

Qualität und Wirtschaftlichkeit – (k)ein Widerspruch?

Prospektiven sehen,
Wege aufzeichnen,
Möglichkeiten skizzieren



Inhalt

| | |
|--|----|
| Gastbeitrag | 4 |
| Ein Tag in der Frühförderung | 6 |
| Abteilung Medizin | 8 |
| Abteilung Berufliche Bildung und Integration | 12 |
| Abteilung Schulen | 16 |
| Abteilung Personal | 20 |
| Abteilung Wirtschaft und Finanzen | 22 |
| Abteilung Kinder- und Jugendhilfe | 24 |
| Verbands- und Organisationsentwicklung | 28 |
| Gastbeitrag | 30 |
| Rückblick 2013/14 | 32 |
| Zehn Zahlen über die KJF Augsburg | 36 |
| Aufsichtsrat und Vorstand | 37 |
| KJF Standorte | 38 |

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

seit einigen Jahren orientiert sich die Katholische Jugendfürsorge Augsburg an einem Leitwort aus dem Johannesevangelium: »Ich bin gekommen, dass sie das Leben haben und es in Fülle haben.« Das ist unser Auftrag, diesem Leitwort sind wir verpflichtet. Im Laufe der Zeit bedarf die praktische Umsetzung dieses Leitwortes immer wieder unserer Vergewisserung und der Reflexion, was dies für die jeweilige Situation bedeutet und welche Handlungsschritte für die Katholische Jugendfürsorge nötig sind.

Daneben führen immer mehr Gründe und oft komplexe Zusammenhänge dazu, dass wir uns als Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg immer mehr der Frage der Wirtschaftlichkeit widmen und gleichzeitig darum bemühen müssen, die Qualität der Leistungen für unsere Klienten und Patienten weiterhin bestmöglich zu erbringen. Dieser Frage werden wir uns in der Zukunft verstärkt stellen müssen.

Wir sehen dies als keinen Widerspruch. Selbstverständlich darf Geld nicht zum Selbstzweck werden, und reine Gewinnmaximierung ist für unseren Verband weder Ziel noch Zweck. Aber so wie es in unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ohne Gewinne nicht ganz geht, so müssen wir als kirchliche Institution ebenfalls wirtschaftlich handeln, um weiterhin Kindern, Jugendlichen und Familien helfen zu können. Wir brauchen Geld, um arbeiten zu können. Wir müssen aber auch Rücklagen bilden, um wieder investieren zu können und somit zukunftsfähig zu bleiben.

Dabei achten wir besonders darauf, sozial verantwortlich und nachhaltig zu handeln. Dass wir unsere Mitarbeiter ständig fachlich weiter qualifizieren und ordentlich bezahlen. Dass die Ausstattung unserer Einrichtungen so ist, dass wir den uns anvertrauten Menschen möglichst gut helfen können. Denn wirtschaftlich zu handeln, heißt auch christlich handeln. Was wäre daran christlich, wenn wir den Kindern, Jugendlichen und Familien unsere Hilfe nicht mehr anbieten könnten?

Trotz und gerade wegen dieser Entwicklung im gesamten Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen darf es nicht dazu kommen, dass wir unsere Patienten und Klienten aus den Augen verlieren. Unser Auftrag und Ziel ist und bleibt es weiterhin, den Menschen Mut zu machen, damit deren Leben gelingt.

Direktor Markus Mayer

Vorstandsvorsitzender der Katholischen Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V.



Der Lobpreis Gottes als Richtschnur

Das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Qualität aus benediktinischer Sicht

Ein Franziskaner, ein Dominikaner, ein Benediktiner und ein Jesuit treffen sich zum Beten. Plötzlich geht das Licht aus. Der Franziskaner, der Armut gelobt hat, fängt an zu meditieren und ergibt sich dem Schicksal. Der Dominikaner hebt sofort zu einer Predigt über die Dunkelheiten des Lebens an. Der Benediktiner betet einfach die Psalmen, die er alle auswendig kann. Der Jesuit schließlich geht hinaus und dreht die Sicherung wieder hinein. Diese Geschichte zeigt, dass Benediktiner in erster Linie zum Lobpreis Gottes da sind.

