaufsicht

Ein letzter Fragenblock zielte auf allgemeine Einstellungen zu Formen, Zielen und Instrumenten der Fachaufsicht. Im Unterschied zu den Einstellungen und Bewertungen gegenüber der Praxis der JI machen die Ergebnisse deutlich, dass die Befragten diesbezüglich positiv eingestellt sind und Fachaufsicht in ihren Arbeits- und Handlungsfeldern prinzipiell als nützlich bewerten. Danach befragt, welche Formen der Fachaufsicht (regelmäßig, anlassbezogen, themenfokussiert) die Beteiligten am ehesten als nützlich erachten (Mehrfachnennungen möglich), plädierten rund 70% für eine themenfokussierte Fachaufsicht, 50% für eine regelmäßige Fachaufsicht und etwas mehr als 40% für eine anlassbezogene Fachaufsicht.

Unter einer regelmäßigen Wahrnehmung von Fachaufsicht wird die turnusmäßige Durchführung von Untersuchungen aufgefasst, welche darauf abzielt, die Recht- und Zweckmäßigkeit von Verwaltungs- oder Organisationshandeln zu überprüfen und zu unterstützen. Eine anlassbezogene Wahrnehmung von Fachaufsicht zielt hingegen auf die Überprüfung und Unterstützung recht- und zweckmäßigen Verwaltungs- oder Organisationshandelns anlässlich eines besonderen Einzelfalls oder Ereignisses. Eine themenfokussierte Wahrnehmung von Fachaufsicht ist indiziert, wenn in verschiedenen Organisationen wiederkehrend Probleme und Herausforderungen nicht oder nur unzureichend bewältigt werden können und die Recht- und Zweckmäßigkeit von Verwaltungs- oder Organisationshandeln in Frage gestellt ist.

Ungeachtet dessen, was die Befragten inhaltlich mit diesen Formen der Fachaufsicht im Einzelnen assoziieren, dokumentiert sich an diesen Angaben gleichwohl eine positive Grundeinstellung, wobei eine thematisch flexibel abrufbare Form der Fachaufsicht mithin die höchsten Nutzenerwartungen hervorruft, während anlassbezogene Formen der Fachaufsicht zwar weniger häufig befürwortet, dennoch nicht grundsätzlich abgelehnt werden.

Ähnliche Befunde ergeben sich hinsichtlich der Frage nach der Angemessenheit klassischer und neuerer Instrumente der Fachaufsicht. Zum ganz überwiegenden Teil werden die aufgeführten Instrumente mehrheitlich positiv eingeschätzt, wenngleich sich diesbezüglich aufschlussreiche Unterschiede ergeben. Unter den klassischen Instrumenten der Fachaufsicht (z. B. Durchführung von Fachgesprächen / Erlass von Verwaltungsvorschriften / Erteilung von Weisungen etc.) ragt mit deutlichem Abstand die ‚Durchführung von Fachgesprächen‘ hervor, wobei aber auch die anderen Instrumente häufiger als angemessen denn als unangemessen eingeschätzt werden. Allerdings liegen die Werte im Hinblick auf die Angemessenheit neuerer Instrumente der Fachaufsicht deutlich höher: Insbesondere die Durchführung von Evaluationen, von Risiko- und Fehleranalysen sowie die Aushandlung von Zielvereinbarungen erfahren mehrheitlich Zustimmung, etwas niedriger (aber immer noch mehrheitlich) sind die Zustimmungsraten hinsichtlich der Durchführung von Leistungsvergleichen und Portfolioanalysen. Am wenigsten Zustimmung findet die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen, hier liegt die Quote knapp unter 50%.

Weitgehende Einigkeit unter den Befragten besteht ferner im Hinblick auf die erforderlichen Kompetenzen für Fachaufsicht. Aus Sicht der Befragten müssen die Vertreter(innen) der Fachaufsicht zum einen über profunde Kenntnisse des zu untersuchenden Handlungsfeldes verfügen, zum anderen benötigen sie solide analytische Kompetenzen bei der Durchführung und Vermittlung ihrer Untersuchungstätigkeit, aufgrund derer sie die Qualität der Praxis bewerten, wie aus Abb. 8 deutlich wird:

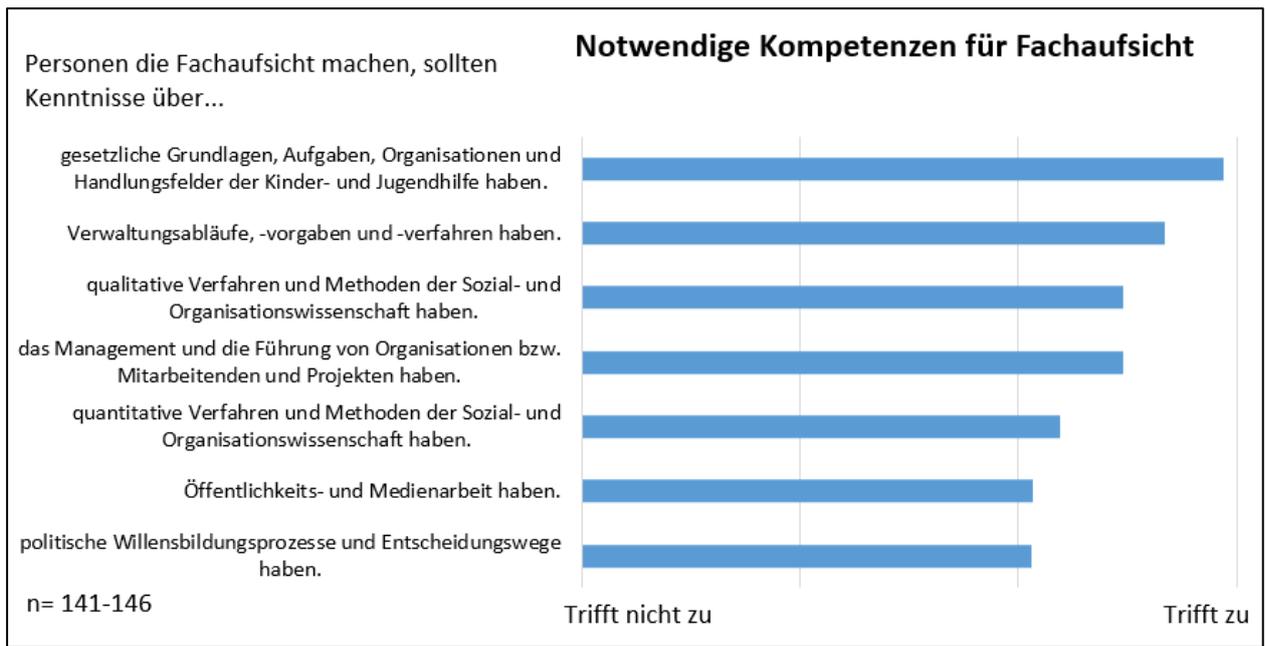


Abbildung 8: Notwendige Kompetenzen für Fachaufsicht

An den Angaben zu den Zielen von Fachaufsicht werden wiederum die hochgesteckten Verbesserungserwartungen deutlich, die man sich im Feld der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe davon verspricht. Diese zielen vor allem auf die Unterstützung der Qualität fachlicher Praxis, indem förderliche Rahmenbedingungen konsolidiert und weiterentwickelt, organisationale Mängel und Störungen dagegen erkannt und ausgemerzt werden. Fachaufsicht wird demnach als ein Instrument der Förderung und strukturellen Unterstützung guter fachlicher Praxis interpretiert, weniger hingegen als ein Instrument der Aufdeckung von Zuwiderhandlungen im Einzelfall und der Einhaltung dokumentarischer Standards. Diesen Konnex verdeutlichen Abb. 9 und 10:

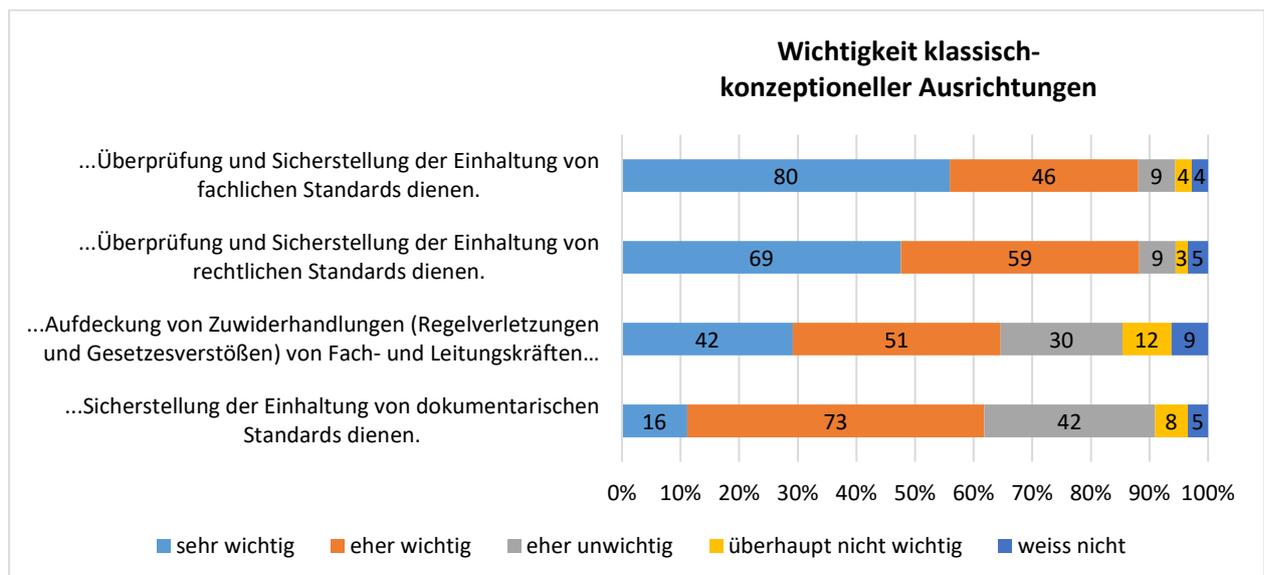


Abbildung 9: Wichtigkeit klassisch-konzeptioneller Ausrichtungen für Fachaufsicht

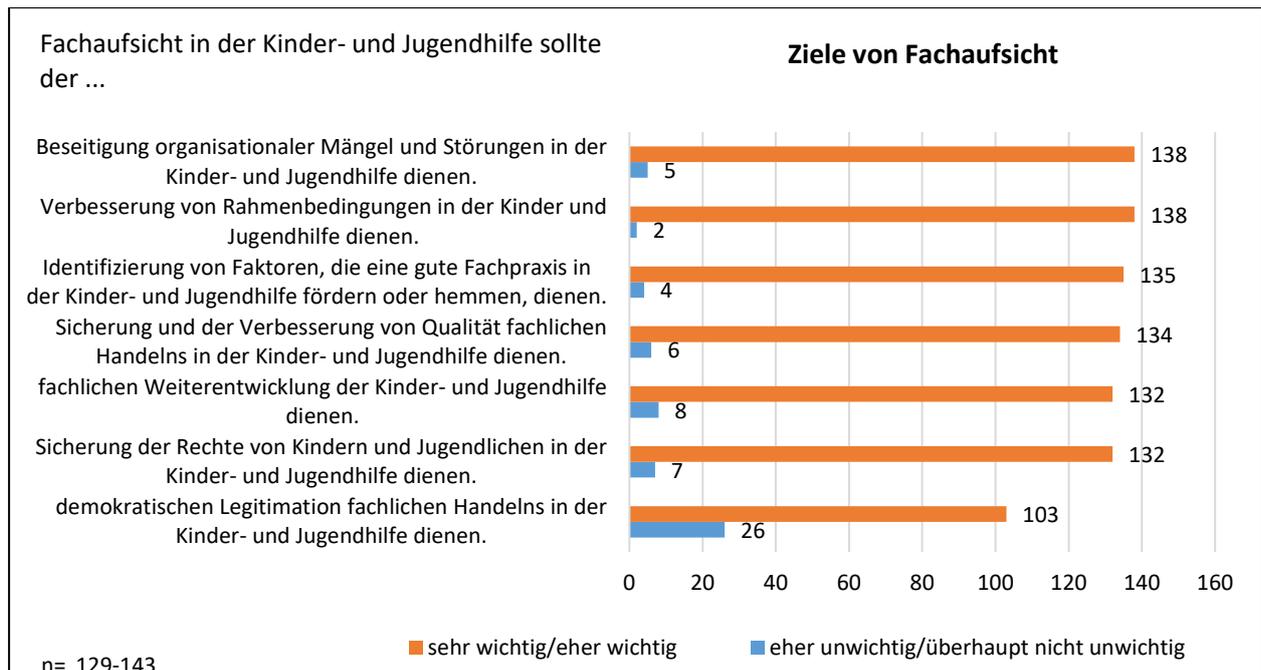


Abbildung 10: Ziele von Fachaufsicht

### 5.3.9 Offene Kommentarfelder

Im Online-Fragebogen standen den Teilnehmenden insgesamt vier Kommentarfelder offen, um ihre Sichtweise (sofern gewünscht) zu verschiedenen Aspekten im Vorgehen der JI in eigenen Worten zu explizieren. Die Kommentarfelder bezogen sich auf folgende Themen:

- Bitte nennen Sie Aspekte im Vorgehen der JI, die Sie gut finden.
- Bitte nennen Sie Aspekte im Vorgehen der JI, die Sie schlecht finden.
- Bitte nennen Sie Aspekte im Vorgehen der JI, die am dringendsten einer Korrektur bedürfen.
- Was muss am dringendsten verändert werden, damit die JI den Anforderungen gerecht werden kann?

Die Kommentarfelder wurden im Allgemeinen sowohl von Teilnehmenden, deren Abteilung von einer Untersuchung betroffen war wie auch von denen, die nicht unmittelbar davon betroffen waren, rege genutzt. Von Ein-Wort-Statements bis hin zu komplexen Argumentationen spiegelt sich darin ein reichhaltiges Arsenal an Einstellungen wider, das in den nachfolgenden Abschnitten in den wesentlichen Punkten zusammengefasst dargestellt werden soll.

#### 5.3.9.1 Kommentarfeld 1: Positive Aspekte im Vorgehen der Jugendhilfeinspektion

In diesem Kommentarfeld sind insgesamt n=74 Statements dokumentiert, n=39 von Personen, die nicht unmittelbar von einer Untersuchung betroffen waren. Mehrere Personen haben auf die Frage, welche Aspekte im Vorgehen der JI sie positiv fanden, lediglich negativ („keine“) oder mit Unwissen reagiert („weiß nicht“). Die meisten explizit positiven Hinweise im Vorgehen der JI bezogen sich dagegen auf einen Aspekt, der sich als ‚Herstellung einer organisationsinternen Öffentlichkeit‘ umschreiben ließe: Indem die JI aufklärt, aufdeckt, hinschaut, sichtbar macht und ihre Einsichten vermittelt, werde das fachliche Handeln,

seine Rahmenbedingungen sowie seine Unzulänglichkeiten strukturell manifest und kommunikabel. Insbesondere die Fokussierung auf den IST-Zustand fachlichen Handelns und die dafür maßgeblichen Rahmenbedingungen vermittele wertvolle Hinweise auf Steuerungs- und Korrekturmöglichkeiten, die dann allerdings nicht immer konsequent umgesetzt würden. Gewürdigt wird öfter auch das Rahmenkonzept der JI für regelhafte Untersuchungen, das gute Voraussetzungen für das Vorgehen und die Zielsetzungen der JI schaffe. Nach Einschätzung der Befragten werde es allerdings nicht immer entsprechend seiner Vorgaben und zu wenig unter Beachtung wissenschaftlicher Standards umgesetzt.

### **5.3.9.2 Kommentarfeld 2: Negative Aspekte im Vorgehen der Jugendhilfeinspektion**

In diesem Kommentarfeld sind insgesamt n=93 Stellungnahmen dokumentiert, n=50 wiederum von Personen, die nicht unmittelbar von einer Untersuchung betroffen waren. Die Angaben in diesem Kommentarfeld sind nicht nur zahlenmäßig grösser, sondern fallen auch inhaltlich vielschichtiger aus. In Bezug auf Inhalt und Konkretion unterscheiden sich die Stellungnahmen von Betroffenen kaum von denen, die nicht unmittelbar direkt von einer Untersuchung betroffen waren.

Generell ist in den Statements kaum ein Aspekt im Vorgehen der JI von kritischen Erwägungen ausgenommen. Gleichwohl sind verschiedene Verdichtungen resp. Fokussierungen der angeführten Kritikpunkte deutlich erkennbar. Was das Vorgehen der JI in einem so massiv schlechten Licht erscheinen lässt, ist vor allem dem Umstand geschuldet, dass viele Befragte mit den im Hamburg bestehenden Arbeitsbedingungen unzufrieden sind, die JI jedoch nicht als ein Instrument wahrnehmen, das diesen Umständen Abhilfe schaffen kann, sondern das vorwiegend zu deren Aufrechterhaltung und Rechtfertigung Beiträge leistet und zu diesem Zweck auch eigens implementiert worden ist. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Zugehörigkeit der JI zur Behörde (BASFI) stark kritisiert. Sowohl die grundsätzliche Ausrichtung der JI bei ihrem Vorgehen wie auch die Verwendung der Untersuchungsberichte und der erzielten Ergebnisse diene aus Sicht der Befragten vorwiegend der Rechtfertigung des Status Quo. Demgemäß werde die Verantwortung für ‚Fehler‘ und ‚Missstände‘ personalisiert bzw. einzelnen Abteilungen und weniger den Kontextbedingungen fachlichen Handelns zugeschrieben. Die politische Steuerungsebene bleibe entsprechend außen vor. Durch das Vorgehen der JI werde daher nicht das fachliche Handeln, sondern vorwiegend die politische Steuerungsebene unterstützt. Dieser Zusammenhang werde vor allem im Kontext anlassbezogener Untersuchungen evident, die aufgrund personalisierender Schuldzuweisungen eine ‚Kultur der Angst‘ hervorgebracht hätten anstatt den offenen Umgang mit ‚Fehlern‘.

In eine ähnliche Richtung werden auch andere Aspekte des Vorgehens der JI gedeutet. So sei die Verwendung ihrer Untersuchungsberichte sowie das weitere Vorgehen aufgrund der darin festgestellten Sachverhalte weitgehend unklar und intransparent. Aus Sicht der Befragten seien diesbezüglich keine Veränderungen/Verbesserungen feststellbar. Für das alltägliche Handeln der Mitarbeitenden seien die Berichte der JI irrelevant.

Aus Sicht der Befragten macht die Überregulierung fachlichen Handelns (zu viele Vorschriften) einen wesentlichen Teil der Arbeitsunzufriedenheit aus. Die Orientierung an Vorschriften und Regeln einschließlich deren Dokumentation durch JUS-IT führe zu einer einseitigen Ausrichtung an Vorschriften und Regeln, begrenzte Ressourcen im Umgang mit Klient(inn)en würden dagegen nicht thematisiert. Indem die JI vorwiegend die Einhaltung dokumentarischer, rechtlicher und fachlicher Standards prüfe, unterstütze sie damit das bestehende System, was zwangsläufig eine Defizitorientierung nach sich zieht, während die Unterstützung bestehender oder fehlender Ressourcen (Ressourcenorientierung) aus dem Blick gerate. Eine

gute Praxis werde ignoriert, ihre Mängel dagegen in den Vordergrund gestellt. Letztlich würden durch dieses Vorgehen lediglich Scheinsicherheiten generiert, sofern sich die Mitarbeitenden in Bezug auf die Einhaltung von Standards und Regeln formal absicherten. Ob und inwieweit diese Standards sinnvoll seien, werde dagegen nicht hinterfragt. Auf diese Weise wird ein System der Überregulierung zementiert, nicht jedoch gutes fachliches Handeln. Anstatt sich auf die Einhaltung von idealtypischen und nicht immer sachdienlichen Standards fachlichen Handelns zu konzentrieren, wüsste man sich reale Handlungsbedingungen als Ausgangspunkt der Untersuchung der JI, was die Restriktionen fachlichen Handelns stärker in den Mittelpunkt rücken würde und näher an die ‚tatsächlichen‘ bzw. alltagspraktisch ausgerichteten Einschätzungen und Bewertungen heranführen könnte.

### **5.3.9.3 Kommentarfeld 3: Änderungsvorschläge zum Vorgehen der Jugendhilfeinspektion**

Die in diesem Kommentarfeld dokumentierten Statements (n=99, davon n=54 von nicht unmittelbar betroffenen Personen) reichen von lakonischen Hinweisen („Abschaffen“) bis hin zu Forderungen nach mehr Transparenz, Unabhängigkeit und Neutralität im Vorgehen der JI. Gemäß Häufigkeit der Nennungen wird insbesondere die fehlende institutionelle Unabhängigkeit der JI kritisch betrachtet, was aus Sicht der Befragten die fachliche und wissenschaftliche Glaubwürdigkeit im Vorgehen der JI untergräbt. In diesem Zusammenhang werden auch die anlassbezogenen Untersuchungen kritisch reflektiert, die – wenn überhaupt – aufgrund ihres politisch aufgeladenen Charakters aus Sicht der Befragten eher von einem externen Gremium durchgeführt werden sollten.

In eine vergleichbare Richtung gehen auch Vorschläge zur Verwendung der von der JI erstellten Untersuchungsberichte. Neben dem Wunsch nach mehr Vertraulichkeit sollten in erster Linie die untersuchten ASD (und nicht die BASFI) über deren Nutzung entscheiden. Die Entwicklung einer offen-seriösen Fehlerkultur sei vor allem Sache der von der Untersuchung betroffenen Mitarbeitenden und Leitungen und weniger die politisch Verantwortlichen.