Gerade die Endlichkeit des Lebens unterstreicht der Heilige Benedikt, wenn er sagt, dass der Mönch so leben soll, als könnte jeder Tag der letzte sein. Auf diesem Weg von der Zeit zur Ewigkeit ist gerade dem Benediktiner bewusst, dass er immer in einem Spannungsfeld lebt. Das hat der Heilige Benedikt in seiner Regel in drei Bildern sehr anschaulich gemacht, indem er vom Kloster als der Schule des Herrendienstes, der Werkstatt und dem Haus Gottes spricht, das von Weisen weise verwaltet werden soll. Nach dieser Regel haben Werte »eine Geschichte«. Über Jahrhunderte hinweg haben Benediktiner sich immer wieder bemüht, das Ziel des klösterlichen Lebens nicht aus den Augen zu verlieren: In allen Dingen wollen sie wahrhaft Gott suchen (vgl. die Regel Benedikts/RB 58,7).

Diese Gottsuche meint einen dynamischen Prozess, der offen ist für das je Größere und Weitere. Sie geschieht im Spannungsfeld von individueller Gottsuche und Organisation eines Gemeinschaftslebens, zwischen individueller Begabung und Aufgabe der Gemeinschaft, die es zu erfüllen gilt.

Hier hat der Abt eine besondere Bedeutung als Integrations- und Leitfigur des Klosters. Er soll »Menschen führen und der Eigenart vieler dienen« (RB 2,31). Benedikt schreibt, dass der Abt mehr helfen als herrschen soll (RB 64,8). Im selben Kapitel schreibt Benedikt: »So halte der Abt in allem Maß, damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen« (RB 64,19).

Wesentliche Werte, auf die der spirituelle Weg und der Weg der Gemeinschaft von Benediktinern zurückzuführen sind, finden sich in den Gelübden der Beständigkeit in einer Gemeinschaft, des Gehorsams, der ein richtiges und gegenseitiges Hinhören erfordert, sowie der Bereitschaft zu ständiger Umkehr und klösterlichem Lebenswandel. Diese Gelübde beinhalten, Konflikte im wahrsten Sinne des Wortes auszutragen, flexibel und wach der jeweiligen Situation zu begegnen und an ihr zu wachsen und zu reifen.

Das benediktinische Wertesystem ist kein starres Regelwerk, sondern ein Maßstab, an dem sich benediktinische Gemeinschaften je nach den Erfordernissen ihres Standortes ausrichten können. So haben Benediktinerklöster keine bestimmte Aufgabe wie etwa Orden, die sich nur der Bildung oder der Krankenpflege widmen. Nach Benedikt darf dem Gottesdienst nichts vorgezogen werden, das heißt, der Alltag soll immer wieder aus der Perspektive Gottes wahrgenommen werden. So schreibt Benedikt, »dass die Mönche Christus überhaupt gar nichts vorziehen sollen« (RB 72,11). Für Benedikt ist also das »christusgemäße« Handeln sehr wichtig, Christus soll im Fremden und auch im kranken Bruder erkannt werden.

Neben der geistlichen Lesung spielt »der Adel der Arbeit« bei Benedikt eine große Rolle als notwendiger Dienst, aber auch als Ausdruck schöpferischer Kreativität und Quelle von Freude und Lebensqualität. In seiner Regel warnt er jedoch davor, die Arbeit zu überhöhen. Dem Mönch soll bei allem Engagement auch die Kraft zur Rekreation bleiben.

Für Benediktiner muss das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Qualität immer durchdrungen sein von Authentizität. Immer wieder neu muss abgewogen werden, wo unser Engagement glaubwürdig ist. Wofür wir nicht stehen, darauf können wir letztlich auch verzichten. Im Blick auf das Gelübde der Beständigkeit gibt es in einem Unternehmen auch die beständige Bindung von Mitarbeitern, die nicht nur eine Frage des Ortes ist, sondern auch der wechselseitigen Treue zu einer Aufgabe. Mitarbeiter sollen fachlich wie emotional Halt finden, damit der Einzelne die gewünschte Leistung erbringen kann. Dazu sind geduldige Anleitung, ständige Ermutigung und Zielorientierung nötig. So soll der Boden bereitet werden, damit Mitarbeiter an ihren Aufgaben wachsen können und wollen. Bei aller ökonomischer Optimierung wird es auch in Zukunft darauf ankommen, wie es dem einzelnen Menschen in einem Unternehmen geht und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg beteiligt werden können.