Neben mehr Wissenschaftlichkeit und wertneutralem Vorgehen wird gefordert, dass die JI ihren Blick mehr „auf’s Ganze“ richtet. Damit ist gemeint, dass sich ihr Vorgehen weniger auf die Einhaltung einzelner Standards konzentrieren sollte, als vielmehr auf die Kontextbedingungen, die für die Qualität fachlichen Handelns maßgeblich sind. Dazu zählten vor allem die Überregulierung bzw. Bürokratisierung alltäglicher Praxis, Dopplungen und Widersprüchlichkeiten in Abgrenzung zum Qualitätsmanagement, eine gesamthafte Betrachtung des Kinderschutzsystems im Gegensatz zu der Untersuchung einzelner Abteilungen oder dem Handeln einzelner Personen u. ä. m. Eine mehr an den Strukturen bzw. strukturellen Begrenzungen der tatsächlichen Praxis ausgerichtete analytische Haltung würde zwangsläufig auch die Rahmenbedingungen fachlichen Handelns vermehrt in Blick nehmen müssen.

Aus Sicht der Befragten wäre demnach eine mehr vorwärts- statt rückwärtsgewandte analytische Blickrichtung adäquat. Nicht die Feststellung von ‚Fehlern‘ oder ‚Abweichungen‘ von verbindlich geregelten Standards im Nachhinein sollte im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, sondern die Feststellung, was diese Abweichungen ursächlich unterstützt (wie z.B. der Mangel an personellen oder zeitlichen Ressourcen). Gefordert wird der Dialog auf Augenhöhe anstelle der Überprüfung von Akten. Nur wenn die tatsächlichen Realitäten fachlichen Handelns angemessen gewürdigt und eingeschätzt würden, könne das Vorgehen der JI zu „realistischen“ Einsichten führen, aus denen sich brauchbare Hinweise ableiten ließen, was zur Unterstützung der Qualität fachlichen Handelns notwendig ist.

#### 5.3.9.4 Kommentarfeld 4: Änderungsvorschläge zur Verbesserung fachlicher Praxis

Mit n=113 Statements sind in diesem Kommentarfeld die meisten Einträge verzeichnet. Sie sind zudem in hohem Maße homogen, was darauf hinweist, dass viele der Befragten über ein einheitliches Bewusstsein darüber verfügen, in welchen Hinsichten ihnen die Praxis der ASD verbesserungswürdig erscheint. Im Grundsatz zielen die hier versammelten Hinweise sämtlich auf die Rahmenbedingungen fachlichen Handelns, die in den vorangegangenen Kommentarfeldern größtenteils schon implizit oder explizit angeführt wurden. Trotz ihrer Vielfalt und unterschiedlicher Detaillierungsgrade geben sie gleichwohl eine gemeinsame Stoßrichtung zu erkennen, die sich unter drei thematischen Schwerpunktsetzungen gut zusammenfassen lässt: Ressourcen, Deregulierung und Kooperation.

- *Ressourcen*: Am häufigsten und nicht ganz unerwartet wird auf eine Verbesserung der Personalsituation hingewiesen. Um eine gute fachliche Praxis in den ASD und im Kinderschutz zu gewährleisten, um die definierten Standards einhalten und die damit einhergehenden Zielsetzungen erreichen zu können, sei eine hinreichende Personalausstattung in den ASD und angrenzender Abteilungen unabdingbar. Die Kluft zwischen kontinuierlich höher geschraubten (Dokumentations-)Standards, hoher Fallbelastung bei immer schwierigeren Fällen und Personalsituation (einschließlich der z.T. hohen Personalfluktuations in einzelnen Abteilungen) bewirke, dass eine gute fachliche Praxis zunehmend schwerer umgesetzt werden kann. Weitere Belastungen entstünden durch eine wachsende ‚Verbürokratisierung‘ der Fallarbeit, allen voran durch die zeitaufwändigen und wenig zielführenden Anforderungen des Berichtswesens und der Falldokumentation (JUS-IT), aber auch aufgrund der Umsetzung von Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe, was dazu führe, dass immer mehr Zeit in administrative Verwaltungsaufgaben fließe und für den direkten Kontakt mit Klient(inn)en (Hausbesuche, Beratungsgespräche) immer weniger Ressourcen zur Verfügung ständen. Angeregt wird vereinzelt auch der Ausbau von Leistungsangeboten freier Träger (bspw. Einrichtungen für ‚Systemsprenger‘ und Inobhutnahmen) sowie eine verbesserte infrastrukturelle Ausstattung des Sozialraums (Kinderschutzhäuser, Vater-Mutter-Kind-Häuser etc.).
- *Deregulierung*: Auch die zum Teil unübersichtliche Anzahl an Regeln und Vorschriften, was bei der Fallarbeit konkret zu berücksichtigen ist (Anlagenband) sowie das aufwändige Berichtswesen irritieren das fachliche Handeln mehr, als dass sie den Mitarbeitenden Sicherheit geben oder sie in ihrer alltäglichen Praxis unterstützen. Aus Sicht der Befragten sollten Vorschriften und Regeln auf das Wesentliche eingegrenzt, das Berichtswesen vereinfacht sowie doppelte Kontroll- und Verwaltungsaufgaben (Qualitätsmanagement/ Jugendhilfeinspektion) abgebaut werden. Auch der verpflichtende Gebrauch verschiedener Instrumente im Zuge der Fallarbeit (Instrumente der KWG-Diagnostik und der sozialpädagogischen Diagnostik) wird nicht immer als sinnstiftend eingeschätzt. Stattdessen wünschen sich Mitarbeitende mehr fachliche Unterstützung bei der unmittelbaren sozialpädagogischen Fallarbeit und im Umgang mit schwierigen Fällen.
- *Kooperation*: Unter diesem Stichwort sammeln sich vor allem die positiven Anregungen der Befragten. Diese wünschen sich vor allem bessere Formen der Zusammenarbeit, während Vorschriften und Regeln auf ein notwendiges Maß reduziert werden sollten. Angesprochen sind zum einen die (über-)bezirkliche Zusammenarbeit (mehr Zeit für kollegialen Austausch und Fallreflexion im Team und darüber hinaus Supervisionsangebote, themenbezogene Team-Tage etc.), aber auch die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden und ihren Leitungen, von denen sie sich mehr Unterstützung und Rückendeckung erwarten. Gleiches gilt für die politische Steuerungsebene

entsprechend: Diese sollten ihre Verantwortlichkeit in schwierigen, d.h. anlassbezogenen Situationen nicht auf die Ebene einzelner ASD oder Mitarbeitenden abwälzen, sondern zu ihrer Verantwortung stehen und den untergeordneten Ebenen durch ihre Auftritte in der Öffentlichkeit den Rücken stärken. Eine Kultur der Fehleroffenheit benötige weniger Kritik und Kontrolle, sondern mehr die wechselseitige Anerkennung von Leistungen über alle Hierarchiestufen gleichermaßen sowie die Entwicklung von Formen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und Unterstützung.

#### **5.4 Zusammenfassung und Diskussion**

Nach insgesamt acht Untersuchungen, fünf davon mit wissenschaftlicher Begleitung, wird der Ertrag der JI als ein Instrument institutioneller Fachaufsicht von Seiten maßgeblicher Akteure der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg durchaus verschieden bewertet.

Wie die inhaltsanalytischen Auswertungen der qualitativen Interviews von **Leitungspersonen und politischen Ausschussmitgliedern zu Wirkungen und Nutzen der Arbeit der JI** zeigen, wird die Arbeit der JI durchweg geschätzt, ihr Nutzen gleichwohl verschieden begründet. Während die Ausschussmitglieder zwischen dem politischen Nutzen, den sie aus den primär anlassbezogenen Untersuchungsberichten der JI für ihre parlamentarischen Kontrollaufgaben ziehen und den fachlich zum Teil fragwürdigen Konsequenzen für die einzelnen ASD und die Fallbearbeitung durchaus differenzieren, sehen Behörden- und Bezirksleitungen in Letzterem mehr eine Entwicklungsaufgabe und insofern ein fachlich zu überwindendes Entwicklungsproblem. Behörden- und Bezirksleitungen bewerten die Arbeit der JI vorwiegend im Kontext einer lernenden, sich intern an einer Fehlerkultur abarbeitenden Organisation, und insofern als ein un abgeschlossenes Entwicklungsprojekt. Woran es dem ‚Projekt Jugendhilfeinspektion‘ demnach hauptsächlich mangelt, ist ihre noch suboptimale Professionalität bei der Identifizierung und Eingrenzung substantieller Probleme der Fallbearbeitung sowie der Unterstützung von Mitarbeitenden und Leitungen im Hinblick auf die fachliche Weiterentwicklung von Qualität einer kinderschutzbezogenen Praxis. Aus Sicht der Behörden- und Bezirksleitungen bedürfe es dazu einer intensiveren Zusammenarbeit. Ein vielsprechender Ansatzpunkt stellt die Form einer ‚themenfokussierten Untersuchung‘ dar, bei der Leitungen und Mitarbeitende der zu untersuchenden Organisationseinheit gemeinsam Fragen an die JI adressieren, wie die Qualität der Fallbearbeitung verbessert und Risiken reduziert werden können. In eine ähnliche Richtung gehen auch Anregungen der Ausschussmitglieder. Die JI müsse mehr Gewicht auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den zu untersuchenden Organisationseinheiten legen und diese im Bemühen um Qualität bei der Fallbearbeitung tatkräftiger unterstützen. Bezüglich der Anerkennung ihrer Expertise und Glaubwürdigkeit wäre die Unabhängigkeit ihrer organisatorischen Einbettung ebenso vorteilhaft wie ihre Selbstdarstellung in der ‚Öffentlichkeit‘ in Form von leicht zugänglichen Ergebnis- und Jahresberichten.

Die Einschätzungen und Wertungen von **Leitungen und Mitarbeitenden der untersuchten und noch zu untersuchenden Organisationseinheiten** in Hamburg zeichnen mit Blick auf die Ergebnisse der Onlinebefragung dagegen ein anderes Bild: Auftrag, Zielsetzung und Vorgehen der JI fokussieren demnach primär auf die Überprüfung und Einhaltung vorgegebener Regeln und Standards der Fallbearbeitung, die als solche jedoch weitestgehend unhinterfragt blieben ebenso wie die faktischen Bedingungen ihrer Umsetzung. Dieser Befund spiegelt zwar weniger die Berichterstattung der JI wider, welche in ihren Untersuchungsberichten auch die Bedingungen fachlichen Handelns zu würdigen und einzuschätzen weiß. Ungeachtet dessen nehmen Leitungen und Mitarbeitende die JI primär aber als kontrollierende Instanz wahr, welche vorzugsweise auf Regelabweichungen bzw. Abweichungen von den Standards fachlichen Handelns fokussiere.

Die Eindrücke von Leitungen und Mitarbeitenden zum Vorgehen und den Wirkungen der JI sind neben den unmittelbaren Erfahrungen im Zuge einer Untersuchung (Betroffenheit) vor allem durch das Vorgehen der JI im Kontext der Überprüfung problematisch verlaufener Kinderschutzfälle geprägt (Kenntnisse anlassbezogener Berichte). Aus Sicht der von Untersuchungen betroffenen Leitungen und Mitarbeitenden wird das Vorgehen der JI in der betreffenden Organisationseinheit zum überwiegenden Teil als unverhältnismäßig, intransparent und wenig fair gewürdigt. Zwar könne die JI Auftrag und Zielsetzung ihres Vorgehens nachvollziehbar vermitteln, sie scheitere jedoch an ihrer konkreten Umsetzung, vorwiegend aufgrund mangelnder analytischer und sozialer Kompetenzen. Grundsätzlich schneidet das Vorgehen der JI bei regelhaften Untersuchungen besser ab als wenn sie anlassbezogen vorgeht. Dass die Arbeit der JI jedoch zu Veränderungen oder Verbesserungen der Arbeitsbedingungen in den untersuchten Organisationseinheiten führt, wird aus Sicht der Betroffenen aller Untersuchungsformate (Bestandsaufnahme, regel- und anlassbezogene Untersuchungen) bezweifelt.

Von allen in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe ergriffenen Maßnahmen zur Stärkung des Kinderschutzes wird der Nutzen der JI aus Sicht der Befragten am tiefsten bewertet. Dies dürfte zum einen damit zusammenhängen, dass sich der anlassbezogene Bericht zum Fall Y. ungünstig auf die Wahrnehmung der JI innerhalb der ASD ausgewirkt hat, wobei anlassbezogene im Vergleich zu regelhaften Untersuchungen auch durchgängig negativer eingeschätzt werden. Zum anderen resultiere laut Hinweisen seitens der von Untersuchungen der JI Betroffenen kaum ein persönlicher Nutzen. Zwar wird vermehrt auf die Einhaltung rechtlicher, fachlicher und dokumentarischer Standards geachtet, was aber anscheinend mehr der individuellen Absicherung dient, während strukturelle, auf den Kontext bezogene Veränderungen fachlichen Handelns weitgehend ausblieben. Zwar würden fördernde und hemmende Faktoren der Fallarbeit durch das Vorgehen der JI z.T. besser greifbar, was aber in Bezug auf veränderte Praxisstrukturen (bspw. verbesserte Arbeitsbedingungen, Formen der Zusammenarbeit) weitgehend folgenlos blieb. Vor allem die Erwartungen im Hinblick auf erhöhte Handlungs- und Verfahrenssicherheit im Umgang mit Kindeswohlgefährdung haben sich nach vorliegenden Angaben nicht erfüllt.

Weitere Anhaltspunkte zur Einschätzung und Wirkung der JI ergeben sich aus den **Kommentarfeldern der Onlinebefragung**. Positiv gewürdigt wird das Vorgehen der JI im Hinblick auf die Herstellung einer organisationalen Öffentlichkeit, sofern aufgrund ihrer Berichte Aspekte der Fallarbeit benannt, dokumentiert und insofern auch besser reflektiert werden können. Trotz diverser Hinweise, die von der JI in ihren Berichten bereits gegeben wurden, setzen hier zugleich aber auch die Kritikpunkte an. Nach vorliegenden Hinweisen sei die Arbeit der JI zu sehr auf die Ebene individuellen Handelns bzw. auf einzelne ASD ausgerichtet, während Probleme der Überregulierung und mangelnder Unterstützung durch die Kontextstrukturen der Fallbearbeitung in ihren Untersuchungsberichten nicht immer offensiv genug hervorgehoben würden. Es profitiere in erster Linie die administrative und politische Steuerungsebene, weniger dagegen Mitarbeitende und Leitungen der ASD. Entsprechende Änderungswünsche zielen vorwiegend auf verbesserte Ressourcenausstattung, Deregulierung und Kooperation.

Ungeachtet aller Vorbehalte zum Vorgehen und Nutzen der JI machen die Hinweise aus der Ergebnisevaluation gleichwohl deutlich, dass Mitarbeitende und Leitungen der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg verschiedene Formen von Fachaufsicht (themenfokussiert, regelhaft, anlassbezogen) durchaus begrüßen, sofern sie der konkreten Fallarbeit nützlich sind. Unter den klassischen und neueren Instrumenten von Fachaufsicht werden insbesondere Fachgespräche, Evaluationen, Risiko- und Fehleranalysen als nützlich eingestuft. Nach vorliegenden Hinweisen sind Mitarbeitende und Leitungen auch gegenüber

formalen Prüftätigen zur Einhaltung fachlicher, rechtlicher und dokumentarischer Standards nicht abgeneigt, sofern sie dazu beitragen, die Rahmenbedingungen der Fallbearbeitung in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe zu verbessern und eine gute fachliche Praxis auf Dauer sicherstellen und unterstützen. Entsprechend hoch müssen ihrer Meinung nach auch die Anforderungen an das Kompetenzprofil sein, die gegeben sein müssen, damit die Fachaufsicht ihre Versprechungen auch einlösen kann.

## 6 Diskussion und Fazit

### 6.1 Ergebnisfeedback-Workshop und zweites Expert(inn)enhearing

Nach Abschluss an die Datenauswertung der Prozess- und Ergebnisevaluation wurden die Ergebnisse anlässlich zweier Veranstaltungen vorgestellt. Zunächst am 28. Juni 2017 auf einem internen Ergebnisfeedback-Workshop in der BASFI, an dem neben Vertreter(inn)en aus der Behördenleitung (BASFI) jeweils auch Fachkräfte und Leitungen aus den von der JI untersuchten Organisationseinheiten teilgenommen haben. Zum zweiten wurden die Ergebnisse am 20. September 2017 in einem nichtöffentlichen Teil auf dem zweiten Expert(inn)enhearing in der Aula Staatlichen Gewerbeschule in Hamburg präsentiert.

#### 6.1.1 Ergebnisfeedback-Workshop

Der Ergebnisfeedback-Workshop vom 28. Juni 2017 fand halbtätig statt. Eingangs berichtete die Leitung JI von den bisher gemachten Erfahrungen der Mitglieder bei den bisherigen Durchführungen. Daran schloss ein Vortrag der wissenschaftlichen Begleitung zu den Ergebnissen aus der Prozess- und Ergebnisevaluation an. In Reaktion auf das Ergebnisfeedback wurden aus dem Kreis der Teilnehmenden folgende Kommentare und Einschätzungen abgegeben:

- Die JI bewege sich in einem Spagat zwischen Hilfe und Kontrolle (bzw. Ressourcen- und Defizitorientierung). Ungelöst sei, wie sich beide Aspekte besser aussöhnen ließen.
- Damit korrespondiert der Spagat zwischen politischen Kontroll- und fachlichen Unterstützungsinteressen, die beide Seiten nicht gleichermaßen zufriedenstellen könnten.
- Auch das Auseinanderklaffen von regelhaften und anlassbezogenen Untersuchungen sei nach wie vor ungelöst. Damit einhergehend wird die institutionelle Anbindung der JI an die Behörde (BASFI) kritisch hinterfragt.

Vor diesem Hintergrund werden verschiedene Lösungsoptionen vorgetragen:

- Die Mitglieder der JI benötigen nachhaltige Unterstützung (Coaching und Supervision).
- Die JI müsste mehr als bisher die limitierenden Probleme und Kontextbedingungen fachlichen Handelns in den Aufmerksamkeitsfokus rücken.
- Zugleich müsste sie mehr auf die Kernkompetenzen sozialpädagogischer Schlüsselsituationen fokussieren (Zugang, Intervention, Kooperation, Passung, Fallübergaben, Rückführungen u. ä. m) – weniger im Sinne der Einhaltung und Überprüfung von rechtlichen, fachlichen und dokumentarischen Standards, sondern mehr im Sinne des systematischen Lernens aus Einzelfällen und der Förderung einer Community of Practice<sup>6</sup>.
- Die zu untersuchenden Organisationseinheiten sollten den Untersuchungsauftrag der JI aktiver mitgestalten. Auf dieser Grundlage könnte sie sich in Bezug auf den fachlichen Nutzen ihres Tuns sowohl bei den regelhaften wie auch bei den anlassbezogenen Untersuchungen weiterentwickeln.
- Es besteht insgesamt Handlungsbedarf. Zentrales Anliegen müsste sein, gemeinsam mit Mitgliedern der JI, bezirklichen Leitungen und Behördenleitung nach Lösungen zu suchen.

<sup>6</sup> Siehe hierzu als Anregung: Tov, Eva/Kunz, Regula/Stämpfli, Adrian (2016). Schlüsselsituationen der Sozialen Arbeit. Professionalität durch Wissen, Reflexion und Diskurs in Communities of Practice. 2. Aufl. Bern: hep

### 6.1.2 Zweites Expert(inn)enhearing

Das zweite Expert(inn)enhearing vom 20. September 2017 fand ganztätig statt. In einem ersten, nichtöffentlichen Teil wurden wiederum die zentralen Befunde der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation präsentiert, woran sich eine kurze Austauschrunde anschloss. Danach referierten Prof. Thole zum Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle, Prof. Merchel zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Fachaufsicht und Qualitätsmanagement und Dr. Diedrich zu Grundlagen, Erfahrungen und Perspektiven der Schulinspektion in Hamburg.

Der Vortrag von **Prof. Thole** zielte auf das für die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit grundsätzliche Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle, das aufgrund seiner eigenwilligen Mixtur habitualisierter Wissens- und Kommunikationsformen durch standardisierte Handlungsabfolgen nicht aufgelöst werden könne, sondern die Stärkung sozialpädagogischer Professionalität institutionell verankert werden müsse. Dazu zähle u. a. eine Kultur der Achtsamkeit, die Stärkung sozialpädagogischer Expertise sowie eine Kultur der Teilhabe und Anerkennung der Klient(inn)en.

Wie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Qualitätsmanagement und Fachaufsicht genauer expliziert werden können, ist Gegenstand des Vortrags von **Prof. Merchel**. Seinen Ausführungen zufolge müsse Fachaufsicht mehr leisten als das Qualitätsmanagement, sofern bei ersterer auch die Zweckmäßigkeit fachlichen Handelns sowie die Sinnhaftigkeit der ihm zugrundeliegenden Regeln und Standards in den Blick genommen werden müsse. Demnach sei das Qualitätsmanagement dringend auf Fachaufsicht angewiesen, diese dürfe jedoch die für ein produktives Qualitätsmanagement maßgeblichen Grundlagen nicht untergraben.

Der Vortrag von **Dr. Diedrich** machte zunächst auf die gemeinsamen Ausgangspunkte und Vorgehensweisen von Schul- und JI aufmerksam. Aufgaben, Zielsetzung und Vorgehen beider Instrumente von Fachaufsicht sind durchaus ähnlich, jedoch würden sie im Selbstverständnis von Schulinspektion dezidiert gefasst und reflektiert. Durch Erfahrung und Reflektion hätten sich die Mitglieder der Schulinspektion von einer anfänglich analytisch-distanzierten Haltung zu deutenden und dialogischen Verfahren weiterentwickelt und für die Schulen verstärkt als Impulsgeber fungiert, was sich jedoch in Bezug auf ihren Kontrollauftrag eher nachteilig ausgewirkt habe. Vor dem Hintergrund solcher Entwicklungen scheint es geraten, dass die JI ihre Ausgangssituation verstärkt überdenkt und sich die Anforderungen an ihre Professionalität bewusstmacht, insbes. hinsichtlich ihrer Dialog- und Diskursbereitschaft. Das gilt gleichermaßen auch für die von Untersuchungen der JI betroffenen Organisationseinheiten und ihren Mitarbeitenden.

## 6.2 Stärken/Schwächen-Analysen (SWOT)

Die Stärken/Schwächen-Analyse SWOT (Strengths/Stärken; Weaknesses/Schwächen; Opportunities/Chancen; Threats/Bedrohungen) ist ein Instrument strategischer Planung, das die organisationsinternen Eigenschaften (Stärken und Schwächen) mit seinen organisationsexternen Umweltmerkmalen (Chancen und Bedrohungen) korreliert. Es wird vor allem zur Positionsbestimmung von Organisationen in unterschiedlichen Handlungsfeldern sowie zur Strategieentwicklung genutzt. Die **Stärken** und **Schwächen** einer Organisation gelten als von ihr selbst zu beeinflussende und veränderbare Faktoren (Organisationsanalyse). Die **Chancen** und **Bedrohungen** einer Organisation werden hingegen als externe Faktoren angesehen, die von ihr nur bedingt oder gar nicht beeinflussbar sind (Umweltanalyse).

Anders als bei SWOT-Analysen üblich, haben wir es im Fall der JI mit einem Instrument institutioneller Fachaufsicht zu tun, welches bereits eine Konzeptentwicklung sowie eine wissenschaftliche Begleitung

und Evaluation durchlaufen hat und in diesem Kontext regelmäßig über Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen informiert worden ist. Dennoch ist die JI kein bereits abgeschlossenes Projekt. So, wie sich die JI derzeit präsentiert, stellt sie sich als ein noch unfertiges Entwicklungsprojekt dar. Aus diesen Gründen wollen wir die einzelnen Kategorien inhaltlich leicht modifizieren. Mit den Begriffen ‚Stärken‘ und ‚Schwächen‘ werden im Folgenden daher die aktuellen Einschätzungen zusammengefasst, die den **Ist-Zustand der JI** in beiden Entwicklungshinsichten resümieren. Dagegen werden mit den Begriffen ‚Chancen‘ und ‚Bedrohungen‘ vor allem die **zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten der JI** abzuschätzen versucht. Dabei werden insbesondere solche Einflussfaktoren thematisiert, welche das Wirkpotential der JI positiv oder negativ beeinflussen können. Dabei stützen wir uns auf die empirischen Analysen der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation sowie auf die darauf bezugnehmender Rückmeldungen und Anhörungen von Expert(inn)en.

### 6.2.1 Stärken der Jugendhilfeinspektion

Ausgangspunkt der Stärken/Schwächen-Analysen ist die JI als ein unfertiges Entwicklungsprojekt. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass nicht alle konzeptuell anvisierten Ziele und Zwecke der JI bislang zufriedenstellend erreicht wurden (vgl. dazu der nächste Abschnitt), dass aber aufgrund der vorliegenden Evaluationsergebnisse gleichwohl verschiedene Stärken im Vorgehen der JI deutlich werden.

Die wesentliche Stärke der JI als ein Instrument der institutionellen Fachaufsicht ist, dass sie **empirische begründete Einsichten** generiert, die Aufschluss darüber geben, wie sich das Verhältnis zwischen **Ist/Soll-Zuständen in den von ihr untersuchten Organisationseinheiten** darstellt und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Ihr Vorgehen vereint insofern Funktionen der Dienst- und Fachaufsicht gleichermaßen. Indem sie untersucht, inwieweit die geltenden Standards guter fachlicher Praxis eingehalten und umgesetzt werden, nimmt sie Aufgaben der Dienstaufsicht wahr, die hinsichtlich Umfang, Tiefe und Detaillierungsgrad von den Leitungspersonen der untersuchten Organisationseinheiten offenbar nicht in derselben Weise überprüft und bearbeitet werden können. Darüber hinaus nimmt die JI Aufgaben der Fachaufsicht wahr, sofern sie die geltenden Standards guter fachlicher Praxis nicht als sakrosankt definiert, sondern hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit ggfs. hinterfragt.

Diese Stärke ist vor allem dem multiperspektivischen Vorgehen der JI geschuldet, die nicht allein die Abweichungen von definierten Sollzuständen überprüft, sondern vor dem Hintergrund realer Handlungskontexte nach ihrer Angemessenheit und Umsetzbarkeit fragt, indem sie hierzu die Einschätzungen von Fachkräften und Leitungen einholt. Zentrale Instrumente der sozialpädagogischen Praxis im Kontext der Planung und Erbringung erzieherischer Hilfen und der Einschätzung von Kindeswohlgefährdungen (bspw. JUS-IT, sozialpädagogische und kinderschutzbezogene Diagnostik) erweisen sich gemäß den vorliegenden Untersuchungsergebnissen als nur teilweise zielführend, machbar und effektiv.

Eine weitere Stärke im Aufgabenzuschnitt der JI liegt in ihrer Eigenschaft als **Impulsgeber** für die Weiterentwicklung guter fachlicher Praxis. In den vorliegenden Berichten werden nicht nur Abweichungen von geltenden Standards festgestellt und bewertet, sondern auch Lösungswege aufgezeigt, die sich zu übergreifende Problemstellungen und Themenschwerpunkten aufaddieren (können). Beim gegenwärtigen Erkenntnisstand stehen insbesondere Fragen der Ressourcenausstattung, Deregulierung und Kooperation zur Disposition.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Siehe weiterführend: Biesel, Kay/Messmer, Heinz (2018). Metaanalyse. Berichte der Jugendhilfeinspektion. Basel.

### 6.2.2 Schwächen der Jugendhilfeinspektion

Die Schwächen der JI liegen zum einen in ihrer strukturellen und institutionellen Einbettung begründet, zum anderen im praktischen Vorgehen bei den einzelnen Untersuchungsdurchläufen.

Wesentliche **Strukturschwächen der JI** sind ihrer *top-down* Entwicklung geschuldet. Unter den Mitarbeitenden wird bezweifelt, inwieweit eine ‚von oben‘ initiierte Fehlerkultur auf Ausführungsebene umsetzbar ist. Die institutionelle Anbindung der JI an die BASFI ebenso wie der programmatische Titel ‚Inspektion‘ begünstigen unter den Mitarbeitenden der ASD eine eher skeptische Einstellung, wonach der Nutzen der JI primär auf politischer Steuerungsebene liegt (Legitimation), während auf Ausführungsebene positive Veränderungen kaum festgestellt werden könnten. Dies trifft insbesondere für anlassbezogene Untersuchungen zu, bei denen aus Sicht der Mitarbeitenden vor allem die Ermittlung von Versäumnissen und ‚Schuldigen‘ im Vordergrund steht, weniger aber die Frage, wie man sich die Entstehung von problematisch verlaufenen Kinderschutzfällen erklären kann und was zukünftig für das Erkennen und die Vermeidung solcher Fälle getan werden muss. Die Frage, wem die JI letzten Endes verpflichtet ist, stellt sich also in doppelter Weise.

Die Strukturschwächen der JI schlagen sich dementsprechend auch in ihrem **praktischen Vorgehen** nieder. Grundlegend dafür ist das Spannungsfeld zwischen *Hilfe und Kontrolle* bzw. die Frage nach der primären Ausrichtung im Vorgehen der JI: Normdurchsetzung oder Unterstützung einer guten fachlichen Praxis? Faktisch sind beide Orientierungen eng miteinander verwoben, sie bedürfen jedoch gerade auch deswegen einer klaren Differenzierung, um deutlich zu machen, ob und inwieweit ein einzelner Untersuchungsschritt primär der Normdurchsetzung oder der Unterstützung einer guten fachlichen Praxis dient. Dieses Spannungsfeld spiegelt sich einerseits in den teilweise unklaren Bewertungsmaßstäben und Beurteilungskriterien im Vorgehen der JI wider, andererseits in den Rollenkonflikten der Mitglieder der JI, die aus Sicht der Mitarbeitenden mehr als eine Kontroll- denn Unterstützungsinstanz aufgefasst wird.

Ein wesentlicher Grund für die bislang unaufgelösten Aporien im Vorgehen der JI kann auf die anlassbezogenen Untersuchungen zurückgeführt werden. Anders als für regelhafte Untersuchungen besteht hierfür kein eigens ausgearbeitetes Rahmenkonzept. Die Vermischung regelhafter und anlassbezogener Untersuchungen fördert das Misstrauen gegenüber der JI aus Sicht der Mitarbeitenden und Betroffenen gleichermaßen, insbesondere im Hinblick auf die Verstrickung von Rollenkonflikten der Mitglieder der JI im Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle: Wer in der einen (anlassbezogenen) Untersuchung primär schuldhaftes Versagen analysiert, könne in einer anderen (regelhaften) Untersuchung die dazu erforderlichen Bewertungskriterien nicht umstandslos austauschen oder ersetzen.

Auf der anderen Seite dieses Spannungsfeldes im Vorgehen der JI stellt sich die Frage nach einer guten fachlichen Praxis. Diese ist einerseits von den Standards geprägt, an denen sich ihr Vorgehen im Einzelfall orientiert, andererseits unterliegt es aber auch den Anforderungen und Idiosynkrasien individueller Fallcharakteristiken, für die es oft keine klar definierten Handlungsrichtlinien gibt. Insofern professionelles Handeln auch Verwaltungshandeln exekutiert (z.B. Informations- oder Dokumentationspflichten), lässt es sich vergleichsweise leicht überprüfen. Wenn es aber darum geht, die Umsetzung sozialpädagogischer Interventionen zu evaluieren (z.B. der Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zwischen Fachkraft und Klient(inn)en), sind die Indikatoren hierzu meist weniger klar, was in der Praxis der JI evtl. dazu führt, dass bevorzugt normative Prüfkriterien herangezogen werden, während Kriterien ihrer kontextuellen Umsetzungs- und Machbarkeit vergleichsweise unterbelichtet bleiben.

Die Schwierigkeiten bei der Bearbeitung und Auflösung dieser Spannungsfelder im Vorgehen der JI haben nach vorliegenden Evaluationsergebnissen drei verschiedenartige Quellen:

- Erstens ist es den Mitgliedern der JI nicht überzeugend gelungen, Auftrag, Vorgehen und Zielsetzung ihres Vorgehens so zu vermitteln, um das bestehende Misstrauen auf Ausführungsebene in ein tragfähiges Arbeitsbündnis zu überführen.
- Strukturell nachteilig für ihr Vorgehen wirkt sich zweitens aus, dass konzeptionell unklar ist, wie, von wem und mit welcher Verbindlichkeit die Ergebnisse der Untersuchungsberichte weiterbearbeitet werden.
- Drittens wirkt sich möglicherweise auch der mangelnde Einbezug von Adressat(inn)en im Kontext von Untersuchungen negativ aus. Evtl. könnten ausgewählte Adressat(inn)en einer sozialpädagogischen Intervention mit Hilfe von Befragungen stärker an den Untersuchungen der JI beteiligt werden. Das hätte den Vorteil, dass neben der Prüfung und Bewertung der Einhaltung von Regeln und Standards fachlicher Praxis das professionelle Vorgehen der Fachkräfte vermehrt in den Blick käme.

### **6.2.3 Chancen der Jugendhilfeinspektion**

Ein zentraler Hinweis zur Einschätzung der Chancen der JI liegt im Befund, dass die Mitarbeitenden der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg den Zielen einer (themenfokussierten) Fachaufsicht mehrheitlich aufgeschlossen gegenüberstehen. Gemäß den vorliegenden Befunden der wissenschaftlichen Ergebnisevaluation sind die Mitarbeitenden zur Unterstützung bei der Aufdeckung und Korrektur blinder Flecken und ‚Fehlern‘ im fachlichen Handeln durchaus bereit. Wie der vorherige Abschnitt jedoch zeigt, muss an einer Kultur, die den offenen und konstruktiven Umgang mit ‚Fehlern‘ ermöglicht und unterstützt, noch gearbeitet werden. Allerdings sind die Anhaltspunkte für eine verbesserte Praxis im Vorgehen der JI mittlerweile sehr viel greifbarer als noch zu Beginn der Implementierung des Rahmenkonzepts.

Die Chancen zur Weiterentwicklung der JI liegen in der weiteren Klärung und Schärfung ihres Rahmenkonzepts für regelhafte und anlassbezogene Untersuchungen gleichermaßen. Insbesondere für die Durchführung anlassbezogener Untersuchungen bedarf es weiterführender Überlegungen in Bezug auf den Auslöseanlass, Untersuchungsziele, Untersuchungsgegenstände und -vorgehen sowie auf die Verwendung der Untersuchungsergebnisse. Vielversprechend ist darüber hinaus eine bilaterale Form der Auftragsklärung, bei der auch die Untersuchungsbetroffenen ihre eigenen Anliegen und Fragen bezüglich des Untersuchungsablaufs einbringen können. Zur Stärkung der sozialpädagogischen Expertise von Mitarbeitenden und Leitungen der untersuchten Organisationseinheiten wäre es außerdem vorteilhaft, wenn die JI bei ihrem Vorgehen neben der Berücksichtigung von Kontextfaktoren verstärkt auch Merkmale einer guten fachlichen Praxis in den Blick nehmen und als solche dokumentieren könnte.

### **6.2.4 Bedrohungen der Jugendhilfeinspektion**

Bedrohungen der JI ergeben und verstärken sich dann, wenn die oben ausgeführten Stärken nicht konsolidiert, die Schwächen nicht kompensiert und bestehende Chancen nicht aufgegriffen werden. Notwendig ist vor allem eine Kompensation der *top-down* Konzeptimplementierung durch eine stärkere Verankerung an der Basis, weil sonst das Misstrauen auf Ausführungsebene nicht ausgeräumt und eine hinreichende Qualität der Untersuchungsberichte nicht erzielt werden kann. Notwendig ist ferner eine klarere Selbsteinschätzung im Hinblick auf das Spannungsverhältnis von Kontrolle und Hilfe (bzw. Normdurchsetzung

und fachlicher Unterstützung). Kontrolle allein blockiert die nachhaltige Entwicklung einer offenen und konstruktiven Fehlerkultur.

Nach vorliegenden Erkenntnissen operiert die JI in einem Spannungsfeld politischer und fachlicher Erwartungen, das von unterschiedlichen Vorstellungen und Einschätzungen lebt, was Ziel und Zweck von Fachaufsicht ist. Entsprechend äußern sich Mitarbeitende und Behördenleitung mithin sehr verschieden zum gegenwärtigen Entwicklungsstand der JI. Die Berücksichtigung widersprüchlicher Interessen und Erwartungen kann durch das Vorgehen der JI allerdings nur in einem begrenzten Maße aufgefangen bzw. aufgelöst werden. Der JI droht Überforderung oder Instrumentalisierung von der einen oder anderen Seite, solange der Interessenwiderspruch unaufgelöst bleibt. In vergleichbarer Weise bleibt Vorgehen, Qualität und Nutzen der JI suboptimal, solange sie nicht mit anderen Entwicklungsprojekten abgestimmt und koordiniert werden kann.

Die quantitative Berücksichtigung mehrseitiger Interessen und Erwartungen führt jedoch noch nicht notwendig auch zu einer verbesserten Ergebnisqualität. Der Interessenausgleich zwischen den maßgeblichen Protagonisten (politisch Verantwortliche, Behördenleitung der BASFI, Leitungs- und Ausführungsebene der Bezirksämter), in dem die Erwartungen der Legislative und Exekutive wie auch unterschiedlicher Hierarchieebenen Berücksichtigung finden, bildet den Rahmen, in dem die JI ihre Praxis entwickelt und beeinflusst ihre Handlungsmöglichkeiten.

#### **6.2.5 Abschließende Beantwortung der Evaluationsfragen**

Die Evaluation hatte zum Ziel, herauszufinden, wie und mit welcher Qualität die JI in Hamburg arbeitet und welche Wirkungen sie erzeugt. Beide Fragen sollen nun einer abschließenden Beantwortung zugeführt werden.

➤ *Beantwortung der Frage: Wie und mit welcher Qualität arbeitet die JI in Hamburg?*

Die JI hat im Verlauf der Evaluation auf verschiedene Weise versucht, sich an den Vorgaben der Rahmenkonzeption für regelhafte Untersuchungen zu orientieren. Sie hat je nach Kontext und Auftrag ihr Vorgehen flexibel angepasst. Durchgängig war es für sie herausfordernd, Vertrauen auf Seiten der von ihr untersuchten Organisationseinheiten aufzubauen und nicht nur als Kontroll-, sondern auch als Unterstützungsinstanz wahrgenommen zu werden. Zwar gelang es ihr, vereinzelt in Kontakt mit den Mitarbeitenden der ASD oder äquivalenter Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben zu kommen und für sich und ihre Arbeit zu werben, nicht jedoch, nachhaltiges Vertrauen herzustellen und die unterstützenden Elemente der Rahmenkonzeption zur Geltung zu bringen. Ursächlich hierfür waren u.a. Imageprobleme, welche aus der anlassbezogenen Untersuchung des Falls Y. und der damit verbundenen medialen Berichterstattung resultierten. Im Verlauf der Evaluation von fünf Inspektionen zeigte sich aber auch, wie anspruchsvoll und herausfordernd die Tätigkeit der JI ist und dass es umfassender Rückendeckung sowie vielfältiger Kompetenzen bedarf, um den divergierenden Interessen und Erwartungen an eine interne Form institutioneller Fachaufsicht in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe gerecht werden zu können. Entsprechend widersprüchlich fallen auch die Einschätzungen zur Qualität der JI und ihrer Arbeitsweise aus: Je nachdem, welche Personengruppe man befragt, wird die JI tendenziell entweder als ein potentiell wirksames Instrument der Fachaufsicht betrachtet oder aber als Fehlentwicklung charakterisiert. Dabei fällt auf, dass Personen, welche in der Hierarchie ihrer Organisationseinheiten weiter oben angesiedelt oder in politischer Funktion in Hamburg tätig sind, die Arbeitsweise der JI tendenziell positiver bewerten als die von der Tätigkeit der JI unmittelbar betroffenen Fachkräfte der ASD.

Dieser Befund ist kaum überraschend, weist er doch darauf hin, in welchen strukturellen Spannungsfeldern die Arbeit der JI realisiert werden muss. Auf der einen Seite bündeln sich die Interessen und Erwartungen von politisch Verantwortlichen und Spitzen der bezirklichen Verwaltungen als auch der BASFI, welche selbst nicht im Fokus der Untersuchungen stehen und gegenüber der JI nur bedingt rechenschaftspflichtig sind. Auf der anderen Seite befinden sich die Leitungen und Fachkräfte der ASD, welche die festgestellten Unzulänglichkeiten ihrer Arbeit fachlich zu verantworten haben. Angesichts der vielfältigen Herausforderungen und Problemstellungen in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe ist für sie zwar nachvollziehbar, weshalb die JI eingerichtet wurde, jedoch wird aus ihrer Sicht damit mehr ein politischer denn ein fachlicher Nutzen generiert. Sie fühlen sich von der JI zu wenig fachlich unterstützt und zweifeln an der Sinnhaftigkeit dieses Instruments zur Stärkung fachlicher Qualität. Der Beitrag der JI bezüglich Handlungs- und Verfahrenssicherheit im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen in Hamburg wird von dieser Seite daher gering geschätzt.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Evaluation ist die JI ein bislang noch un abgeschlossenes Entwicklungsprojekt. Vieles wird darum in Zukunft davon abhängen, wie es der JI in Zusammenarbeit mit den von ihr untersuchten Organisationseinheiten sowie mit Unterstützung der politischen Steuerungsebene gelingt, ihren Kontrollauftrag so umzusetzen, dass er von den mittelbar und unmittelbar betroffenen Personen gleichermaßen als unterstützend und nützlich erlebt wird.

➤ *Beantwortung der Frage: Welche Wirkungen werden durch die Arbeit der JI erzeugt?*

Indem die JI die Rahmenbedingungen und Handlungsweisen in den betreffenden Organisationseinheiten entlang geltender Standards untersucht und kritisch würdigt, hat sie strukturelle Probleme in der Praxis der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe sichtbar gemacht. Auf dieser Basis konnte sie Empfehlungen zur Verbesserung der fachlichen und organisationalen Praxis unterbreiten. Sie hat in ihren Berichten darauf hingewiesen, dass die Rahmenbedingungen in den Hamburger ASD verbesserungswürdig sind und die Qualität der Fallführung wesentlich davon abhängt, wie es den Leitungen gelingt, die Fachkräfte bei der Fallführung zu unterstützen. Weiter hat sie mit ihren Untersuchungen deutlich gemacht, dass bzw. an welchen Stellen die vorhandene Software zur Falldokumentation (JUS-IT) ebenso wie die Instrumente zur Kinderschutzdiagnostik und zur sozialpädagogischen Diagnostik bei den Fachkräften auf wenig Akzeptanz stoßen und weiter zu entwickeln sind. Sie hat Hinweise gegeben auf ungünstige organisationale Rahmenbedingungen (hohe Falllast, wenig anwenderfreundliche und inhaltlich begrenzt aufeinander abgestimmte Instrumente etc.), die dazu beitragen, dass diese Instrumente nur bedingt eingesetzt werden. Nach Auskunft der BASFI hat sie bewirkt, dass diese Hinweise von der zuständigen Fachbehörde und den Bezirksämtern aufgenommen werden. So geht die grundlegende Überarbeitung des Anlagenbandes zur Fachanweisung für den ASD und die Zusammenführung aller für den ASD relevanten Regelwerke im Sharepoint Arbeitsbereich Jugendhilfe (ABJH) auf Anregungen der JI zurück. Hindernisse bei der Anwendung der Instrumente der sozialpädagogischen und der Kinderschutzdiagnostik und ihre Überwindung sind aktuell Gegenstand einer gemeinsamen Arbeitsgruppe der BASFI und der bezirklichen Jugendämter.

Nicht zuletzt hat sie im Kontext der Untersuchung von problematischen Kinderschutzverläufen darauf aufmerksam gemacht, dass unreflektierte oder überstürzt getroffene Entscheidungen zur Abwendung von Kindeswohlgefährdungen in den ASD oftmals unbemerkt bleiben, wobei Zuständigkeitswechsel verbunden mit unzureichenden Falldokumentationen den Nachvollzug von Fallverläufen erschweren.