Benedikt erlebte während der Völkerwanderung eine Zeit großer Veränderungen, ähnlich unserer Zeit. Uns Benediktinern ist es bei allen Umbrüchen wichtig, dass wir uns treu bleiben und wir unser Leben als Antwort auf den Anruf Gottes verstehen, Zuversicht gerade auch im christlichen Kontext bewahren, neue Konstellationen bei alten Wahrnehmungen annehmen und dabei niemals die Bedürftigkeit der Menschen aus den Augen verlieren. So bleibt der Gehorsam ein kommunikatives Geschehen, der einerseits Selbstentfaltung ermöglicht und andererseits die Mitglieder in die soziale Pflicht nimmt. Das kann allerdings im Konfliktfall auch unter Wahrung der persönlichen Würde dazu führen, dass die Anliegen einer Institution den Vorrang haben.



Der Autor

Pater Valentin Ziegler OSB ist Mönch der Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und Andechs und Pfarrer von St. Vitus in Erling.

Bei allen wirtschaftlichen Interessen darf die Qualität nicht auf der Strecke bleiben, es gilt der Grundsatz: Qualität geht vor Quantität, auch wenn vielleicht lieb gewordene Prozesse aufgegeben werden müssen. Für ein Benediktinerkloster, für alle Klöster, aber auch für alle kirchlichen Unternehmen gilt der Grundsatz, dass Richtschnur und Ziel letztlich der Lobpreis Gottes sein muss, damit auch in Zukunft (Lebens-)Räume bleiben, die Luft lassen, um die Frohe Botschaft zu leben.

Ein Tag in der KJF Frühförderung



🕒 08.00 – 09.00 Uhr

Der Tag beginnt

Petra Albrecht, Leiterin der Frühförderung, bereitet sich auf den Tag vor. Als Erstes packt sie den »Spielzeugkoffer« für die geplanten Therapiestunden.

🕒 09.00 – 10.00 Uhr

Sprachtherapie

Logopädin Eva Hartmann ermutigt die kleine Laura (4) auf spielerische Weise, deutlicher und lauter zu sprechen.



🕒 10.00 – 11.00 Uhr

Pädagogik

Lukas (4) verbessert seine Feinmotorik mit Unterstützung von Diplom-Pädagogin Petra Albrecht.

🕒 11.00 – 12.00 Uhr

Pädagogik

Diplom-Pädagogin Martina Faller versucht die schüchterne und ängstliche Sophie (5) aus der Reserve zu locken – was auch gelingt.



🕒 12.00–13.00 Uhr

Mittags treffen sich die Kolleginnen und Kollegen in der Cafeteria und tauschen bei Bedarf ihre Erfahrungen aus.



🕒 13.00–14.00 Uhr

Physiotherapie

Emilia (4) hat sichtlich Spaß bei ihren Bewegungsübungen mit Physiotherapeutin Elina Hofmann.



🕒 14.30 Uhr

Ergotherapeutin Tanja Schlüter und Diplom-Pädagogin Rosalie Lindemann treffen sich auf dem Gang und sprechen über einen gemeinsamen jungen Patienten.



🕒 15.00–16.00 Uhr

Pädagogik

Andrea Finsinger, Diplom-Pädagogin, bastelt zusammen mit dem kleinen Samuel (6) ein Aquarium. Dadurch schult er seine Bewegungsfähigkeit.

🕒 16.00–17.30 Uhr

Die Therapiezeit ist vorbei

Jetzt heißt es für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Tag Revue passieren zu lassen und Berichte zu schreiben.





Der Umbau des Josefinum Augsburg sichert die Zukunft des Standortes für die nächsten Jahrzehnte.

Unser höchstes Gut

Was ist Gesundheit wert?

Die Diskussion um Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Medizin ist so alt wie die früheste Gesundheitsreform. Seit 1977, als das erste Kostendämpfungsgesetz im Bundestag beschlossen wurde, ist das zuständige Ministerium einer der unbeliebtesten Schleudersitze in der Politik. Denn bis heute konnte niemand die Frage beantworten, wie sich hippokratischer Eid und betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten schlüssig verbinden lassen. Für die Abteilung Medizin der KJF bedeutet das, unter schwierigen Rahmenbedingungen eine eigene Antwort zu finden.