Mitunter haben die Berichte der JI über anlassbezogene Untersuchungen aufgrund ihre Tonalität und ihrer vorwiegend auf die rekonstruktive Feststellung von Versäumnissen und Fehlern fokussierte Erörterung komplexer Fallverläufe aber auch zu unbeabsichtigten (Neben-)Wirkungen geführt (Erzeugung und Aufrechterhaltung Negativimage JI) bzw. aufgrund der damit verbundenen medialen Berichterstattung auch zur ‚Rufschädigung‘ einzelner Hamburger ASD beigetragen.

## 7 Anregungen zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Jugendhilfeinspektion

Die JI wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, den Kinderschutz in Hamburg zu stärken. Als Instrument institutioneller Fachaufsicht sollte sie dabei helfen, die individuelle Handlungssicherheit von Fachkräften im Umgang mit Kindeswohlgefährdung sowie im Kontext der Anbahnung und Erbringung von Hilfen zur Erziehung (HzE) zu erhöhen und die Qualität der Arbeitsergebnisse sicherzustellen. Sie sollte organisationale Störungen ausfindig machen, die Fachkräfte für verborgene Gefährdungen und Scheinsicherheiten bei der Fallbearbeitung sensibilisieren und der Entstehung problematischer Kinderschutzverläufe entgegenwirken. Von Beginn ihrer Etablierung bis heute konnte sie diesen Erwartungen bisher nur teilweise entsprechen. Dies liegt nicht per se daran, dass die JI eine ‚falsche‘ Erfindung ist. Die JI ist aber in Reaktion des Todes eines in der Jugendhilfe betreuten Mädchens im November 2012 gegründet worden und bewegt sich seitdem in einem konfliktreichen Entwicklungspfad, der mit grundlegenden Spannungsfeldern und Herausforderungen verbunden ist. Insbesondere die zeitgleiche Zuständigkeit für regelhafte und anlassbezogene Untersuchungen ist ihrem Image wenig zuträglich, vor allem ausgelöst durch die mediale Berichterstattung über die Ergebnisse der Untersuchung des Falls Y. (Ende 2013/Anfang 2014). Aber auch das allgemeine Unbehagen gegenüber dieser besonderen Form von Fachaufsicht und der damit verbundene Verdacht, dass die JI vorrangig dazu da ist, das Handeln der Professionellen in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe zu kontrollieren, haben dazu beigetragen, dass die JI von Anfang an einen schweren Stand hatte. Die Evaluationsergebnisse zeigen aber auch, dass die Mitarbeitenden und Leitungen in den ASD und vergleichbarer Organisationseinheiten Bemühungen um mehr **Fachaufsicht** eigentlich begrüßen. Sie wünschen sich jedoch eine andere Form der Wertschätzung, andere Schwerpunktsetzungen sowie bessere Rahmenbedingungen und mehr zeitliche Ressourcen. Fachaufsicht soll vor allem das Handeln der Professionellen unterstützen und dafür Sorge tragen, dass sie ihren Aufgaben im Kinderschutz gerecht werden können. Fachaufsicht soll nicht gegen sie gerichtet sein und nicht allein der Überprüfung der Einhaltung von rechtlichen, fachlichen und dokumentarischen Standards dienen. Sie soll auch organisationale Fehlentwicklungen und Störungen aufzeigen helfen und konkrete Verbesserungsvorschläge formulieren. In diesem Sinne konnte die Rahmenkonzeption für regelhafte Untersuchungen nur teilweise umgesetzt werden, vor allem, weil die JI bei ihrem Vorgehen zu wenig Unterstützung erfuhr. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen greifen diesen Sachverhalt auf und verfolgen das Ziel, vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation Anhaltspunkte für eine effektive Weiterentwicklung der JI zu formulieren.

### 7.1 Handlungsempfehlungen

Für die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind zwei Grundannahmen konstitutiv: Erstens, dass die JI gemäß §19a Hamburgisches Gesetz zur Ausführung des Achten Buches Sozialgesetzbuch - Kinder- und Jugendhilfe (AG SGB VIII) auch in Zukunft für regelhafte und anlassbezogenen Untersuchungen zuständig ist; und zweitens, dass die JI vier, zum Teil sich widersprechende, gleichwohl aufeinander verwiesene Funktionen erfüllt, indem sie (a) Normen durchsetzt (durch die Überprüfung der Einhaltung rechtlicher, fachlicher und dokumentarischer Standards), (b) Rechenschaftslegungen abverlangt (durch die Pflicht der von ihr untersuchten Organisationseinheiten Einblick und Auskunft über ihre Arbeit zu geben), (c) Erkenntnisse generiert (durch die Öffentlichmachung struktureller Probleme und guter Praxen) und (d) der

Qualitätsentwicklung fachlichen Handelns dient (durch die Anbringung von Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Praxis)<sup>8</sup>.

Unsere Empfehlungen fokussieren auf drei zentrale Themen, welche in der Evaluation wiederkehrend eine Rolle spielen. Sie betreffen einerseits die Umsetzung des Rahmenkonzepts für regelhafte Untersuchung und die Frage seiner Weiterentwicklung, andererseits die Frage, inwiefern die JI anlassbezogene als auch themenfokussierte Untersuchungen durchführen sollte, wofür sie inhaltlich steht und wem sie Rechenschaft schuldet.

### **Handlungsempfehlung 1: Ein integrales Rahmenkonzept entwickeln**

- Das Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen sollte zu einem **integralen Rahmenkonzept** für die Durchführung von themenfokussierten, regelhaften und anlassbezogenen Untersuchungen weiterentwickelt werden. Darin sollte festgelegt sein, was die genannten Untersuchungsformate voneinander unterscheidet und wie mit evtl. Interessenskonflikten resultierend aus dem Vorrangprinzip anlassbezogener Untersuchungen umgegangen wird.
- Vor diesem Hintergrund sollte das **Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen überarbeitet werden**. Es sollte geklärt werden, welche Daten und Methoden sich in den einzelnen Untersuchungsformaten bisher als zielführend und zweckmäßig herausgestellt und welche sich als ungeeignet oder überflüssig erwiesen haben. Zudem sollte auf Grundlage von §19a Abs. 3 des Hamburgischen Gesetzes zur Ausführung des Achten Buches Sozialgesetzbuch - Kinder- und Jugendhilfe (AG SGB VIII) geklärt werden, was freiwillige und verpflichtende Untersuchungsanteile sind. Diese sind entsprechend transparent zu kommunizieren<sup>9</sup>. In diesem Zusammenhang sollte auch geprüft werden, welche verpflichtenden Untersuchungsbestandteile ausreichend sind, um strukturelle Rahmenbedingungen und organisationale Voraussetzungen identifizieren zu können, welche sich für die Gewährleistung guter Fachpraxis als förderlich oder hemmend erweisen. Weiter sollte dialogischen, auf einen stärkeren Einbezug der Mitarbeitenden achtenden Untersuchungsmethoden grundsätzlich Vorzug eingeräumt werden. Im Rahmen der Auftragsklärung sollte Wert auf kooperative Absprachen bezüglich Vorgehen, Zielsetzungen und Nutzenerwartungen der anstehenden Untersuchung gelegt werden. Nicht zuletzt bedarf es der Entwicklung klar nachvollziehbarer Bewertungsmaßstäbe und Beurteilungskriterien für die Bestimmung von Qualität, welche für alle drei Untersuchungsformate gleichermaßen Gültigkeit haben und rückgebunden sind an bestehende Vorgaben in der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe (Anlagenband, QM).

8 Vgl. Müller, Sabine (2015): Zukunft der externen Evaluation – Trends und Perspektiven in Deutschland. In: Pietsch, Markus/Scholand, Barbara/Klaudia Schulte (Hg.): Schulinspektion in Hamburg. Der erste Zyklus 2007 – 2013: Grundlagen, Befunde, Perspektiven. Waxmann: Münster. New York. S.371.

<sup>9</sup> In §19a Abs. 3 AG SGB VIII heißt es, dass die von Untersuchungen der JI „betroffenen Bezirksämter, Fachbehörden und freien Träger der Jugendhilfe“ dazu verpflichtet sind, „die Tätigkeit der Jugendhilfeinspektion bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben (...) umfassend zu unterstützen und deren Anforderungen umgehend nachzukommen. Zu diesen Pflichten gehören insbesondere die Einräumung des Zugangs zu benötigten Dokumenten, Akten und Daten, auch in Form lesenden Zugriffs auf gespeicherte Daten in elektronischen Anwendungen, sowie die Erteilung von Auskünften, auch im Rahmen der persönlichen Befragung.“

- In Anlehnung an das Rahmenkonzept für regelhafte Untersuchungen sollten für anlassbezogene und themenfokussierte Untersuchungen der JI konkrete **Hinweise über Gemeinsamkeiten und Abweichungen im Vorgehen der JI** detailliert beschrieben und festgelegt werden (Methodeneinsatz, Datenerhebung und -auswertung, Zeitdauer, Berichterstattung und Ergebnisverwertung).
- Weiterführend zu den Bestimmungen des Ausführungsgesetzes (vgl. §19a Abs. 4 AG SGB VIII) wäre es wünschenswert, wenn Regelungen darüber getroffen würden, welche Aufgaben die JI bei der Ergebniskommunikation in der Zusammenarbeit zwischen den Bezirksverwaltungen und der BASFI übernimmt und welche Verbindlichkeiten sich daraus ergeben. Ferner sollte festgelegt werden, wer für die Umsetzung von Handlungsempfehlungen der JI und für die Überprüfung der Umsetzung zuständig ist (die JI, eine andere Abteilung/Organisationseinheit der BASFI und/oder die jeweilig zuständige Bezirksverwaltung). In den Prüfberichten der JI sollten Aussagen dazu gemacht werden, wo die Aufgabe der JI endet und was in Bezug auf die Überprüfung der Umsetzung von Prüfergebnissen noch notwendig ist. .
- Wünschenswert wäre schließlich auch, dass nicht nur defizitäre, sondern auch **gute Praxen** fachlichen Handelns in den Berichten der JI stärker in den Vordergrund treten. Berichte über alle Untersuchungsformate hinweg sollten nicht zuletzt Standards des wissenschaftlichen Schreibens entsprechen, lernanregend formuliert sein und Empfehlungen enthalten, die zeitnah zu Verbesserung der Praxis in den untersuchten Organisationseinheiten herangezogen werden können.

#### **Handlungsempfehlung 2: Anlassbezogene Untersuchungen inhaltlich und methodisch fundieren**

- Anlassbezogene Untersuchungen sollten vor dem Hintergrund eines **zwischen den Bezirksämtern und der BASFI abgestimmten Konzepts** durchgeführt werden. Geprüft werden muss, ob die JI problematisch verlaufene Kinderschutzfälle lediglich auf die Einhaltung von Standards untersucht oder diese im Sinne eines Fallverstehens umfassender aufarbeiten soll. Nach bisherigen Erfahrungen spricht vieles dafür, eine Untersuchungsanlage zu wählen, die stärker auf die Erklärung von (strukturellen) Ursachenzusammenhängen und Hintergründen von problematisch verlaufenen Kinderschutzfällen fokussiert und dabei auch Aspekte der Zusammenarbeit mit involvierten Trägern der freien Jugendhilfe und anderen institutionellen Akteuren aufgreift und berücksichtigt.
- Vor dem Hintergrund einer das Misstrauen gegenüber der JI fördernder **Rollendiffusion bei regelhaften und anlassbezogenen Untersuchungen** sind konzeptionell klare Abgrenzungen besonders bedeutsam. Entsprechend sollte (rechts-)verbindlich Klarheit hergestellt werden, wer anlassbezogene Untersuchungen in Auftrag gibt, welches die primären Zielsetzungen sind, wer über welche Untersuchungsergebnisse verfügt und wer bestimmt, wie weiter damit verfahren wird. Verantwortlichkeiten, evtl. Abhängigkeiten und Verpflichtungen der JI sollten mit besonderer Sorgfalt transparent gemacht werden. Entsprechend sollte weiterführend geregelt werden, ob die JI auch dazu befugt ist, von sich aus bei Bekanntwerden von problematischen Kinderschutzverläufen Untersuchungen zu veranlassen.
- Auch sollte geklärt werden, ob, wie bislang praktiziert, die Untersuchungsberichte der geprüften Organisationseinheit sowie der Leitung der für Jugendhilfe zuständigen Fachbehörde als auch der (Fach-)Öffentlichkeit in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt werden, - oder davon abweichend - eine andere Regelung getroffen werden sollte. In diesem Zusammenhang wäre zu prüfen,

insbesondere diejenigen **Untersuchungsergebnisse in anonymisierter Form** innerhalb der öffentlichen Hamburger Kinder- und Jugendhilfe gesondert aufzubereiten und zu verbreiten, **die auf strukturelle Fehlerquellen und Risiken in der Fallarbeit verweisen** und dazu geeignet sind, die Entwicklung von Qualität im Kinderschutz voranzutreiben. Eventuell festgestellte Versäumnisse einzelner Fachkräfte sollten Gegenstand der Diskussion mit Fachkräften und Leitungen in den betreffenden Organisationseinheiten sein.

- Wie bereits angeregt, sollte für anlassbezogene Untersuchungen der JI verbindlich festgelegt werden, welche Aufgaben die JI bei der **Ergebniskommunikation** in der Zusammenarbeit zwischen den Bezirksverwaltungen und der BASFI übernimmt, welche Verbindlichkeiten sich daraus ergeben und wer für die Umsetzung und Überprüfung von Handlungsempfehlungen zuständig ist.
- Ferner sollten neben anlassbezogenen Untersuchungen der JI **keine parallel stattfindenden Untersuchungen** an Dritte in Auftrag gegeben werden.
- Da sich die **Unterstützung von bezirklichen Vertreter(innen)** bei anlassbezogenen Untersuchungen als nützlich, wenngleich auch als zeitintensiv herausgestellt hat, könnte ein Pool längerfristig delegierter bezirklicher Unterstützer(inne)n oder anderer Fachpersonen mit Erfahrung im Umgang mit schwierigen Fallverläufen und fachlichen Fehleranalysen aufgebaut werden, die mit anlassbezogenen Untersuchungen und ihren Abläufen vertraut sind und für die Zeit ihrer Inanspruchnahme in dem erforderlichen Umfang freigestellt werden.

### **Handlungsempfehlung 3: Jugendhilfeinspektion als Team stärken**

- Um die Arbeit der JI zu unterstützen und weiterzuentwickeln ist es wesentlich, ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien in einem **Leitbild** zu verankern und nach außen transparent sichtbar zu machen. Die Leitbildentwicklung sollte dazu genutzt werden, zu klären, wofür die JI steht, was sie bei welchen Anlässen mit ihrer Arbeit erreichen will und welche Werte und Prinzipien für ihre Untersuchungen handlungsleitend sind (Wer sind wir? Wem dienen wir? Wem nutzen wir?). Fragen zum organisationalen Selbstverständnis der JI sollen ebenso transparent kommuniziert werden wie ihre Unabhängigkeits- und Abhängigkeitsverhältnisse inklusive ihrer Entscheidungs- und Weisungskompetenzen innerhalb und außerhalb der BASFI.
- Die JI muss ebenso verschiedene wie auch anspruchsvolle (analytische, fachliche, und soziale) **Kompetenzen** in sich vereinen, um nach außen hin glaubwürdig auftreten zu können und in ihrem Vorgehen akzeptiert zu werden. Entsprechend sollten der JI regelmäßig Weiterbildungen, Fachberatungen, Supervision und Coaching angeboten werden. Darüber hinaus sollten die Mitglieder der JI die Formen ihrer Zusammenarbeit (Zuständigkeiten, Rollen, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse) intern klären und hin transparent kommunizieren. Ein hinreichender Personalbestand und ein ausreichendes Zeitbudget werden als selbstverständlich vorausgesetzt.
- Die JI sollte ermutigt und unterstützt werden, mit **anderen Instanzen der Fachaufsicht** (Schulin-spektion, Qualitätsmanagement etc.) Kontakt aufzunehmen, Formen der Zusammenarbeit zu etablieren, regelmäßig Erfahrungen auszutauschen und daraus zu lernen.
- Aus Gründen ihrer Außenwahrnehmung, Selbstreflexion und Legitimität sollte die JI in Form von (Zwei-)Jahresberichten **Rechenschaft über ihre Aktivitäten und erzielten Wirkungen** ablegen. Sie sollte zudem in relevanten Ausschüssen über ihre Arbeit Bericht erstatten.

## Epilog

Wir haben diesen Bericht mit einem Motto aus einem Buch von Gerd Gigerenzer<sup>10</sup> begonnen, und wollen es mit einem Hinweis daraus enden, der sich auf die Kennzeichnung positiver und negativer Fehlerkulturen bezieht. Diese werden von Gigerenzer wie folgt beschrieben:

„Berufe, Unternehmen und Gruppen von Individuen haben Fehlerkulturen. Das eine Extrem bilden negative Fehlerkulturen. Menschen, die in einer solchen Kultur leben, haben Angst, Fehler zu begehen, gute [im Sinne von ‚nützlich‘, die Verf.] oder schlechte [im Sinne von ‚zu meiden‘, da man aus ihnen nicht lernen kann, die Verf.], und tun alles, um einen Fehler zu verbergen, sollte ihnen doch einer unterlaufen. Eine solche Kultur hat wenig Aussichten, aus Fehlern zu lernen und neue Chancen zu entdecken. Am anderen Ende des Spektrums gibt es die positiven Fehlerkulturen, die Fehler transparent machen, zu guten Fehlern ermutigen und aus schlechten Fehlern lernen, um eine sichere Lebenswelt zu schaffen.“ (S. 70)

Eine positive Fehlerkultur kann sich nach vorliegender Auffassung nur dann entwickeln, wenn sich die Mitglieder einer Organisation oder einer Berufsgruppe zu dieser bekennen und sie bewusst unterstützen, von der politischen Spitze bis zur Durchführungsebene. Sie lässt sich ‚nicht von oben‘ verordnen, weil sich das Lernen nicht anordnen lässt. Sie kann höchstens angeregt werden. Die Entstehung einer positiven Fehlerkultur bedarf deshalb einer gelebten und situierten Praxis (in der selbst wiederum Fehler möglich sind), bis sie als Bestandteil einer Erfahrung praktisch werden kann. Dieser Konnex erklärt mitunter die zahlreichen Schwierigkeiten und Widerstände der zurückliegenden und gegenwärtigen Situation der JI in Hamburg: Als singuläre Einheit in interdependent-komplexen Organisationsstrukturen kann sie zwar (gute und schlechte) Fehler in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe aufdecken helfen, jedoch erzeugt sie damit allein noch kein ausreichend stabiles Fundament für eine positive Fehlerkultur – weder in den untersuchten ASD-Abteilungen, noch in der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Protagonisten des Hilfesystems (Bezirksämter, BASFI, Träger der freien Jugendhilfe etc.). Diese kann sich vielmehr dann erst entwickeln, wenn sich alle Akteure (einschließlich der Adressat(inn)en der Untersuchungen der JI und der politisch Verantwortlichen) aktiv dazu bekennen und dafür eintreten, dass Fehleroffenheit der Fehlermeidung dient. Wenn die JI und dieser Bericht der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation dazu beiträgt, einen solchen Kulturwandel zu befördern, wäre nicht nur den Fachkräften und ihren Leitungen in den einzelnen Organisationseinheiten gedient, sondern auch den Mitgliedern der JI und – last but not least – mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch den in Hamburg lebenden Kindern und ihren Familien.

<sup>10</sup> Gerd Gigerenzer (2013). Risiko. Wie man richtige Entscheidung trifft. 5. Aufl. Bertelsmann: München.

## Anhang

### Anhang 1 Kontextbedingungen/Meilensteine der Konzeptentwicklung, wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation

Zeitraum	Ereignis/Meilenstein
Jan 2012 – Apr 2012	Prüfung Fall Chantal (Bezirksamt Hamburg-Mitte) durch Finanzbehörde Innenrevision
Nov 2012	Einrichtung Jugendhilfeinspektion als Teil des verabschiedeten Maßnahmenpakets der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration aufgrund des Todes eines in der Jugendhilfe betreuten Mädchens (Chantal).
Mrz 2013	Team der Jugendhilfeinspektion vollständig besetzt / Erste Gedanken zum Entwurf eines Prüfkonzepts durch Leitung der Jugendhilfeinspektion
Mrz 2013 – Jun 2013	Bestandsaufnahme/Pilotuntersuchung ASD Harburg-Süderelbe (Bezirksamt Harburg)
Jun 2013 – Aug 2013	Bestandsaufnahme/Pilotuntersuchung ASD Billstedt-West/Horn (Bezirksamt Hamburg-Mitte)
Aug 2013	Beginn wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion
Aug 2013 – Dez 2013	Kooperative Weiterentwicklung Rahmenkonzeption für regelhafte Untersuchungen der Jugendhilfeinspektion
Nov 2013	Basisqualifizierung Mitarbeitende und Leitung Jugendhilfeinspektion
Dez 2013 – Jan 2014	anlassbezogene Untersuchung im Fall Y. (Bezirksämter Hamburg Bergedorf, Eimsbüttel und Mitte)
Febr 2014	Expert(inn)enhearing I
Mrz 2014 – Aug 2014	regelhafte Untersuchung FIT (Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration)
Sep 2014 – Apr 2015	regelhafte Untersuchung ASD (Bezirksamt Bergedorf)
Apr 2015 – Mai 2016	regelhafte Untersuchung ASD (Bezirksamt Hamburg-Nord)
Jul 2015 – Dez 2015	Jugendhilfeinspektion ohne Leitung
Dez 2015 – Febr 2016	anlassbezogene Untersuchung im Fall T. (Bezirksamt Altona)
Febr 2016 – Jan 2017	anlassbezogene Untersuchung im Fall D. (Bezirksamt Altona)
Febr/März 2017 und Mai 2017	Onlinebefragung + qualitative Interviews mit politisch Verantwortlichen und Leitungspersonen aus der Behörde und den Bezirken
Juni 2017	Ergebnisfeedback-Workshop
Sep 2017	Expert(inn)enhearing II
März 2018	Schlussbericht

## Anhang 2

### **Kick-Off-Sitzung Konzept(weiter-)entwicklung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg**

Datum: Mittwoch, 07. August 2013

Uhrzeit: 09.00 Uhr bis 15.00 Uhr

Ort: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Amt für Familie, Jugendhilfeinspektion, FS-JI, Hamburger Str. 47, 9. Stock, Raum 913, 22083 Hamburg

#### **Programmübersicht:**

09.00 Uhr – 09.30 Uhr

Dialog I: Gemeinsames Kennenlernen

09.30 Uhr – 10.30 Uhr

Vorstellung und Diskussion Projektdesign

Pause

11.00 Uhr – 12.30 Uhr

Dialog II: Ziele und Aufgaben der Jugendhilfeinspektion in Hamburg, Erwartungen an die Konzept(weiter-)entwicklung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation, Identifikation von Do's und Don'ts

Mittagspause

13.30 Uhr – 15.00 Uhr

Dialog III: Einrichtung Projektmanagement, Terminabsprachen, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Klärung von Formen der Zusammenarbeit

## Anhang 3

### Konzeptentwicklungstreffen I

Datum: Montag, 26. August und Dienstag, 27. August 2013  
Uhrzeit: jeweils 09.00 Uhr bis 17.00 Uhr  
Ort: Sozialpädagogisches Fortbildungszentrum (SPFZ), Südring 32, 22303 Hamburg; Raum 101

#### Programmübersicht:

##### *Montag, 26. August 2013*

- 09.00 - 10.30 Input: Vorschläge und Anregungen für die Weiterentwicklung des Konzepts der Jugendhilfeinspektion in Hamburg
- 10.30 - 11.00 Pause
- 11.00 - 12.30 Praxischeck in Zweiergruppen und im Plenum: Reflexion des Inputs unter Bezugnahme auf folgende Fragestellungen: 1) Über welche Vorschläge und Anregungen sollte weiter nachgedacht werden? 2) Welche Vorschläge und Anregungen erscheinen deplatziert und fern der Praxis? 3) Welche Aspekte sind unerwähnt geblieben, sollten aber unbedingt Eingang in das Konzept der Jugendhilfeinspektion in Hamburg finden?
- 12.30 - 13.30 Mittagspause
- 13.30 - 15.00 Konzept(weiter-)entwicklung in rotierenden Kleingruppen: Identifikation relevanter Themen
- 15.00 - 15.30 Pause
- 15.30 - 17.00 Konzept(weiter-)entwicklung im Plenum: Bildung von Themengruppen

##### *Dienstag, 27. August 2013*

- 09.00 - 10.30 Konzept(weiter-)entwicklung in Themengruppen I: Reflexion und Diskussion
- 10.30 - 11.00 Pause
- 11.00 - 12.30 Konzept(weiter-)entwicklung in Themengruppen II: Konkretion und Dokumentation
- 12.30 - 13.30 Mittagspause
- 13.30 - 15.00 Ergebnis-Präsentation im Plenum
- 15.00 - 15.30 Pause
- 15.30 - 17.00 Evaluation & Planung Weiterarbeit

## Anhang 4

### Konzeptentwicklungstreffen II

Datum: Dienstag, 08. Oktober und Mittwoch, 09. Oktober 2013  
Uhrzeit: jeweils 09.00 Uhr bis 17.00 Uhr  
Ort: Sozialpädagogisches Fortbildungszentrum (SPFZ), Südring 32, 22303 Hamburg

#### *Dienstag, 08. Oktober 2013*

09.00 - 10.30	Weiterarbeit am Rahmenkonzept der Jugendhilfeinspektion: Erfahrungsaustausch und Feedback
10.30 - 11.00	Pause
11.00 - 12.30	Input: Qualitätsstandards und -kriterien im Kinderschutz: ein Überblick
12.30 - 13.30	Mittagspause
13.30 - 14.30	Reflexionsrunde im Plenum: Welche Qualitätsstandards und -kriterien sind zur Evaluation der Qualität der Kinderschutzarbeit in Hamburg zentral? Woran wollen Sie sich messen lassen?
14.30 - 15.45	Arbeitseinheit I: Identifikation und Ableitung von Kriterien zur Evaluation von Struktur- und Hilfesystemqualität in Arbeitsgruppen
16.00 - 17.00	Ergebnissicherung im Plenum: Präsentation und Diskussion von Kriterien zur Evaluation von Struktur- und Hilfesystemqualität

#### *Mittwoch, 09. Oktober 2013*

08.45	gemeinsames Ankommen
09.00 - 10.30	Arbeitseinheit II: Identifikation und Ableitung von Kriterien zur Evaluation von Organisationsqualität in Arbeitsgruppen
10.30 - 11.00	Pause
11.00 - 12.30	Arbeitseinheit III: Identifikation und Ableitung von Kriterien zur Evaluation von Professionsqualität in Arbeitsgruppen zu ausgewählten Schlüsselprozessen
12.30 - 13.30	Mittagspause
13.30 - 15.30	Ergebnissicherung im Plenum: Präsentation und Diskussion von Kriterien zur Evaluation von Organisations- und Professionsqualität
15.30 - 16.00	Pause
16.00 - 17.00	Evaluation & Planung Weiterarbeit

## Anhang 5

### Konzeptvorstellung

Datum: Dienstag, 17. Dezember 2013  
Uhrzeit: 09.00 Uhr bis 12.30 Uhr  
Ort: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Amt für Familie, Jugendhilfeinspektion, FS-JI, Hamburger Str. 47, 9. Stock, Raum 913, 22083 Hamburg

09.00 - 09.30 Input: Vorstellen des Konzepts der Jugendhilfeinspektion Hamburg

09.30 - 11.00 Austausch über das Konzept

11.00 - 11.15 Pause

11.15 - 12.30 Weiteres Vorgehen

## **Anhang 6**

### **Rahmenprogramm Qualifizierung Jugendhilfeinspektion Hamburg**

#### Montag, 18.11.2013

09.00 – 12.30

Austausch zum überarbeiteten Konzept /Weiterarbeit am Konzept

13.30 – 14.00

Teilnehmende Beobachtung/Hospitation I: Herausforderungen und Schwierigkeiten

14.00 – 15.00

Teilnehmende Beobachtung/Hospitation II: Felder und Foki

15.30 – 17.00

Instrumentenweiterentwicklung I: Teilnehmende Beobachtung/Hospitation

#### Dienstag, 19.11.2013

09.00 – 10.30

Durchführung qualitativer Interviews: Fragen, Zuhören und Protokollieren

11.00 – 12.30

Instrumentenweiterentwicklung II: Interviewleitfäden

13.30 – 15.00

Gruppendiskussion: Ablauf und Ergebnissicherung

15.30 – 17.00

Instrumentenweiterentwicklung III: Gruppendiskussionsleitfäden

#### Mittwoch, 20.11.2013

09.00 – 09.30

Durchführung von Akten- und Fallverlaufsanalysen: Chancen und Grenzen

09.30 – 11.00

Instrumentenweiterentwicklung III: Akten- und Fallverlaufsanalyse

11.15 – 12.15

Datenauswertung / Datenfeedback / Erstellung Untersuchungsbericht / Reporting I

13.15 – 15.15

Datenauswertung / Datenfeedback / Erstellung Untersuchungsbericht / Reporting II

15.30 – 17.00

Klärung offener Fragen, Verabredungen über die gemeinsame Weiterarbeit

## Anhang 7

### Interviewleitfaden Gruppeninterview JI (regelhafte Untersuchung)

#### Intro

- Hinweise zu Ziel und Zweck der wissenschaftlichen Evaluation
- Explikation eigene Haltung
- Angaben zur Anonymität/Datenschutz
- Hinweise zur Aufzeichnung und Datenauswertung
- Darstellung Vorgehen (konkreter und allgemeiner Teil)

#### Fragen zum Durchführung allgemein

- **Wie schätzen Sie die zurückliegende Untersuchung ein? Was** erscheint Ihnen **gelingen**, was **weniger gelungen? Wo ging es gut, wo ging es weniger gut?** Was erschien Ihnen als die **grösste Herausforderung?**
- **Wie** haben **Mitarbeitende/Leitungen auf die Inspektion reagiert?** Gab es **Konflikte** resp. **Widerstände?** Wie sind Sie damit umgegangen?
- **Wie sicher fühlten Sie sich** bei der Umsetzung des Untersuchungskonzepts? Wo waren Sie sich unsicher?

Mit den nächsten Fragen wollen wir genauer auf die einzelnen Phasen des Untersuchungsdurchlaufs zu sprechen kommen. Zunächst einige

#### Fragen zur Planung/Vorbereitungsphase

##### a) Fragen zur internen Organisation/Arbeitsteilung

- **Wie** sind Sie bei der **Vorbereitung bzw. Planung** der Inspektion vorgegangen?
- Wer hat welche **Aufgaben** übernommen? Gab es bestimmte **Zuständigkeiten** oder Formen der **Arbeitsteilung?** Worauf sind diese zurückzuführen?
- Inwieweit hat sich die interne Arbeitsteilung als **zweckmässig** erwiesen?

##### b) Fragen zur Ankündigung

- **Wie** haben Sie die Inspektion **angekündigt?** **Worauf** haben Sie bei der Ankündigung **geachtet?** **Was** war ihnen besonders **wichtig?**
- **Wie** haben die **Mitarbeitenden** der zu untersuchenden Organisationseinheit auf die Ankündigung **reagiert?** Gab es Reaktionen von **anderen** Personengruppen auf ihre Ankündigung? ( z.B. Personalrat, andere?) Wenn ja: wie sahen diese aus?

##### c) Auswahl der Fälle (SQL-Abfrage)

- **Wie** haben Sie die **Fälle** für ihre Untersuchung **ausgewählt?** Wie sind Sie vorgegangen? Mit welchem Ergebnis?
- **Welche** der ausgewählten Fälle wurden in die Durchführung **einbezogen?**
- **Wie** haben Sie die **Überprüfung der ausgewählten laufenden Fälle (Fallüberprüfung)** durchgeführt und organisiert?
- Wie haben Sie die Analyse der ausgewählten **abgeschlossenen Fälle (Fallverlaufsanalyse)** durchgeführt und organisiert?

## Fragen zur Kontextualisierungsphase

### a) Vorgespräche mit ASD-L

- Gab es Vorgespräche mit ASD-L? Wenn ja, **welche Ziele** haben Sie mit den Vorgesprächen verbunden?
- **Welche Konsequenzen** folgten daraus für Ihr weiteres Vorgehen?
- Wie war die **Zusammenarbeit mit den Führungskräften** (z.B. ASD-L)?
- Was wurde als **unterstützend**, was als **behindernd** erlebt?

### b) Ermittlung struktureller Arbeitsbedingung und interner Regelungen

- **Wie** haben Sie **strukturelle Arbeitsbedingungen** und internen Regelungen der untersuchten Organisationseinheit **ermittelt**?
- **Welche Dokumente** haben Sie gesichtet?
- **Welche Erkenntnisse** haben sich daraus ergeben?
- **Welche Einsichten** erwiesen sich für das weitere Vorgehen als **bedeutsam**?

### c) Überprüfung laufender / abgeschlossener Fälle

- Welche Fälle haben Sie zur Überprüfung **laufender Fälle** einbezogen?
- Welche Fälle haben Sie zur Analyse **abgeschlossener Fälle** einbezogen?
- **Wie** haben Sie die laufenden/abgeschlossenen Fälle **untersucht**?
- **Welche Erkenntnisse** haben Sie aus den Fallüberprüfungen und Fallverlaufsanalysen gezogen?
- **Welche Einsichten** erwiesen sich für das weitere Vorgehen bedeutsam?

## Fragen zur Feldphase

- Wie gestaltete sich der **Zugang zum Feld**/ das Vorgehen bei der Überprüfung der Papierakten?  
den Einzelinterviews Fachkräften?  
den Einzelinterviews Leitungen?  
den Tür-/Angelgesprächen, Hospitationen, Beobachtungen?
- Welches waren dabei die für Sie **wichtigsten Informationsquellen**? Warum?
- Welches waren für Sie bei dieser Durchführung die **wichtigsten Ergebnisse**? Warum?
- Wie haben **Mitarbeitende** auf Ihr Vorgehen reagiert?  
Wo gab es Unterstützung?  
Wo gab es Widerstand?
- In welchem Umfang und bei welchen Anlässen haben Sie **persönliche Feedbackgespräche** durchgeführt?
- Wie sind diese verlaufen?

## Fragen zur Datenbearbeitung und Datenauswertung

- Welche **Erfahrungen** haben Sie bei der Erhebung  
Bearbeitung/Aufbereitung  
Auswertung der erhobenen Daten und Informationen gemacht?
- Wie haben Sie die verschiedenen **Datenpakete zusammengeführt**? wie verdichtet?
- Welche Rolle spielte bei der Datenbearbeitung die Frage der **Anonymität**? War der Datenschutz oder die Frage der Anonymität bei Ihrem Vorgehen ein Problem? Falls ja: Wo genau?
- Wie haben Sie die Aufbereitung und Auswertung von Daten **intern organisiert**?
- Was haben Sie dabei als **machbar**, was als **schwierig** erlebt?
- Wie beurteilen Sie die **Zuverlässigkeit / Aussagekräftigkeit Ihrer Berichtsergebnisse**?

### Fragen zur Feedbackphase und zum Reporting

- Wie war das **Vorgehen** bei der Erstellung des **Untersuchungsberichts**? Durchführung des **Feedbackworkshops**? Fachbesprechung **FaJu**? Erstellung **Reporting**?
- Was waren dabei für Sie die **grössten Herausforderungen**?
- Welche **Reaktionen** hat es zu den einzelnen Phasen von Feedback und Reporting gegeben? Von welcher Seite?
- Wie haben Sie darauf reagiert? Welche **Konsequenzen** haben Sie daraus gezogen?

### Abschliessende Fragen

- Was hat sich aus Ihrer Sicht bei der regelbezogenen Durchführung **bewährt**? Was sollte **verändert** werden bzw. was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?
- Wie glauben Sie **beurteilen die Mitarbeitenden / Leitungen der untersuchten OE den Nutzen** der Durchführung?
- Werden Ihre Untersuchungsergebnisse zu **Veränderungen** in der Praxis führen? Was meinen Sie?
- Erachten Sie Ihre Arbeit **als einen richtigen Schritt zur Verbesserung von Qualität** in der untersuchten OE?

## Anhang 8

### Interviewleitfaden Einzelinterview / Gruppeninterview Führungskräfte (regelmäßige Untersuchung)

#### Intro

- Hinweise zu Ziel und Zweck der wissenschaftlichen Evaluation
- Explikation eigene Haltung (Beteiligung!)
- Angaben zur Anonymität / Datenschutz
- Hinweise zur Aufzeichnung und Datenauswertung
- Darstellung Vorgehen (konkreter und allgemeiner Teil)

#### Fragen zum Auftrag und Vorgehen der JI

##### a) Planung

- Was hat Sie zur **Teilnahme** einer JI-Durchführung bewogen?
- Welchen **Nutzen** haben Sie sich davon versprochen?
- Wie war zum Zeitpunkt der Planung Ihre **Haltung zur JI**?
- Wie schätzten Sie zum Zeitpunkt der Planung die **Haltung Ihrer Mitarbeitenden** zu Ziel und Zweck der JI ein?
- Waren diese diesbezüglich **ausreichend informiert**?

##### b) Ankündigung

- Hat es **Vorgespräche** zwischen Ihnen und der JI gegeben?
- **Wie** sind diese **verlaufen**?
- Inwieweit waren für Sie die **Informationen zur Durchführung** seitens der JI hinreichend klar und transparent?
- Gab es **Informationsveranstaltungen**? Waren Sie an diesen beteiligt? Wie haben Sie das diesbezügliche Vorgehen der JI dabei erlebt?

##### c) Kontextualisierung

- Auf welche **organisationsrelevanten Dokumente** und Informationen hat sich die JI zur Kontextualisierung ihres Vorgehens gestützt?
- **Welche Dokumente** hat sie von Ihnen **angefordert**?
- Wurden seitens der JI **bezirks- oder abteilungsinterne Regelungen erfragt**?
- Wie wurden in Ihrer Abteilung laufende **Fälle zur Überprüfung und abgeschlossene Fälle für Fallverlaufsanalysen** ermittelt?

##### d) Feldphase

- Inwieweit waren Sie persönlich in die **Feldphase** der JI einbezogen?
- Wie bzw. inwieweit hat sich die **Feldphase in Ihrer Abteilung bemerkbar** gemacht?
- Gab es **Nachfragen/auftauchende Unsicherheiten unter den Mitarbeitenden**?
- Gab es **Verweigerungen** zur Mitarbeit? Andere Störungen?
- Wie beurteilen Sie die **Mitarbeit/Unterstützung bei der Durchführung**?

##### f) Feedback und Reporting

- Wie hat Sie die JI über ihre **Untersuchungsergebnisse** informiert?
- Gab es einen **Feedbackworkshop**? Waren Sie an diesem persönlich (aktiv oder passiv) beteiligt?
- Wie war der **Ablauf**? Das **Klima**?
- Was wurde **schwerpunktmässig diskutiert**?
- Was war das **zentrale Ergebnis** des Feedbackworkshops?

**g) Untersuchungsbericht**

- Wie beurteilen Sie **Qualität des Untersuchungsberichts** der JI?
- Was war **positiv**? Was **negativ**?
- Inwieweit konnten Sie in Ihrer Eigenschaft als Leitungsperson aus dem Untersuchungsbericht **Nutzen** ziehen?
- Wo sahen oder sehen Sie **Überarbeitungsbedarf**?

**h) Fachbesprechung FaJu**

- **Was** ist passiert?
- **Wie** ist es verlaufen?
- Mit welchen **Ergebnissen**?

**i) Kommentierung Bericht JA**

- Welches waren die **hauptsächlichen Kommentare**?

**j) Reporting**

- Wie beurteilen Sie die **Qualität** des Reportings?

**Abschliessende Fragen zur Einschätzung der Nützlichkeit der JI**

- Welche Aspekte der **JI-Durchführung** haben Sie **positiv**, welche **negativ erlebt**?
- Welche **Ergebnisse** der JI-Durchführung erachten Sie als **bedeutsam**? Welche nicht?
- Wurden Sie durch das Vorgehen der JI resp. den Bericht **auf Stärken und Schwächen aufmerksam** gemacht?
- Wurden Sie dazu angeregt, **Massnahmen zur Verbesserung der Qualität** zu ergreifen?
- Ist das Vorgehen der JI (resp. der Bericht) nach Ihrer Einschätzung ein **nützliches Instrument zur Verbesserung der Strukturqualität** in Ihrer Abteilung?
- Hat sich dadurch die **praktische Fallarbeit** verbessert?
- Was könnte im Fall einer dauerhaften Etablierung der JI an deren **konzeptuellem Vorgehen verbessert** werden?

## Anhang 9

### Interviewleitfaden Gruppeninterview Mitarbeitende (regelhafte Untersuchung)

#### Intro

- Hinweise zu Ziel und Zweck der wissenschaftlichen Evaluation
- Explikation eigene Haltung (Beteiligung!)
- Angaben zur Anonymität / Datenschutz
- Hinweise zur Aufzeichnung und Datenauswertung
- Darstellung Vorgehen (konkreter und allgemeiner Teil)

#### Fragen zum konkreten Vorgehen bei der regelbezogenen Durchführung JI

##### a) Erläuterung Vorgehen JI

- Wurde die **Durchführung rechtzeitig angekündigt**?
- Wie / Durch wen wurden Sie **erstmalig informiert**?
- Wie waren hierzu Ihre **ersten Gefühle**?
- Fühlten Sie sich **ausreichend informiert** zum **Vorgehen** der JI  
zu den **Absichten** der JI  
zum **Umgang der JI mit sensiblen Daten**?
- Wurden Sie über Ihre **Mitarbeiterrechte** aufgeklärt?
- Wurden Ihre **Anliegen berücksichtigt**? Welche? Welche nicht?
- Wie sind Ihnen die JI-Mitarbeitenden **begegnet**?
- Wie empfanden Sie das **Klima** während des Untersuchungsdurchlaufs?

##### b) Auswahl Prüffälle

- War die **Auswahl** der untersuchten Fälle für Sie **transparent**?
- Gab es hierzu **Rückmeldungen** seitens der JI?
- Konnten Sie die **Rückmeldungen** der JI-Mitarbeitenden zu der Qualität Ihrer Fallarbeit **nachvollziehen**? Waren diese für Sie **hilfreich**?

##### c) Interviews

- Waren Sie **an Einzel-/Gruppeninterviews beteiligt**?
- Waren Ihnen **Absichten und Vorgehen der JI verständlich**?
- Waren die **erfragten Inhalte** aus Ihrer Sicht **zweckmässig und relevant**?
- Hatten Sie das Gefühl, **auf die Fragen der JI unbefangen antworten zu können**?
- Gab es im Anschluss an das Interview ein **(persönliches) Feedback**? (Wenn ja: **Wie** haben Sie dieses **erlebt**?)

##### d) Beobachtungen/Hospitationen bzw. Tür-Angel-Gespräche

- Fanden in Ihrem Arbeitsbereich **Beobachtungen/Hospitationen/Tür-Angelgespräche statt**?
- Zu **welchem Anlass**? In **welchem Kontext**?
- **Was** ist dabei geschehen?
- Konnten Sie sich dabei **unbefangen verhalten**?
- Gab es im Anschluss daran das Interview ein **(persönliches) Feedback**? (Wenn ja: **Wie** haben Sie dieses **erlebt**?)

##### e) Feedback/Reporting

- Wie wurden Sie über die **Untersuchungsergebnisse** des Untersuchungsdurchlaufs (vorläufiger Bericht) **informiert**?