Gesundheit ist ein hohes Gut, heißt es immer. Doch lässt sich ein solches Gut überhaupt in Zahlen und Kommastellen definieren? Alle Versuche in diese Richtung haben nicht wirklich funktioniert. Der politisch verständliche Wunsch, mehr Wettbewerb im Gesundheitssystem zuzulassen, hat dazu geführt, dass wirtschaftliche Erwägungen die Oberhand gewonnen haben. Fallpauschalen schränken die Behandlungsmöglichkeiten von Kliniken ein, während gleichzeitig die Verschreibung profitabler, aber nicht unbedingt notwendiger Behandlungen die gesamte Ärzteschaft in Verruf bringt.

Zudem versuchen die Krankenkassen ihre Rendite zu erhöhen und streichen immer mehr Leistungen aus ihrem Katalog. Doch unter dem Strich bleibt ein Nullsummenspiel. 40 Prozent der knapp 2.000 Krankenhäuser in Deutschland schreiben rote Zahlen. Erst jetzt wird begonnen, seitens der Politik dieser Fehlentwicklung entgegenzusteuern. Der Qualitätswettbewerb soll wieder in den Fokus rücken. So ist vom Gesetzgeber geplant, diejenigen Krankenhäuser finanziell zu belohnen, die nachweislich höhere Behandlungserfolge erzielen – eine Chance auch für die Kliniken der KJF.



»Qualität zeichnet sich dadurch aus, dass man wirtschaftlich arbeitet. Das eine ohne das andere funktioniert nicht.«

Dr. Bernhard Hoch

Medizinischer Direktor der KJF

Medizinische Qualität ist messbar

Die späte Rückbesinnung des Gesetzgebers ist umso erstaunlicher, als Qualität in der Medizin besonders gut messbar ist. Sie kann direkt erlebt werden und ist in den meisten Fällen sofort spürbar: Geht es mir besser? Wie gut wurde ich behandelt? Wie aufmerksam war die Pflege? Was hat man für mich getan? – Diese Patientenfragen positiv zu beantworten, muss das Ziel im Gesundheitswesen sein.

Bei der KJF lag der Schwerpunkt schon immer auf solchen Aspekten – ganz einfach, weil das christliche Wertesystem den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Zuwendung, Fürsorge und Hilfsbereitschaft sind in den Kliniken der KJF keine lästige Pflicht, sondern gelebte Überzeugung. »Die Qualität im Miteinander zeigt sich überall«, so Dr. Bernhard Hoch, Medizinischer Direktor der KJF, »sei es unter den Mitarbeitern oder im Umgang mit unseren Patienten.« →



»Wirtschaftlichkeit und Qualität sind nicht zwingend ein Widerspruch. Derzeit setzt das Gesundheitswesen aber die Anreize so, dass Quantität und nicht Qualität belohnt wird. Ich finde es gut, dass der Qualitätswettbewerb künftig wieder im Mittelpunkt stehen soll.«

Thomas Keller
Oberarzt,
KJF Fachklinik Josefinum



»Qualität wird dann sichtbar, wenn unsere Maßnahmen dem Patienten helfen und er sich angenommen und respektiert fühlt.«