- Gab es einen **Feedbackworkshop**? Wie haben Sie diesen erlebt? Wurden Ihre/die vorgetragenen **Anliegen aufgenommen und berücksichtigt**?
- Wie **beurteilen Sie die Qualität des Untersuchungsberichts, seine Inhalte und Empfehlungen**? (hinsichtlich Kontextanalysen, Fallverlaufsanalysen, Stärke/ Schwächeanalysen, Fehleranalysen, etc.)
- **Wie** wurde der Bericht **in Ihrer Abteilung aufgenommen**?
- Sind daraus **Massnahmen zur Verbesserung der Praxis** hervorgegangen? (Wenn ja: Wie beurteilen Sie diese?)

#### **Abschliessende Fragen zur Einschätzung der Nützlichkeit der JI**

- **Welche Aspekte** der JI-Durchführung haben Sie **positiv**, welche **negativ erlebt**?
- **Welche Ergebnisse** der JI-Durchführung erachten Sie als **bedeutsam**? Welche nicht?
- Wurden Sie durch das Vorgehen der JI resp. den Bericht auf **Stärken und Schwächen** aufmerksam gemacht?
- Wurden Sie dazu angeregt, **Massnahmen zur Verbesserung der Qualität** zu ergreifen?
- Hat sich das Vorgehen der JI auf die **praktische Fallarbeit** ausgewirkt?
- Was könnte im Fall einer dauerhaften Etablierung der JI an deren **konzeptuellem Vorgehen verbessert** werden?

## Anhang 10

### Interviewleitfaden Einzelinterview Führungskräfte (regelmäßige Untersuchung)

#### Intro

- Hinweise zu Ziel und Zweck der wissenschaftlichen Evaluation
- Explikation eigene Haltung
- Angaben zur Anonymität / Datenschutz
- Hinweise zur Aufzeichnung und Datenauswertung
- Darstellung Vorgehen (konkreter und allgemeiner Teil)

#### Fragen zum Auftrag und Vorgehen der JI

##### a) Planung

- Was hat Sie zur **Teilnahme** einer JI-Durchführung bewogen?
- Welchen **Nutzen** haben Sie sich davon versprochen?
- Wie war zum Zeitpunkt der Planung Ihre **Haltung zur JI**?
- Wie schätzten Sie zum Zeitpunkt der Planung die **Haltung Ihrer Mitarbeitenden** zu Ziel und Zweck der JI ein?
- Waren diese diesbezüglich **ausreichend informiert**?

##### b) Ankündigung

- Hat es **Vorgespräche** zwischen Ihnen und der JI gegeben?
- **Wie** sind diese **verlaufen**?
- Inwieweit waren für Sie die **Informationen zur Durchführung** seitens der JI hinreichend klar und transparent?
- Waren Sie bei der **Informationsveranstaltung** beteiligt? Wie haben Sie das diesbezügliche Vorgehen der JI dabei erlebt?

##### c) Kontextualisierung

- Auf welche **organisationsrelevanten Dokumente** und Informationen hat sich die JI zur Kontextualisierung ihres Vorgehens gestützt?
- **Welche Dokumente** hat sie von Ihnen **angefordert**?
- Wurden seitens der JI **bezirks- oder abteilungsinterne Regelungen erfragt**?
- Wie wurden in Ihrer Abteilung **Fälle zur Überprüfung und für Fallverlaufsanalysen** ermittelt?

##### d) Feldphase

- Inwieweit waren Sie persönlich in die **Feldphase** der JI einbezogen?
- Wie bzw. inwieweit hat sich die **Feldphase in Ihrer Abteilung bemerkbar** gemacht?
- Gab es **Nachfragen/auftauchende Unsicherheiten unter den Mitarbeitenden**?
- Gab es **Verweigerungen** zur Mitarbeit? Andere Störungen?
- Wie beurteilen Sie die **Mitarbeit/Unterstützung bei der Durchführung**?

##### f) Feedback und Reporting

###### Untersuchungsbericht

- Wie beurteilen Sie **Qualität des Untersuchungsberichts** der JI?
- Was war **positiv**? Was **negativ**?
- Inwieweit konnten Sie in Ihrer Eigenschaft als Leitungsperson aus dem Untersuchungsbericht **Nutzen** ziehen?
- Wo sahen oder sehen Sie **Überarbeitungsbedarf**?

**Feedbackworkshop**

- Waren Sie am **Feedbackworkshop** persönlich (aktiv oder passiv) beteiligt?
- Wie war der **Ablauf**? Das **Klima**?
- Was wurde **schwerpunktmässig diskutiert**?
- Was war das **zentrale Ergebnis** des Feedbackworkshops?

**Fachbesprechung FaJu**

- **Was** ist passiert?
- **Wie** ist es verlaufen?
- Mit welchen **Ergebnissen**?

**Kommentierung Bericht JA**

- Welches waren die **hauptsächlichen Kommentare**?

**Reporting**

- Wie beurteilen Sie die **Qualität** des Reportings?

**Allgemeine Fragen zur Einschätzung der Nützlichkeit der JI**

- Welche Aspekte der **JI-Durchführung** haben Sie **positiv**, welche **negativ erlebt**?
- Welche **Ergebnisse** der JI-Durchführung erachten Sie als **bedeutsam**? Welche nicht?
- Wurden Sie durch das Vorgehen der JI resp. den Bericht **auf Stärken und Schwächen aufmerksam** gemacht?
- Wurden Sie dazu angeregt, **Massnahmen zur Verbesserung der Qualität** zu ergreifen?
- Ist das Vorgehen der JI (resp. der Bericht) nach Ihrer Einschätzung ein **nützliches Instrument zur Verbesserung der Strukturqualität** in Ihrer Abteilung?
- Hat sich dadurch die **praktische Fallarbeit** verbessert?
- Was könnte im Fall einer dauerhaften Etablierung der JI an deren **konzeptuellem Vorgehen verbessert** werden?

## Anhang 11

### Interviewleitfaden JI-Interview (anlassbezogene Untersuchung)

(Vorab: Klärung datenschutzrechtliche Bestimmungen)

#### Fragen zum Auftrag

- Von *wem* stammte der Auftrag?
- Was dachten Sie, als Sie den Auftrag bekamen? Welche Gefühle gingen Ihnen durch den Kopf? (Befürchtungen, Hoffnungen, Erwartungen, Anforderungen etc.)
- Mit welchen *Zielsetzungen* war der Auftrag verbunden? Was war Ihr Auftrag? Was genau sollten Sie untersuchen bzw. herausfinden?
- Welche *Interessen* standen hinter dem Auftrag (politische? fachliche? persönliche)?
- Standen *Interessenwidersprüche* im Raum?
- Wem gegenüber war die JI *verantwortlich* (offiziell? informell)? Wem war sie während der Untersuchung dienst- und fachrechtlich unterstellt?

#### Fragen zur Durchführung

- Wie war das *Vorgehen* konzeptioniert? Wie sind Sie vorgegangen?
- *Wer hatte in der JI welche Funktion und Aufgabe (Arbeitsteilung)?*
- Welche *Instrumente* des Rahmenkonzepts haben Sie benutzt? Wie kam es zu dieser Auswahl? Warum kam es zu dieser Auswahl? Welche Instrumente blieben, warum ungenutzt?
- Welche *Dokumente* wurden zur Untersuchung des Falls herangezogen?
- Welche *Personen* wurden zur Untersuchung des Falls befragt?
- Nach welchen *Auswahlkriterien* wurde dabei vorgegangen (bezogen auf Auswahl Dokumente und Befragung von Personen)?
- Wie wurden die erhobenen *Daten und Informationen dokumentiert*?
- Wie war das *Klima während der Befragungen*? (Freiwilligkeit? Offenheit? Auskunftsbereitschaft? etc.)
- Auf welche *Probleme/Widerstände* sind Sie während der Untersuchung des Falls gestossen? Wie sind Sie damit umgegangen?
- Was fiel Ihnen leicht? Was fiel Ihnen schwer?

#### Fragen zur Auswertung und Ergebnissicherung

- Mit welcher *Zielsetzung* wurden die Daten/Informationen ausgewertet?
- *Wie* wurde dabei vorgegangen?
- Welche Daten/Informationen erwiesen sich dabei als *relevant*?
- Wurde von *Seiten Dritter Einfluss* auf den Prozess der Datenauswertung genommen? Wurden Dritte in die Erarbeitung der Endfassung des Ergebnisberichtes miteinbezogen? Wenn ja, wie?
- *Wie und durch wen* wurden die *Ergebnisse* kommuniziert? (Berichte, Rapporte, Hearings, etc.)
- *An wen*?
- Mit welchen *Folgen/Konsequenzen*? Welche *Reaktionen* wurden von den unterschiedlichen Interessensgruppen auf den Ergebnisbericht erwartet?

#### Fragen zu Reaktionen auf den Ergebnisbericht/ zum Nutzen der anlassbezogenen Inspektion

- Wie wurden auf den Ergebnisbericht reagiert?
- Welche Kritiken gab es?

- Welche Schlussfolgerungen haben Sie aus den Kritiken gezogen?
- Was würden Sie heute anders machen? Was würden Sie genauso wieder machen?
- Welchen Nutzen hatte die anlassbezogene Inspektion?

**Fragen zur wissenschaftlichen Evaluation der anlassbezogenen Inspektion**

- Wie ist die (aktuelle) *Position* der JI innerhalb der Behörde und in den ASD-Bezirken im Anschluss an die Durchführung der anlassbezogenen Inspektion?
- Wie sind die Voraussetzungen in den untersuchten OEs im Hinblick auf eine *wissenschaftliche Evaluation der anlassbezogenen Inspektion*? Gibt es dagegen Widerstände? Kann mit einer Zusammenarbeit gerechnet werden?

## Anhang 12

### Interviewleitfaden Einzel-/Gruppeninterview Mitarbeitende/Leitungen Bezirksamt/ASD (anlassbezogene Untersuchung)

#### Intro

- Hinweise zu Ziel und Zweck der wissenschaftlichen Evaluation
- Explikation eigene Haltung (Beteiligung!)
- Angaben zur Anonymität / Datenschutz
- Hinweise zur Aufzeichnung und Datenauswertung
- Darstellung Vorgehen (konkreter und allgemeiner Teil)

#### Fragen zu Erwartungen/Befürchtungen bei der anlassbezogenen Durchführung

- Wie / Durch wen wurden Sie erstmalig darüber informiert, dass die JI das Handeln des Jugendamtes/des ASD im Fall T. bzw. D. überprüfen soll?
- Was ging Ihnen durch den Kopf, als Sie davon erfahren haben? Welche Erwartungen/ Befürchtungen hatten Sie? Was waren Ihre ersten Reaktionen/Gefühle?
- Wie war zu diesem Zeitpunkt die Stimmung in der Einrichtung?
- Haben Sie sich auf die Untersuchung der JI speziell vorbereitet? Wenn ja, wie?

#### Fragen zum konkreten Vorgehen

- Wie sind Ihnen die JI-Mitarbeitenden **begegnet**? Wie haben sie sich Ihnen vorgestellt?
- Fühlten Sie sich ausreichend über Auftrag und Ziele der Untersuchung seitens der JI informiert? Wussten Sie, wie sie vorgeht? Wie sie mit sensiblen Daten umgeht? Welche Rechte und Pflichten sie hat? etc.
- Welche Dokumente hat die JI von Ihnen angefordert?
- Mit wem von Ihnen wollte sie sprechen und warum?
- Hatten Sie selbst Anliegen an die JI formuliert? Wurden Ihre Anliegen berücksichtigt? Welche? Welche nicht?
- Wie empfanden Sie das **Klima** vor, während und nach der Untersuchung?

#### Fragen zu Gesprächen mit der JI

- Waren die **erfragten Inhalte** aus Ihrer Sicht **zweckmässig und relevant**?
- Hatten Sie das Gefühl, **auf die Fragen der JI unbefangen antworten zu können**?
- Gab es im Anschluss an die Gespräche ein **Feedback**? (Wenn ja: **Wie** haben Sie dieses **erlebt**?)

#### Fragen zum Untersuchungsbericht

- (Wie) Wurden Sie über die **Untersuchungsergebnisse** der anlassbezogenen Untersuchung **informiert**?
- Wie **beurteilen Sie die Qualität des Untersuchungsberichts, insbesondere die Sie betreffenden Untersuchungsergebnisse**?
- **Wie** wurde der Bericht **im Jugendamt/im ASD aufgenommen**?
- Welche Konsequenzen haben Sie daraus gezogen?

#### Fragen zur Einschätzung der Nützlichkeit der JI

- **Welche Aspekte** im Zusammenhang mit der JI haben Sie **positiv**, welche **negativ erlebt**?
- **Welche Ergebnisse** der Untersuchung erachten Sie als **bedeutsam**? Welche nicht?
- Wurden Sie durch das Vorgehen der JI resp. den Bericht auf **Stärken und Schwächen** im Jugendamt/im ASD aufmerksam gemacht?

- Wurden Sie (implizit oder explizit) dazu angeregt, **Massnahmen zur Verbesserung der Qualität** zu ergreifen?
- Hat sich das Vorgehen der JI auf die **praktische Fallarbeit ausgewirkt**?
- *optional*: Was könnte im Fall einer dauerhaften Etablierung der JI an deren **konzeptuellem Vorgehen verbessert** werden?

## Anhang 13

### Interviewleitfaden Gruppeninterview Mitarbeitende/Leitungen Träger der freien Jugendhilfe (anlassbezogene Untersuchung)

#### Intro

- Hinweise zu Ziel und Zweck der wissenschaftlichen Evaluation
- Explikation eigene Haltung (Beteiligung!)
- Angaben zur Anonymität / Datenschutz
- Hinweise zur Aufzeichnung und Datenauswertung
- Darstellung Vorgehen (konkreter und allgemeiner Teil)

#### Fragen zu Erwartungen/Befürchtungen bei der anlassbezogenen Durchführung

- Wie / Durch wen wurden Sie erstmalig darüber informiert, dass die JI das Handeln der Kinder- und Jugendhilfe - auch das Handeln des Trägers - im Fall T. überprüfen soll?
- Was ging Ihnen durch den Kopf, als Sie davon erfahren haben? Welche Erwartungen/ Befürchtungen hatten Sie? Was waren Ihre ersten Reaktionen/Gefühle?
- Wie war zu diesem Zeitpunkt die Stimmung in der Einrichtung?
- Haben Sie sich auf die Untersuchung der JI speziell vorbereitet? Wenn ja, wie?

#### Fragen zum konkreten Vorgehen

- Wie sind Ihnen die JI-Mitarbeitenden **begegnet**? Wie haben sie sich Ihnen vorgestellt?
- Fühlten Sie sich ausreichend über Auftrag und Ziele der Untersuchung seitens der JI informiert? Wussten Sie, wie sie vorgeht? Wie sie mit sensiblen Daten umgeht? Welche Rechte und Pflichten sie hat? etc.
- Welche Dokumente hat die JI von Ihnen angefordert?
- Mit wem von Ihnen wollte Sie sprechen und warum?
- Hatten Sie selbst Anliegen an die JI formuliert? Wurden Ihre Anliegen berücksichtigt? Welche? Welche nicht?
- Wie empfanden Sie das **Klima** vor, während und nach der Untersuchung?

#### Fragen zu Gesprächen mit der JI

- Waren die **erfragten Inhalte** aus Ihrer Sicht **zweckmässig und relevant**?
- Hatten Sie das Gefühl, **auf die Fragen der JI unbefangen antworten zu können**?
- Gab es im Anschluss an die Gespräche ein **Feedback**? (Wenn ja: **Wie** haben Sie dieses **erlebt**?)

#### Fragen zum Untersuchungsbericht

- (Wie) Wurden Sie über die **Untersuchungsergebnisse** der anlassbezogenen Untersuchung **informiert**?
- Wie **beurteilen Sie die Qualität des Untersuchungsberichts, insbesondere die Sie betreffenden Untersuchungsergebnisse**?
- **Wie** wurde der Bericht **in Ihrer Einrichtung aufgenommen**?
- Welche Konsequenzen haben Sie daraus gezogen?

#### Fragen zur Einschätzung der Nützlichkeit der JI

- **Welche Aspekte** im Zusammenhang mit der JI haben Sie **positiv**, welche **negativ erlebt**?
- **Welche Ergebnisse** der Untersuchung erachten Sie als **bedeutsam**? Welche nicht?
- Wurden Sie durch das Vorgehen der JI resp. den Bericht auf **Stärken und Schwächen** in Ihrer Einrichtung aufmerksam gemacht?

- Wurden Sie (implizit oder explizit) dazu angeregt, **Massnahmen zur Verbesserung der Qualität** zu ergreifen?
- Hat sich das Vorgehen der JI auf die **praktische Fallarbeit ausgewirkt**?
- *optional*: Was könnte im Fall einer dauerhaften Etablierung der JI an deren **konzeptuellem Vorgehen verbessert** werden?

## Anhang 14

### Interviewleitfaden bezirkliche Unterstützer(innen)

#### (anlassbezogene Untersuchung)

(Vorab: Klärung datenschutzrechtliche Bestimmungen)

#### Fragen zum Auftrag

- Wie war das Verfahren bei der Auswahl/Zusammensetzung der Unterstützergruppe?
- Was dachten Sie, als Sie den Auftrag bekamen? Welche Gefühle gingen Ihnen durch den Kopf? (Befürchtungen, Hoffnungen, Erwartungen, Anforderungen etc.)
- Wie haben Sie Ihren Auftrag als Unterstützergruppe verstanden? (politisch? fachlich? persönlich)?
- Standen von Anfang an *Interessenwidersprüche* im Raum?
- Wem gegenüber waren Sie im Durchführungszeitraum *verantwortlich* (offiziell? informell)? Wem waren Sie während der Untersuchung dienst- und fachrechtlich unterstellt?

#### Fragen zur Durchführung

- Wie war das *Vorgehen* konzeptioniert?
- Inwieweit haben Sie Einfluss auf das konzeptionelle Vorgehen genommen?
- *Wie haben Sie mit der JI zusammengearbeitet? Was hat die JI gemacht? Was haben Sie gemacht? (Arbeits-  
teilung)?*
- Wo und wie waren Sie aktiv, wo und wie waren Sie passiv beteiligt?
- Wie sind Sie vorgegangen? Beschreiben Sie das Vorgehen!
- Was fiel Ihnen leicht? Was fiel Ihnen schwer?
- Inwieweit waren die Indikatoren zur Qualität fachlichen Handelns aus dem Rahmenkonzept für Ihr Vorgehen sinnvoll und hilfreich?
- Auf welche *Probleme/Widerstände* sind Sie während der Untersuchung des Falls gestossen? Wie sind Sie damit umgegangen?

#### Fragen zur Auswertung und Ergebnissicherung

- Inwieweit/in welchem Umfang wurden die Ergebnisse zwischen JI und Unterstützergruppe erörtert und diskutiert?
- Inwieweit waren die Einschätzungen kongruent? Wo wichen sie voneinander ab?
- Wie wurden ggfs. diskrepante Einschätzungen gelöst?
- Inwieweit haben Sie an der Berichtserstellung mitgewirkt?
- Inwieweit waren Sie an der Kommunikation der Ergebnisse beteiligt?
- Inwieweit waren Sie in die Feedbackrunden involviert?
- Mit welchen *Folgen/Konsequenzen*? Welche *Reaktionen* wurden von den unterschiedlichen Interessensgruppen auf den Ergebnisbericht erwartet?

#### Fragen zu Reaktionen auf den Ergebnisbericht/ zum Nutzen der anlassbezogenen Inspektion

- Wie wurden auf den Ergebnisbericht reagiert?
- Welche Kritiken gab es?
- Welche Schlussfolgerungen haben Sie aus den Kritiken gezogen?
- Was würden Sie heute anders machen? Was würden Sie genauso wieder machen?
- Welchen Nutzen hatte die anlassbezogene Untersuchung?

**Anhang 15****Information zum Datenschutz - Projekt „Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg“**

Alle Mitarbeitenden der wissenschaftlichen Begleitung 'Jugendhilfeinspektion in Hamburg' unterliegen der Schweigepflicht. Sie dürfen ausserhalb der Projektgruppe mit niemandem über die erhobenen Interviews sprechen. Dies dient dem Schutz Ihrer Persönlichkeitsrechte und Ihrer Privatsphäre. Von der Schweigepflicht können die Projektmitarbeitenden nur von Strafverfolgungsbehörden entbunden werden, sofern diese sich im Kontext der strafrechtlichen Aufarbeitung des Falls T. bzw. des Falls D. für (Teil-)Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg interessieren und davon ausgehen, neue Erkenntnisse zum Fall in Erfahrung bringen zu können.

**Folgendes Vorgehen sichern wir Ihnen zu:**

- Wir zeichnen die Interviews auf, da man sich während eines Gesprächs nicht alles merken bzw. notieren kann. Die Aufnahmen der Gespräche werden für die Auswertung verschriftlicht und nach Abschluss des Projekts gelöscht. Sie können die Abschrift Ihres Interviews bekommen, sofern Sie dies wünschen. Die Abschriften werden nur projektintern für die wissenschaftliche Auswertung verwendet. Ausschnitte werden unter Verwendung anonymisierter Bezeichnungen so zitiert, dass eine Identifizierung der Quelle nicht möglich ist.
- Wir anonymisieren die aufgezeichneten Interviews, d. h. wir eliminieren alle Hinweise, die Rückschlüsse auf Organisations-, Personen-, Orts- und Straßennamen zulassen könnten.
- Wir bewahren Ihre Kontaktdaten (sofern vorhanden) für den Projektzeitraum sicher auf (für den Fall der Klärung von Rückfragen). Nach Projektende werden diese von uns gelöscht.
- Die von Ihnen unterschriebene Erklärung zur Einwilligung für die Aufzeichnung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews wird im Institut Kinder- und Jugendhilfe, Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz in einem Archivschrank verschlossen aufbewahrt. Die Aufbewahrung dient dazu, bei einer evtl. Überprüfung durch eine/n Datenschutzbeauftragte/n nachweisen zu können, dass Sie mit der digitalen Aufzeichnung des Interviews einverstanden waren.

Wir bedanken uns für Ihr Einverständnis, uns ein Interview zu geben und dieses wissenschaftlich auswerten zu dürfen.

Ort, Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift Projektmitarbeitende/r: \_\_\_\_\_

## Anhang 16

### **Einverständniserklärung Erhebung und Auswertung Qualitatives Leitfadeninterview**

*Projekt „Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg“*

Ich/Wir erkläre/n mich/uns damit einverstanden, dass das mit mir/uns

am \_\_\_\_\_ (Datum)

von

\_\_\_\_\_ (Interviewer/in)

geführte Gespräch aufgenommen sowie verschriftlicht und für die wissenschaftliche Auswertung im Rahmen des o.g. Projekts verwendet werden darf. Mir/uns wurde zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine/unsere Personen zulassen, entfernt und anonymisiert werden, und dass die Interviewaufnahme nach Abschluss des Projekts gelöscht wird.

Ich/wir erklären uns ebenso damit einverstanden, dass das verschriftlichte Interview unter Beschränkung auf kleine Ausschnitte auch für Publikationszwecke verwendet werden dürfen. Auch hier wurde mir/uns zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine/unsere Personen zulassen, entfernt und anonymisiert werden.

Ein Widerruf meiner/unsere Einverständniserklärung ist jederzeit möglich.

Ort, Datum:

Namen

(Druckbuchstaben) \_\_\_\_\_

Unterschriften: \_\_\_\_\_

## Anhang 17

### Zusammenfassung Ergebnisfeedbacks Prozessevaluation

#### Konzeptumsetzung regelhafte Untersuchungen

- Aneignung und Umsetzung der Vorstellung von «Qualität» und ihren Dimensionen als heuristisches Konzept der Erhebung und Auswertung (Interpretation) von Daten erscheint problematisch.
- Es besteht Konkretisierungsbedarf bei der Durchführung einzelner Untersuchungsschritte:
  - Was sind die Fragen? Was sind die Themen?
  - Was soll wie beobachtet/untersucht werden
  - Was sind die Kriterien der Beurteilung?
  - Welche Ergebnisse sind relevant? Welche nicht?
  - Wie können diese sinnvoll zusammengeführt werden?
  - Wie können diese nachvollziehbar dargestellt/mitgeteilt werden?
- Erstkontakte: Professionalität und Kompetenzen verdeutlichen; Bedürfnisse der Mitarbeitenden/Leitungen eruieren; insbesondere sollte die JI
  - sich als Personen mit ihren beruflichen und fachlichen Hintergründen und Kompetenzen vorstellen,
  - sich mit Mitarbeitenden persönlich vertraut machen
  - besser informieren, besser kommunizieren, mehr Wertschätzung, Nähe, Vertrautheit und Transparenz im Vorfeld und während der Untersuchung gewährleisten
  - Unsicherheiten sowie Vorbehalte – soweit möglich – aufgreifen und auszuräumen versuchen.
- Die JI muss die Standards wissenschaftlichen Arbeitens besser ausweisen können
  - bspw. Gespräch vs. Interview: Was ist Gespräch? Was ist Interview?
  - Was an Befunden ist generalisierbar? was ist hypothetisch?
  - Wie werden die einzelnen Untersuchungsschritte aufeinander bezogen? Was wird daran sichtbar?
  - Wie kann sich die JI (auch in Krisensituationen) eine objektive und vorurteilsfreie Perspektive bewahren?
  - Geschlechtergerechte Sprache im Untersuchungsbericht?

#### Konzeptumsetzung anlassbezogene Untersuchungen

- Wenn die JI weiterhin anlassbezogen tätig wird, benötigt sie eine Struktur, die Vorgehen und Zielsetzung explizit, umfassend und abschliessend regelt.
- JI sollte nach einem gemeinsam zwischen der BASFI und den Bezirksämtern abgestimmten Konzept anlassbezogene Untersuchungen vornehmen.
- Es sollte vermieden werden, dass neben der Untersuchungstätigkeit der JI parallele Aufarbeitungsgefässe geschaffen werden, die in Konkurrenz zu Aufgaben und Zielen der JI stehen (wie z.B. die Fall-Werkstatt).

#### JI als Team entwickeln

- interne Klärung von Zuständigkeiten/ Rollen/ Kompetenzen/ Haltungen im Team JI
- klare Kommunikation derselben nach aussen
- kontinuierliche Absprachen/ Rücksprachen/ Informationsaustausch im Team JI (inkl. kollegiale Beratung und Supervision)
- Offenheit gegenüber eigenen Unsicherheiten, Fehlern resp. Perspektiven anderer

### **Kooperation mit Praxispartnern im Feld**

- Eigenes Profil/Haltung sichtbar machen (Chancen und Risiken der Fachaufsicht thematisieren)
- Ansprechpartner/innen benennen und (niedrigschwellige) Erreichbarkeit sicherstellen
- Wertschätzende Kommunikation
- Anerkennende Haltung/ transparente Untersuchungsschritte
- Konstruktives Feedback gegenüber Mitarbeitenden und Leitung
- Klarheit/Zuverlässigkeit bei Terminabsprachen

### **Bericht**

- Auf welchen methodischen Grundlagen beruhen die Aussagen im Bericht? (Fragestellungen? methodisches Vorgehen? Datengrundlagen? Datenauswertungen?)
- Auf welchen Beurteilungskriterien (gemäss Rahmenkonzept) beruhen die Untersuchungsergebnisse?
- Trennung von Beschreibung und Interpretation!
- Formales
- Klare Benennung von Ergebnissen und ihrer Interpretation (hemmende/unterstützende Faktoren, ggfs. Handlungsempfehlungen)
- Aufnahme von Stellungnahmen
- Gliederung: Fragestellungen, Beurteilungskriterien und Methoden, Ablauf der Untersuchung, Ergebnisse der Aktenprüfung und Aktenanalysen, Ergebnisse aus Dokumentenanalysen, Ergebnisse aus Interviews und Feldaufenthalt, Hemmende und fördernde Einflussfaktoren für eine qualitativ gute Fachpraxis, Handlungsempfehlungen

## Anhang 18

### Fragen Einzelinterviews Ausschussmitglieder (Ergebnisevaluation)

- Die JI Hamburg wurde als ein Instrument zur Stärkung von Kinderschutzmassnahmen implementiert. Wie beurteilen Sie dieses Instrument?
- Im Bereich Kinderschutz gab es in Hamburg verschiedene Vorfälle mit tragischem Ausgang (Yagmur, Tayler, Dejgo). Wie beurteilen Sie die Rolle der JI bei der Aufarbeitung dieser Vorfälle?
- Ist Ihnen bekannt, dass die JI Hamburg nicht nur anlassbezogen, sondern auch regelbezogen Inspektionen durchführt? Was wissen Sie darüber? Was halten Sie davon?
- Wie beurteilen Sie den Nutzen der JI für die (öffentliche) Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg?
- Haben Sie Anregungen für die Weiterentwicklung der JI Hamburg oder Vorschläge für Alternativen?

### Fragen zu Gruppeninterview Steuerungsgruppe Jugendhilfe (Ergebnisevaluation)

- Die JI Hamburg wurde als ein Instrument zur Stärkung von Kinderschutzmassnahmen implementiert. Was hat sich bewährt? Was hat sich nicht bewährt?
- Wer hat Ihrer Ansicht nach bisher am meisten von der JI Hamburg profitiert?
- Welche Untersuchungsergebnisse der JI Hamburg hatten für Sie persönlich die grösste Bedeutung? Welche haben Sie zum Nachdenken angeregt?
- (Alternativ: In welcher Hinsicht hat die JI Ihrer Ansicht nach die beste Wirkung gezeigt?)
- Welche Anregungen hätten Sie zur Weiterentwicklung der JI?

## Anhang 19

### **Anschreiben E-Mail Onlinebefragung (Ergebnisevaluation)**

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr

Wie Sie wissen, ist die Jugendhilfeinspektion (JI) als Instrument der Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe keineswegs unumstritten. Umso wichtiger ist es, von Ihnen zu erfahren, was Sie über die JI denken. Die Online-Befragung bietet Ihnen die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen Ihre Meinung, Ihre Position oder auch Ihre Bedenken zu artikulieren.

Die Befragung soll ermitteln, wie Sie die Arbeits- und Wirkungsweise der JI einschätzen und bewerten. Das gilt auch dann, wenn Sie bislang noch von keiner Durchführung betroffen waren. Darüber hinaus sind wir daran interessiert, welche Meinung Sie zum Thema Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe im Allgemeinen haben. Damit unterstützen Sie eine fachlich zielführende, an den handlungspraktischen Bedürfnissen und Notwendigkeiten ausgerichtete Weiterentwicklung der Jugendhilfeinspektion. Ihre Teilnahme ist uns wichtig.

Engeladen zur Teilnahme sind alle Fach- und Leitungspersonen aus den ASD und verwandten Organisationseinheiten als Zielgruppe der JI.

Für die Befragung benötigen Sie etwa 25-30 Minuten. Sie können die Befragung jederzeit unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt damit fortfahren.

Die Online-Befragung ist von Montag, den 13. Februar 2017 bis Freitag, den 03. März 2017 freigeschaltet. Weitere Hinweise und Informationen zum Rahmen der Durchführung erfahren Sie auf der Einleitungsseite des Online-Fragebogens.

Den Online-Fragebogen finden Sie unter folgendem Link:

Über eine rege Teilnahme würden wir uns sehr freuen. Denn nur auf der Grundlage eines breiten Spektrums an Einschätzungen und Reaktionen lassen sich verlässliche Rückschlüsse zum Vorgehen und zur Wirksamkeit der JI in einem behördlichen Kontext ziehen.

Mit freundlichen Grüßen

Kay Biesel / Heinz Messmer

## Anhang 20

### **Onlinebefragung (Ergebnisevaluation)**

#### **Herzlich Willkommen zur Online-Befragung im Rahmen der Evaluation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg**

Bevor Sie mit der Beantwortung des Fragebogens beginnen, bitte wir Sie folgende Informationen zur Kenntnis zu nehmen:

#### **Zweck der Online-Befragung**

Zweck der Online-Befragung ist die Konzept(weiter)entwicklung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg im Auftrag der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration. Vertragsgrundlage ist das Angebot der Auftragnehmerin (Institut Kinder- und Jugendhilfe, Hochschule für Soziale Arbeit/FHNW) vom 21.05.2013.

#### **Freiwilligkeit der Online-Befragung**

Die Teilnahme an der Onlinebefragung ist für Sie freiwillig. Für Sie entstehen keine Nachteile, wenn Sie nicht an der Befragung teilnehmen. Gleiches gilt, wenn Sie sich dazu bereit erklären, an der Onlinebefragung mitzuwirken (vgl. Anforderungen an eine datenschutzgerechte Mitarbeitendenbefragung nach §§ 5, 12 HmbDSG).

#### **Anonymität der Online-Befragung**

Die Anonymität der Online-Befragung ist nach § 4 Abs. 9 HmbDSG nicht vollständig gegeben. Durch die Kombination einzelner Antworten könnte (wenn auch mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand) möglicherweise ein Personenbezug hergestellt werden. Dazu bedürfte es jedoch eines Zugangs zum Rohdatensatz. Dieser ist aber weder den Mitgliedern der BASFI noch externen Dritten zugänglich. Es ist daher ausgeschlossen, dass weder den Kolleginnen und Kollegen in den Bezirken, noch der BASFI und auch nicht außenstehenden Dritten bekannt wird, welche Antworten Sie uns gegeben haben. Zudem gibt es für uns keine Möglichkeit, Ihre Antworten anhand ihrer E-Mail-Adressen zurückzuverfolgen. Ferner werden die in der Online-Befragung enthaltenen personenbezogenen Angaben nach dem Grundsatz der ‚Datensparsamkeit‘ gem. § 5 Abs. 4 HmbDSG erhoben. Sollten zu einzelnen Fragestellungen von nur 3 (oder weniger) Betroffenen Einschätzungen vorliegen, so werden diese nicht publiziert.

#### **Anleitung zum Ausfüllen des Online-Fragebogens**

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen nicht ‘durchzuklicken’: Falls Sie auf die letzte Seite gelangen und die Schaltfläche ‘Fertig’ anklicken, registriert das System den Fragebogen als ausgefüllt, auch wenn Sie keine Angaben gemacht haben. Sie haben dann keine Möglichkeit mehr, den Fragebogen auszufüllen.

Bitte benutzen Sie zum Vor- und Rückwärtsblättern die entsprechenden Schaltflächen ‘Weiter’ und ‘Zurück’ im Fragebogen und NICHT die Vorwärts- und Rückwärtsfunktion Ihres Browsers!

Falls Sie das Ausfüllen des Fragebogens unterbrechen möchten, können Sie sich zu einem späteren Zeitpunkt mit Hilfe des Ihnen im Anschreiben mitgeteilten Passwortes wieder einloggen. Dies muss jedoch immer vom gleichen Computer aus geschehen!

Bei inhaltlichen Fragen wenden Sie sich bitte an: Prof. Dr. Kay Biesel, E-Mail: [kay.biesel@fhnw.ch](mailto:kay.biesel@fhnw.ch), Tel.: + 41 (0) 61 337 2751 oder Prof. Dr. Heinz Messmer, E-Mail: [heinz.messmer@fhnw.ch](mailto:heinz.messmer@fhnw.ch), Tel.; + 41 (0) 61 337 27 48.

Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an: Lukas Fellmann, E-Mail: [lukas.fellmann@fhnw.ch](mailto:lukas.fellmann@fhnw.ch), Tel.: + 41 (0) 61 337 27 47

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa 25 bis 30 Minuten.

## Onlinefragebogen Teil I Alle

### Personenbezogene Angaben

#### 1. Geschlecht

Weiblich	Männlich	anderes

#### 2. Anstellungsdauer im ASD bzw. in einer anderen Organisationseinheit

Ich bin im ASD bzw. in einer anderen Organisationseinheit mit Kinderschutzaufgaben in Hamburg tätig *seit*

Weniger als 1 Jahr	Mehr als 1 Jahr	Mehr als 2 Jahre	Mehr als 3 Jahre	Mehr als 4 Jahre	Mehr als 5 Jahre	Mehr als 6 Jahre	Usw.	30 Jahre und mehr

#### 3. Aktuelle Tätigkeit

Ich bin im ASD bzw. in einer anderen Organisationseinheit mit Kinderschutzaufgaben in Hamburg *derzeit tätig* als

Verwaltungskraft	sozialpädagogische Fachkraft	Leitungskraft	Andere Funktion

#### 4. Zugehörigkeit ASD-Bezirk

Mein ASD bzw. meine Organisationseinheit ist in *folgendem Bezirk* angesiedelt:

Altona	Bergedorf	Eimsbüttel	Hamburg-Mitte	Hamburg-Nord	Harburg	Wandsbek	In keinem Bezirk

## Einstiegsfrage

### 5. Einschätzungen Maßnahmen zur Stärkung im Kinderschutz

In Hamburg wurden in den letzten Jahren vielfältige *Maßnahmen zur Stärkung des Kinderschutzes* unternommen. Wie bewerten Sie diese im Einzelnen?

	Gut	Eher gut	Eher schlecht	Schlecht	Weiss nicht
Einführung der Software JUS-IT					
Fachanweisung ASD					
Anlagenband zur Fachanweisung ASD					
Organisationsentwicklung im ASD					
Verstärkung des Personals im ASD					
Fort- und Weiterbildungen (u.a. für Diagnostik, Fallverstehen und Kinderschutz)					
Schaffung von sozialräumliche Angeboten der Jugend- und Familienhilfe					
Entwicklung eines Leitbilds Kinderschutz					
Schaffung eines Personalbemessungssystem für den ASD					
Qualitätsmanagement für die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe					
Einrichtung des Projekts „Guter Start für Hamburgs Kinder“ (Frühe Hilfen)					
Einrichtung einer Jugendhilfeinspektion					

## Allgemeine Fragen zur Jugendhilfeinspektion (JI)

### 6. Beteiligung Weiterentwicklung Rahmenkonzeption JI

Bitte kreuzen Sie an, ob Sie an der Weiterentwicklung der Rahmenkonzeption der Jugendhilfeinspektion beteiligt waren:

ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	------	--------------------------

### 7. Beurteilung Rahmenkonzeption der JI

Bitte kreuzen Sie an, wie Sie die inhaltliche Ausrichtung der Rahmenkonzeption der Jugendhilfeinspektion finden.

Ich finde die Rahmenkonzeption der Jugendhilfeinspektion:

Sehr Gut	gut	mittelmäßig	Schlecht	Sehr schlecht
<input type="checkbox"/>				

### 8. Bekanntheit der JI

Bitte beurteilen Sie folgenden Aussagen zur Bekanntheit der JI:

	voll und ganz bekannt	eher gut bekannt	eher schlecht bekannt	überhaupt nicht bekannt
Auftrag und Ziele der JI sind mir ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden der JI sind mir ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die von der JI genutzten Untersuchungsmethoden und -instrumente sind mir ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeits- und Vorgehensweise der JI bei der Durchführung von <i>regelmäßigen</i> Untersuchungen ist mir ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeits- und Vorgehensweise der JI bei der Durchführung von <i>anlassbezogenen</i> Untersuchungen aufgrund eines problematisch verlaufenen Kinderschutzfalles ist mir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 9. Bekanntheit von Untersuchungsberichten der JI

Bitte geben Sie an, welche Untersuchungsberichte der JI Ihnen *bekannt* sind:

	voll und ganz bekannt	eher gut bekannt	Weniger gut bekannt	überhaupt nicht bekannt
Untersuchungsbericht „Bestandsaufnahme ASD-Hamburg-Mitte, Region Billstedt West und Horn“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Untersuchungsbericht „Bestandsaufnahme ASD Harburg-Süd“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Untersuchungsbericht „Familien-Interventions-Team (FIT)“ ( <i>regelmäßige Untersuchung</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Untersuchungsbericht „ASDs Hamburg-Bergedorf“ (regelhafte Untersuchung)				
Untersuchungsbericht „ASD Hamburg-Nord“ (regelhafte Untersuchung)				
Untersuchungsbericht „Fall Y.“ (anlassbezogene Untersuchung)				
Untersuchungsbericht „Fall T.“ (anlassbezogene Untersuchung)				
Untersuchungsbericht „Fall D.“ (anlassbezogene Untersuchung)				

### **10. Beteiligung an Untersuchung(en) der JI (Filterfrage)**

Bitte kreuzen Sie an, ob Ihre Organisationseinheit von der Jugendhilfeinspektion untersucht worden ist (mehrere Antworten möglich):

Meine Organisationseinheit wurde im Rahmen einer <b>Bestandsaufnahme</b> untersucht.		<i>weiter mit Frage 11a</i>
Meine Organisationseinheit wurde von der Jugendhilfeinspektion <b>regelhaft</b> untersucht.		<i>weiter mit Frage 11b</i>
Meine Organisationseinheit wurde von der Jugendhilfeinspektion <b>anlassbezogen</b> (aufgrund eines problematisch verlaufenen Kinderschutzfalles) untersucht.		<i>weiter mit Frage 11c</i>
Meine Organisationseinheit wurde von der Jugendhilfeinspektion bislang <b>nicht</b> untersucht.		<i>weiter mit Frage 17</i>

- wenn Bestandsaufnahme und regelhafte Untersuchungen: erst Frage 11a, dann Frage 11b
- wenn regelhafte und anlassbezogene Untersuchung, erst Frage 11b, dann Frage 11c
- wenn Bestandsaufnahme und anlassbezogene Untersuchung, erst Frage 11a, dann Frage 11c

## Onlinefragebogen Teil Betroffene

### Spezifische Fragen zur Jugendhilfeinspektion

#### 11. Einschätzungen zum Vorgehen der JI bei Untersuchungen

##### **11a. Einschätzungen zum Vorgehen der JI bei Bestandsaufnahmen**

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiss nicht
Die Durchführung der Bestandsaufnahme wurde von der JI <i>rechtzeitig</i> angekündigt.					
Auftrag und Ziele der Bestandsaufnahme wurden von der JI <i>angemessen</i> erläutert.					
Die JI hat über Mitarbeiterrechte und Mitwirkungspflichten im Rahmen der Bestandsaufnahme <i>ausreichend</i> informiert.					
Die Gründe für die Auswahl der zu Untersuchungszwecken...					
...herangezogenen <b>Papierakten</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
...herangezogenen <b>Dokumente</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
...befragten <b>Personen</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
...beobachteten <b>Praxissituationen</b> (z.B. kollegiale Beratung, Dienstbesprechung etc.) wurden von der Jugendhilfeinspektion <i>angemessen</i> dargelegt.					
Die Kriterien zur Beurteilung...					
...des <b>fachlichen Handelns</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
...der <b>Falldokumentation in JUS-IT</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
...der <b>Aktenführung</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
...von <b>Praxissituationen</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					

Die Ergebnisse der Untersuchung wurden von der JI im Rahmen eines Workshops bzw. einer Dienstbesprechung zur Diskussion gestellt.					
Unsere Organisationseinheit konnte auf die Interpretation von Untersuchungsergebnissen der JI reagieren.					
In den Untersuchungsbericht der JI sind unsere Rückmeldungen eingeflossen.					
Die Ergebnisse der Untersuchung haben...					
...zu <b>Verbesserungen</b> unserer Arbeitsbedingungen geführt.					
...haben zu <b>Verschlechterungen</b> unserer Arbeitsbedingungen geführt.					
... <b>keinen Einfluss</b> auf unsere Arbeitsbedingungen gehabt.					

**11b. Einschätzungen zum Vorgehen der JI bei regelhaften Untersuchungen**

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiss nicht
Die Durchführung der regelhaften Untersuchung wurde von der JI <i>rechtzeitig</i> angekündigt.					
Auftrag und Ziele der Untersuchung wurden von der JI <i>angemessen</i> erläutert.					
Die JI hat über Mitarbeiterrechte und Mitwirkungspflichten im Rahmen der Untersuchung <i>ausreichend</i> informiert.					