Wolfgang Steidle
Therapeut,
Alpenklinik Santa Maria

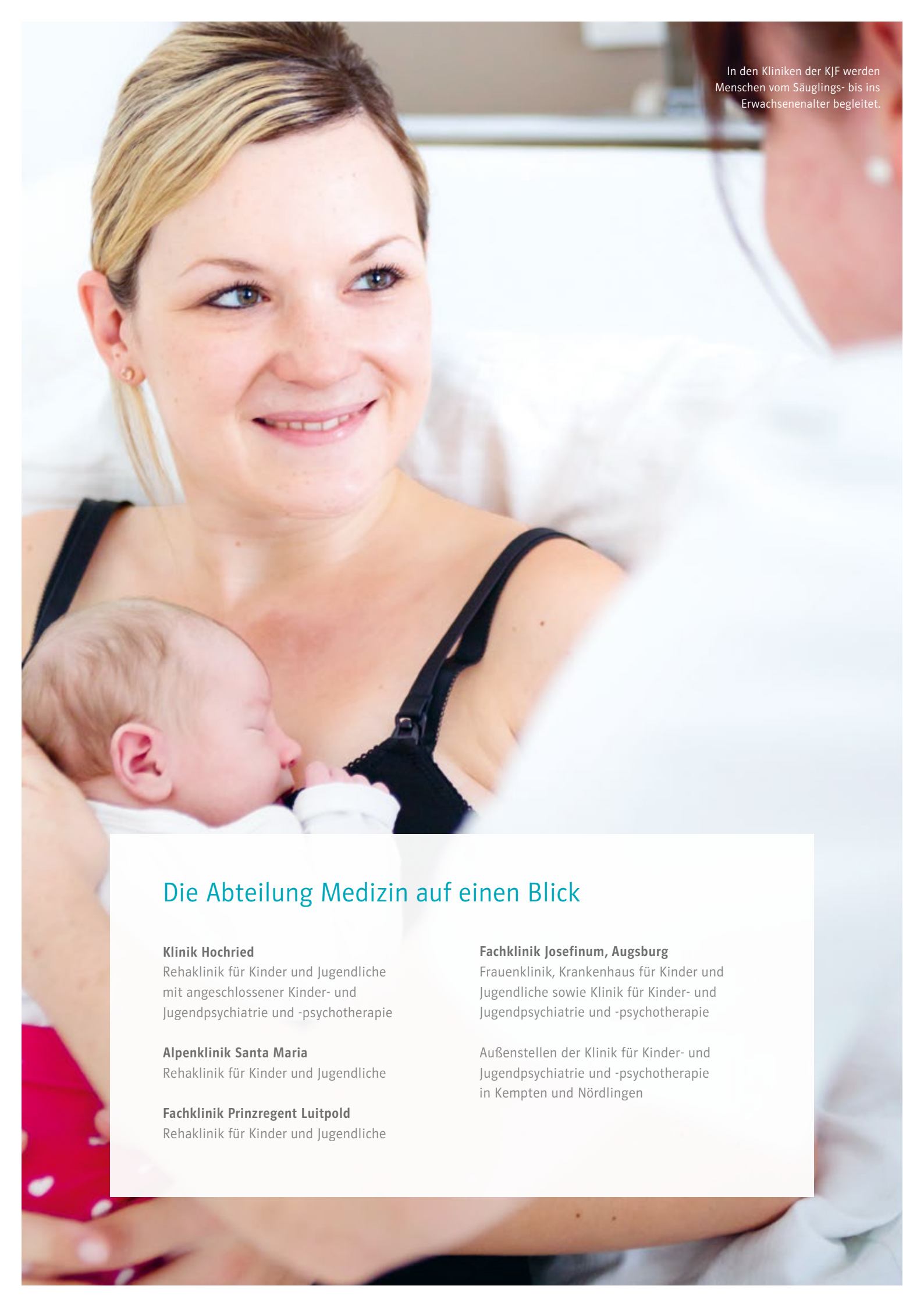
Neben der personalen Begegnung spielt im Medizinsektor auch die Strukturqualität eine große Rolle. Patienten verlangen heute ein modernes Umfeld, in dem die neuesten Verfahren und Geräte zum Einsatz kommen. Das beste Beispiel dafür, wie bei der KJF Strukturqualität für die Zukunft geschaffen wird, ist der Umbau der Fachklinik Josefinum. Für rund 140 Millionen Euro wird die Traditionsadresse in Augsburg für die Zukunft fit gemacht. Erneuert werden alle drei Klinikbereiche: die Frauenklinik, das Krankenhaus für Kinder und Jugendliche sowie die Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie. Der erste Bauabschnitt ist nahezu abgeschlossen, während die Gesamtfertigstellung bis 2020 geplant ist.

Ein weiterer Qualitätsbaustein ist die Organisation der Arbeit in den Kliniken selbst. Hier gilt es, alle Abläufe für den Patienten bestmöglich zu gestalten. Dafür muss die medizinische und pflegerische Leistung bis ins Detail stimmig sein. Die KJF ist hier bestrebt, das Wissen der Ärzte und Pflegekräfte durch Fortbildungen auf dem neuesten Stand zu halten. Um die besten Pflegekräfte zu binden, werden alle Mitarbeiter in diesem Bereich nach AVR-Tarifsystem bezahlt, was in deutschen Kliniken keine Selbstverständlichkeit mehr darstellt.