Die Gründe für die Auswahl der zu Untersuchungs-zwecken...					
...herangezogenen <b>Papierakten</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
... herangezogenen <b>Dokumente</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
...befragten <b>Personen</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
...beobachteten <b>Praxissituationen</b> (z.B. kollegiale Beratung, Dienstbesprechung etc.) wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
Die Kriterien zur Beurteilung...					
...des <b>fachlichen Handelns</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
...der <b>Falldokumentation in JUS-IT</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
...der <b>Aktenführung</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
...von <b>Praxissituationen</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
Die JI hat sich für Faktoren interessiert, ...					
...die unsere Arbeit <i>hemmen</i> .					
...die unsere Arbeiten <i>fördern</i> .					
Die Ergebnisse der Untersuchung wurden von der im Rahmen eines Workshops bzw. einer Dienstbesprechung zur Diskussion gestellt.					
Unsere Organisationseinheit konnte auf die Interpretation von Untersuchungsergebnissen der JI reagieren.					
In den Untersuchungsbericht der JI sind unsere Rückmeldungen eingeflossen.					
Die Ergebnisse der Untersuchung haben...					
...zu <b>Verbesserungen</b> unserer Arbeitsbedingungen geführt.					
...zu <b>Verschlechterungen</b> unserer Arbeitsbedingungen geführt.					

...keinen Einfluss auf unsere Arbeitsbedingungen gehabt.					
--	--	--	--	--	--

**11c. Einschätzungen zum Vorgehen der JI bei anlassbezogenen Untersuchungen**

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiss nicht
Die Durchführung der anlassbezogenen Untersuchung wurde von der JI <i>rechtzeitig</i> angekündigt.					
Auftrag und Ziele der anlassbezogenen Untersuchung wurden von der JI <i>angemessen</i> erläutert.					
Die JI hat über Mitarbeiterrechte und Mitwirkungspflichten im Rahmen der anlassbezogenen Untersuchung <i>ausreichend</i> informiert.					
Die Gründe					
... für die <b>Untersuchung des Falls</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
... für die Auswahl der zu Untersuchungszwecken herangezogenen <b>Dokumente</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
...für die Auswahl der zu Untersuchungszwecken befragten <b>Personen</b> wurden von der JI <i>angemessen</i> dargelegt.					
Die Kriterien zur Beurteilung...					
...des <b>fachlichen Handelns</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
...der <b>Falldokumentation in JUS-IT</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
...der <b>Aktenführung</b> wurden von der JI <i>hinreichend</i> offen gelegt.					
Die JI hat sich für Faktoren interessiert,...					
...die unserer Arbeit <i>hemmen</i> .					
...die unserer Arbeit <i>fördern</i> .					

Die Ergebnisse der Untersuchung wurden von der JI im Rahmen eines Workshops bzw. einer Dienstbesprechung zur Diskussion gestellt.					
Unsere Organisationseinheit konnte auf die Interpretation von Untersuchungsergebnissen der JI reagieren.					
In den Untersuchungsbericht der JI sind unsere Rückmeldungen eingeflossen.					
Die Ergebnisse der Untersuchung haben...					
...zu <b>Verbesserungen</b> unserer Arbeitsbedingungen geführt.					
... zu <b>Verschlechterungen</b> unserer Arbeitsbedingungen geführt.					
... <b>keinen Einfluss</b> auf unsere Arbeitsbedingungen gehabt.					

## **12. Abschließende Einschätzungen zum Vorgehen der JI**

Bitte schätzen Sie das Vorgehen der Jugendhilfeinspektion insgesamt ein.

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Das Vorgehen der Jugendhilfeinspektion war freundlich.					
Das Vorgehen der Jugendhilfeinspektion war <i>wertschätzend</i> .					
Das Vorgehen der Jugendhilfeinspektion war <i>verhältnismäßig</i> .					
Das Vorgehen der Jugendhilfeinspektion war <i>zweckmäßig</i> .					
Das Vorgehen der Jugendhilfeinspektion war <i>transparent</i> .					
Das Vorgehen der Jugendhilfeinspektion war <i>nachvollziehbar</i> .					

**13. Einschätzungen zur Professionalität der JI**

Bitte nehmen Sie Einschätzungen zur *Professionalität der JI* vor.

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Die JI ist fähig, ...					
...zu erläutern, was Auftrag und Ziele ihrer Arbeit sind.					
... zu verstehen, was die Strukturbedingungen fachlichen Handelns in ASDs oder anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben sind.					
... mit Führungskräften des ASD oder anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben kollegial zusammenzuarbeiten.					
... mit Fachkräften des ASD oder anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben kollegial zusammenzuarbeiten.					
... Gesprächsrunden mit Leitungs- und Fachkräften des ASD oder anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben angemessen zu moderieren.					
...Interviews mit Leitungs- und Fachkräften des ASD oder anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben angemessen durchzuführen.					
... an Praxissituationen in ASDs oder anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben (z.B. kollegiale Beratungen) angemessen teilzuhaben.					
...JUS-IT-Dokumente und Papierakten aus dem ASD oder aus anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben nachvollziehbar auszuwerten.					
... in ASDs oder anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben Lernprozesse anzuregen.					

...Konflikte mit Leitungs- und Fachkräften des ASDs oder anderen Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben konstruktiv zu moderieren.					
...Ergebnisse von Untersuchungen nachvollziehbar zu präsentieren.					
..Ergebnisse von Untersuchungen nachvollziehbar zu verschriftlichen.					

#### **14. Einschätzungen zu Kompetenzen der JI**

*Bitte bewerten Sie die Kompetenzen der JI.*

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
<b>Die JI verfügt über ...</b>					
..ausreichend Basiskompetenzen (z.B. Schulausbildung, Berufsausbildung, Studium, Berufserfahrung etc.)					
...ausreichend Fachkompetenzen (z.B. Kenntnis über den ASD, über Aufgaben des Kinderschutzes etc.)					
...ausreichend Projektmanagementkompetenzen (z.B. Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Moderationsfähigkeit etc.)					
...ausreichend wissenschaftliche Kompetenzen (z.B. Kenntnis über quantitative und qualitativer Verfahren und Methoden der Sozial- und Organisationswissenschaft)					
...ausreichend soziale Kompetenzen (z.B. Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungskraft etc.)					
...ausreichend kommunikative Kompetenzen (z.B. Verständlichkeit und Angemessenheit der Sprache, Fähigkeit situationsangemessen Kommunikationstechniken anzuwenden etc.)					
...ausreichend persönliche Kompetenz (z.B. positive Grundeinstellung, Belastbarkeit, Lern- und Kritikfähigkeit etc.)					

**15. Einschätzungen zur Qualität von Untersuchungsberichten der JI**

Bitte schätzen Sie die *Qualität der Untersuchungsberichte* der Jugendhilfeinspektion ein:

	Sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	Sehr schlecht	Weiß nicht
Untersuchungsbericht „Bestandsaufnahme ASD-Hamburg-Mitte, Region Billstedt West und Horn“						
Untersuchungsbericht „Bestandsaufnahme ASD Harburg-Süd“						
Untersuchungsbericht „Familien-Interventions-Team (FIT)“ ( <i>regelmäßige Untersuchung</i> )						
Untersuchungsbericht „ASDs Hamburg-Bergedorf“ ( <i>regelmäßige Untersuchung</i> )						
Untersuchungsbericht „ASD Hamburg-Nord“ ( <i>regelmäßige Untersuchung</i> )						
Untersuchungsbericht „Fall Y.“ ( <i>anlassbezogene Untersuchung</i> )						
Untersuchungsbericht „Fall T.“ ( <i>anlassbezogene Untersuchung</i> )						
Untersuchungsbericht „Fall D.“ ( <i>anlassbezogene Untersuchung</i> )						

**16. Einschätzungen zum persönlichen Nutzen der JI**

Bitte schätzen Sie ein, inwiefern Sie von der Tätigkeit der JI *persönlich profitieren* konnten:

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Die Tätigkeit der JJI hat dazu geführt, dass ...					
...ich stärker auf die Einhaltung rechtlicher Standards achte.					
...ich stärker auf die Einhaltung dokumentarische Standards achte.					
...ich stärker auf die Einhaltung fachlicher Standards achte.					
... ich stärker auf potenziell verborgene Gefährdungen für die Entwicklung von Minderjährigen achte.					
... ich mich sicherer im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen fühle.					
...dass ich stärker über Fehler in meiner Arbeit reflektiere.					
... ich stärker auf Störungen in meiner Organisationseinheit achte.					
... besser mit Kolleginnen in meiner Organisationseinheit zusammenarbeite					
... besser mit Kolleginnen aus anderen Organisationseinheiten zusammenarbeite					
...besser mit KlientInnen zusammenarbeite					
... besser mit meiner Leitungsperson (respektive wenn Leitung: Mitarbeitenden) zusammenarbeite					
... sich meine Arbeitsbedingungen verbessert haben					
... sich meine Arbeitsbedingungen verschlechtert haben.					

## Onlinefragebogen Teil II Alle

### 17. Einschätzungen zum institutionellen Nutzen der JI

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg von der Tätigkeit der JI profitiert:

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Die JI trägt durch ihre Tätigkeit dazu bei,					
...die Praxis des Kinderschutzes in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg zu verbessern.					
...der Freien und Hansestadt Hamburg wichtige Anhaltspunkte zur Wahrnehmung der Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zu geben.					
...aufzudecken, welche Rahmenbedingungen sich für die Leistungserbringung in den einzelnen ASDs oder äquivalenten Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben förderlich oder hemmend auswirken.					
...dass rechtliche Standards in den einzelnen ASDs oder äquivalenten Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben eingehalten werden.					
...dass dokumentarische Standards in den einzelnen ASDs oder äquivalenten Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben eingehalten werden.					
...dass fachliche Standards in den einzelnen ASDs oder äquivalenten Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben eingehalten werden.					
..., die individuelle Handlungs- und Verfahrenssicherheit von Fachkräften in den einzelnen ASDs oder äquivalenter Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben zu erhöhen.					

...Störungen in den einzelnen ASDs oder äquivalenten Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben sichtbar zu machen.					
...das fachliche Know-how der ASDs oder äquivalenter Organisationseinheiten mit Kinderschutzaufgaben zu stärken.					
...aus Fehlern zu lernen.					
...potenziell verborgene Gefährdungen für die Entwicklung von Minderjährigen aufzudecken.					
...aktuelle und erneute Gefährdungen des Kindeswohls zu vermeiden.					

**18. Anregungen zum Vorgehen der JI**

Bitte nennen Sie Aspekte im Vorgehen der JI, die Sie gut finden:

Bitte nennen Sie Aspekte im Vorgehen der JI, die Sie schlecht finden:

**19. Anregungen zur Verbesserung des Vorgehens der JI**

Bitte nennen Sie Aspekte im Vorgehen der Jugendhilfeinspektion, die aus Ihrer Sicht am dringendsten einer Korrektur bedürfen:

**21. Formen von Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe**

Mit der JI wurde in Hamburg eine Organisationseinheit als ein Instrument der Fachaufsicht eingeführt. Fachaufsicht zielt klassischerweise auf die Überprüfung und Sicherstellung der Recht- und Zweckmäßigkeit von Verwaltungshandeln.

*Welche Formen von Fachaufsicht sollten Ihrer Meinung nach in der Kinder- und Jugendhilfe verstärkt Eingang finden?*

	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein	Weiß nicht
<b>regelmäßige Fachaufsicht</b> (wird turnusmäßig durchgeführt, zielt auf die wiederkehrende Überprüfung und Sicherstellung recht- und zweckmäßigen Verwaltungs- oder Organisationshandelns)					
<b>anlassbezogene Fachaufsicht</b> (wird nur zu bestimmten Anlässen durchgeführt, zielt auf die Überprüfung und Kontrolle recht- und zweckmäßigen Verwaltungs- oder Organisationshandelns in einem Einzelfall).					
<b>themenfokussierte Fachaufsicht</b> (wird durchgeführt, um zu bestimmten Themen die Überprüfung und Sicherstellung recht- und zweckmäßigen Verwaltungs- oder Organisationshandelns sicherzustellen).					

**22. Instrumente der Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe**

Fachaufsicht bedient sich verschiedener Instrumente um die Recht- und Zweckmäßigkeit von Verwaltungshandeln zu überprüfen und sicherzustellen. *Welche Instrumente finden Sie für die Kinder- und Jugendhilfe angemessen / eher angemessen / eher unangemessen / unangemessen?*

	angemessen	eher angemessen	eher unangemessen	unangemessen	weiß nicht
Erteilung von Weisungen (sie besitzen Regelungscharakter und lösen verbindliche Rechtsfolgen für Verwaltungen oder Behörden aus)					
Erlas von Verwaltungsvorschriften (sie orientieren Verwaltungen oder Behörden bei der Auslegung von Gesetzen und ihrer Ermessensspielräume)					
Veröffentlichung von Berichten (sie dienen der Erfüllung von Berichtspflichten und der Information Außenstehender)					
Durchführung von Fachgesprächen (sie dienen der Sensibilisierung für bestimmte Themen, Missstände etc. innerhalb einer Verwaltung oder Behörde)					
Durchführung von Geschäftsprüfungen/Vor-Ort-Kontrollen (sie dienen der Kontrolle konkreter Abläufe und Prozesse in Verwaltungen oder Behörden)					

Durchführung von internen Revisionen (sie dienen der Überprüfung der Anwendung und Wirksamkeit interner Kontroll- und Steuerungssysteme innerhalb einer Verwaltung oder Behörde)					
Aushandlung von Zielvereinbarungen (sie dienen der gemeinsamen Erarbeitung und Realisierung von einzuhaltenden bzw. zu realisierenden Vorgaben innerhalb einer Verwaltung oder Behörde)					
Durchführung von Benchmarkings bzw. Leistungsvergleichen (sie dienen der Verbesserung und des Lernens in Verwaltungen oder Behörden)					
Durchführung von Risiko- und Fehleranalysen (sie dienen der Aufdeckung potentieller Risiken und Fehler und der Ableitung von Korrekturmaßnahmen)					
Durchführung von Portfolioanalysen (sie dienen der schwerpunktmäßigen Wahrnehmung von Fachaufsicht und sind bezogen auf einzelne Aufgaben und/oder Organisations-einheiten in Verwaltungen oder Behörden)					

Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen (sie dienen der Sicherstellung eines angemessenen Verhältnisses zwischen dem finanziellen Aufwand einer Maßnahmen innerhalb einer Verwaltung oder Behörde und seinem Nutzen)					
Durchführung von Evaluationen (sie werden anhand wissenschaftlicher Kriterien realisiert)					

### **23. Personelle Anforderungen an Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe**

*Was sollten Personen wissen und können, die Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe wahrnehmen?*

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Sie sollten...					
...Kenntnisse über gesetzliche Grundlagen, Aufgaben, Organisationen und Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe haben.					
...Kenntnisse über das Management und die Führung von Organisationen bzw. Mitarbeitenden und Projekten haben.					
...Kenntnisse über politische Willensbildungsprozesse und Entscheidungswege haben.					
...Kenntnisse über Öffentlichkeits- und Medienarbeit haben.					
...Kenntnisse über quantitative Verfahren und Methoden der Sozial- und Organisationswissenschaft haben.					
...Kenntnisse über qualitative Verfahren und Methoden der Sozial- und Organisationswissenschaft haben					

**24. Konzeptuelle Ausrichtung von Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe**

Wenn Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe vermehrt eingesetzt werden würde, welche der folgenden konzeptionellen Ausrichtungen wäre für Sie von besonderer Wichtigkeit?

Bitte stufen Sie ihre Meinung auf einer Skala von „sehr wichtig“ bis „eher unwichtig“ ein.

	Sehr wichtig	wichtig	Weder/ noch	unwichtig	Sehr unwichtig
Fachaufsicht sollte...					
...der Überprüfung und Sicherstellung recht- und zweckmäßigen fachlichen Handelns in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
...der Überprüfung und Sicherstellung der Einhaltung von rechtlichen Standards in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
...der Sicherstellung der Einhaltung von dokumentarischen Standards in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
...der Überprüfung und Sicherstellung der Einhaltung von fachlichen Standards in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
...der Aufdeckung von Zuwiderhandlungen (Regelverletzungen und Gesetzesverstößen) von Fach- und Leitungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
...der Verbesserung von Rahmenbedingungen in der Kinder und Jugendhilfe dienen.					
...der Sicherung und der Verbesserung von Qualität fachlichen Handelns in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
... der Identifizierung von Faktoren, die eine gute Fachpraxis in der Kinder- und Jugendhilfe fördern oder hemmen, dienen.					

...der Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
... der Beseitigung organisationaler Mängel und Störungen in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
... der fachlichen Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					
... der demokratische Legitimation fachlichen Handelns in der Kinder- und Jugendhilfe dienen.					

**25. Veränderungsbedarf**

*Was muss Ihrer Meinung nach am dringendsten verändert werden, damit Sie Ihren Aufgaben im ASD bzw. in einer vergleichbaren Organisationseinheit gerecht werden können:*

## Anhang 21

### Programm Expertenhearing I - Jugendhilfeinspektion Hamburg

<b>Datum:</b>	Donnerstag, 27. Februar 2014
<b>Ort:</b>	Bildungszentrum Steilshoop (Mediathek) Berufliche Schule H 20 Gropiusweg 43 22309 Hamburg
09.00 - 09.15	Begrüssung <i>Staatsrat Jan Pörksen, BASFI</i>
09.15 - 09.45	Jugendhilfeinspektion in Hamburg: fachliche Unterstützung oder Ausdruck von Misstrauen? <i>Prof. Dr. Kay Biesel, FHNW</i>
09.45 - 10.00	Auftrag und Zielsetzungen der wissenschaftlichen Begleitung <i>Prof. Dr. Heinz Messmer, FHNW</i>
10.00 - 10.30	Das Rahmenkonzept der Jugendhilfeinspektion <i>Horst Tietjens, Leitung Jugendhilfeinspektion</i>
10.30 - 11.00	Pause
11.00 - 11.30	Anmerkungen zur Idee und zur Rahmenkonzeption der Jugendhilfeinspektion aus dem Plenum <i>Moderation: Clarissa Schär, FHNW</i>
11.30 - 12.30	Anmerkungen zur Idee und zur Rahmenkonzeption der Jugendhilfeinspektion aus organisationaler Perspektive <i>Prof. Dr. Joachim Merchel, FH Münster</i>
<b>12.30 - 13.30</b>	<b>Pause</b>
13.30 - 14.30	Anmerkungen zur Idee und zur Rahmenkonzeption der Jugendhilfeinspektion aus professioneller Perspektive <i>Prof. Dr. Christian Schraper, Uni Koblenz-Landau</i>
14.30 - 14.45	Pause
14.45 - 15.45	Anmerkungen zur Idee und zur Rahmenkonzeption der Jugendhilfeinspektion aus NutzerInnenperspektive <i>Prof. Dr. Ulrike Urban-Stahl, FU Berlin</i>
15.45 - 16.15	Abschliessende Diskussion und Ergebnissicherung <i>Moderation: Clarissa Schär, FHNW</i>

## Anhang 22

### Expertenhearing II Jugendhilfeinspektion Hamburg

<b>Datum:</b>	Mittwoch, 20. September 2017
<b>Ort:</b>	Staatliche Gewerbeschule Stahl- und Maschinenbau (G 1), Aula Angerstraße 7-11 22087 Hamburg
09.00 – 09.15	Begrüßung/Einführung <i>Senatorin Dr. Melanie Leonhard</i>
09.15 – 10.15	Input I: Qualitäten und Wirkungen der Jugendhilfeinspektion in Hamburg: zentrale Befunde der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation <i>Prof. Dr. Kay Biesel / Prof. Dr. Heinz Messmer, FHNW</i>
10.15 – 10.45	erste Austauschrunde
<b>10.45 – 11.15</b>	<b>Pause</b>
11.15 – 12.00	Input II: Hilfe und Kontrolle unter Professionellen in der Kinder- und Jugendhilfe: Traditionen und Transformationen <i>Prof. Dr. Werner Thole, Universität Kassel</i>
12.00 – 12.15	Nachfragen
<b>12.15 – 13.15</b>	<b>Mittagspause</b>
13.15 – 14.00	Input III: Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe zwischen Qualitätsmanagement und Evaluation <i>Prof. Dr. Joachim Merchel, FH Münster</i>
14.00 – 14.15	Nachfragen
14.15 – 15.00	Input IV: Schulinspektion in Hamburg: Grundlagen, Erfahrungen und Perspektiven <i>Dr. Martina Diedrich, Schulinspektion und Systemmonitoring, Hamburg</i>
15.00 – 15.15	Nachfragen
15.15 – 15.45	Dialogrunde / Reflektion /Schlusseinheit

## Anhang 23

### Programm Ergebnisfeedback-Workshop Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg

**Datum:** Mittwoch, 28. Juni 2017

**Ort:** Sozialpädagogisches Fortbildungszentrum (SPFZ),  
Südring 38a, 22303 Hamburg

09.00 – 09.15	Begrüßung <i>Gabi Spieker, BASFI</i>
09.15 – 09.30	Jugendhilfeinspektion in Hamburg: Erfahrungen mit Hilfe und Kontrolle als Instrument der Fachaufsicht und als Evaluationsgegenstand <i>Gisela Schulze, Leitung Jugendhilfeinspektion</i>
09.30 – 10.00	Dialogrunde I: Reaktionen und Kommentare aus dem Plenum <i>(Moderation: Frau Jepsen, Frau Schröder)</i>
<b>10.00 – 10.30</b>	<b>Pause</b>
10.30 – 11.30	Jugendhilfeinspektion– ein geeignetes Instrument der Fachaufsicht für die Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg? Zentrale Befunde der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation <i>Prof. Dr. Kay Biesel / Prof. Dr. Heinz Messmer, FHNW</i>
11.30 – 12.30	Dialogrunde II: Reaktionen und Kommentare aus dem Plenum <i>(Moderation: Frau Jepsen, Frau Schröder)</i>
12.30 – 13.00	Ergebnissicherung, Ausblick und Schluss <i>(Moderation: Frau Jepsen, Frau Schröder)</i>