Servicequalität als Unterscheidungsmerkmal

Ein wesentlicher, noch unterschätzter Wettbewerbsfaktor wird jedoch die Servicequalität von Kliniken sein. Oder anders gesagt: der Mehrwert für Patienten und Partner. Die KJF hat mit ihren Rehakliniken für Kinder und Jugendliche bereits gezeigt, was hier möglich ist. Die Einrichtung einer Reha-Beratungsstelle für Eltern und Kinderärzte ist auf große Resonanz gestoßen. Dr. Bernhard Hoch, der selbst als Kinderarzt praktiziert hat, weiß um die Bedeutung dieser Maßnahme: »Seit Jahren reduzieren die Krankenversicherungen ihre Leistungen für die Kinderreha.« So müssten Eltern zunehmend um medizinisch notwendige Behandlungen für ihre Kinder kämpfen, und die Verunsicherung selbst auf Ärzteseite nimmt zu. Hier gibt die KJF wertvolle Hilfestellungen – und handelt gleichzeitig aus wirtschaftlicher Notwendigkeit.

Die Abteilung Medizin fasst ihren Versorgungsauftrag also etwas weiter und sieht sich in der Zukunft als Partner von Kostenträgern, Ärzten, Patienten und Angehörigen gleichermaßen. Diesen Service gilt es natürlich auch zu vermitteln. Und so sieht Dr. Hoch sogar das Marketing als Qualitätsmerkmal: »Indem man sich professionell darstellt, steigt die Glaubwürdigkeit.« Dieser positive Effekt lässt sich in Zahlen messen. Die Beratungsanfragen haben deutlich zugenommen, seit die drei KJF Rehakliniken ihr einheitliches Erscheinungsbild nach außen tragen, und der Zuwachs bei den Reha-Anträgen lag 2014 über dem Bundesdurchschnitt. Ein Beispiel dafür, wie Qualität und Wirtschaftlichkeit auch in Bereichen zusammenspielen, in denen man das auf den ersten Blick nicht erwarten würde. •



In den Kliniken der KJF werden Menschen vom Säuglings- bis ins Erwachsenenalter begleitet.

Die Abteilung Medizin auf einen Blick

Klinik Hochried

Rehaklinik für Kinder und Jugendliche mit angeschlossener Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie

Alpenklinik Santa Maria

Rehaklinik für Kinder und Jugendliche

Fachklinik Prinzregent Luitpold

Rehaklinik für Kinder und Jugendliche

Fachklinik Josefinum, Augsburg

Frauenklinik, Krankenhaus für Kinder und Jugendliche sowie Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie

Außenstellen der Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie in Kempten und Nördlingen

Intensive Förderung für ein gelingendes Leben

Berufsbildungswerke haben eine hervorragende Expertise

Berufsbildungswerke sind eine notwendige und wichtige Säule im System der beruflichen Ausbildung. Sie werden seit einiger Zeit von den Arbeitsagenturen bundesweit weniger belegt als zuvor. Über die Chancen und Perspektiven für diese Einrichtungen haben wir zwei Fachleute interviewt.

Was ist das Besondere der Berufsbildungswerke?
Michael Breitsameter: Berufsbildungswerke können besonders schwierigen Jugendlichen eine Perspektive vermitteln. Wir haben es heute mit immer schwierigeren Jugendlichen zu tun; während die klassische Lernbehinderung zurückgeht, hat ein Drittel der Teilnehmer einen Migrationshintergrund, etwa die Hälfte der jungen Leute kommt mit psychischen Einschränkungen. Trotzdem gelingt es, die Jugendlichen so fit zu machen, dass sie eine Chance auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt haben ...

... die sie ohne die Berufsbildungswerke nicht hätten?

Breitsameter: Ja, denn sie schaffen keine normale betriebliche Ausbildung. Eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft belegt, dass rund 70 Prozent der Auszubildenden in Berufsbildungswerken nachhaltig in den ersten Arbeitsmarkt integriert sind. Und deutlich mehr verdienen als vergleichbare Jugendliche, die keine Förderung erhalten haben. Bei dieser Untersuchung ist auch herausgekommen, dass die Gesellschaft da gut investiert. Diese intensive Förderung kostet rund 120.000 Euro pro Teilnehmer, und nach gut zehn Jahren haben wir das Geld volkswirtschaftlich gesehen wieder drin.

Was macht für Sie die Leistung der Berufsbildungswerke aus?

Klaus Beier: Die Stärke der Berufsbildungswerke ist aus meiner Sicht die intensive Betreuung und Unterstützung, die Jugendliche mit besonderem Förderbedarf bekommen. Das ist ein ganz wichtiger Ansatz, und da sind natürlich die Fachdienste der Einrichtungen von zentraler Bedeutung. Dadurch ist eine beständige Betreuung und ein sofortiges Eingreifen möglich. In einer Reihe von Fällen ist das Wohnen im Berufsbildungswerk ein ganz wichtiger Teil, weil die jungen Leute so aus ihrem Umfeld herausgenommen werden. Das ist nicht immer so, es gibt auch gute wohnorientierte Ansätze, die man weiter verfolgen muss; aber wenn man sich klar macht, welche Art multipler Hindernisse die jungen Menschen haben, dann kann dieser Aspekt entscheidend sein. Wir sollten auch die besonders geregelten Berufe nicht vergessen, die sogenannten Fachpraktiker- oder Werkerberufe. Viele junge Menschen hätten überhaupt keine Chance, beruflich Fuß zu fassen, wenn wir nicht diese Ausbildungen unterhalb des Niveaus der Vollausbildung hätten. Ich persönlich freue mich sehr, dass es dann im Laufe der Zeit doch einer ganzen Menge junger Menschen gelingt, eine weitere reguläre Ausbildung draufzusatteln. Denn unsere Feststellung ist oft, dass die Angst vor einer ersten Hürde das eigentliche Problem ist.

Wenn ich dann so ein Erfolgserlebnis habe, das mich trägt und stolz macht, dann sagen sich die jungen Leute oft: jetzt habe ich Feuer gefangen, jetzt mach' ich weiter. Es gibt noch einen ganz entscheidenden Punkt: das ist das Thema Integration in Arbeit. Wir sind natürlich stolz darauf, dass wir in Bayern sehr hohe Werte erreichen. Auch das Berufsbildungswerk in Dürrlauingen darf stolz sein auf seine Spitzenwerte von jungen Menschen, die sechs Monate nach Abgang auch wirklich integriert sind.

Vorhin sprachen wir von der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsagenturen und Berufsbildungswerken. Wie sehen die Rahmenbedingungen dafür aus?

Breitsameter: Wir sind durch einen Rahmenvertrag miteinander verbunden, der Rechte und Pflichten regelt. Darüber hinaus haben wir ein Spannungsfeld: die seit Jahren zurückgehende Belegung der Berufsbildungswerke. Das hat etwas mit der demografischen Entwicklung zu tun. Zudem achtet die Bundesagentur darauf, dass diejenigen, die eine weniger intensive Hilfe als die des Berufsbildungswerks brauchen, mit anderen Angeboten versorgt werden. Da sind wir in der Bewertung manchmal anderer Meinung, aber das liegt wohl in der Natur der Sache.

Ein Zeichen für die gute Partnerschaft zwischen der Bundesagentur und den Berufsbildungswerken ist, dass wir gemeinsam die Fähigkeiten und Stärken der Berufsbildungswerke auch für andere Personen nutzen wollen. In Bayern können wir ganz gut miteinander und achten gemeinsam darauf, dass wir auch weiterhin junge Menschen mit Behinderung erfolgreich auf ihrem Weg in den Arbeitsmarkt begleiten. Wir gestalten da gerade den Wandel, wissen aber noch nicht, wie die Lösung aussieht. Die Berufsbildungswerke versuchen, sich neuen Zielgruppen zuzuwenden und ihre Angebote umzubauen, können aber noch nicht auskömmlich arbeiten. Beide Seiten versuchen, diese Leistungsangebote der Berufsbildungswerke flächendeckend aufrecht zu erhalten: nicht um ihrer selbst willen, sondern weil wir sehen, dass unsere Gesellschaft bestimmte Leistungen braucht und dass dafür passende Rahmenbedingungen nötig sind.

Die Regionaldirektion hat viele Maßnahmen für junge Menschen. Wie kommt der Teilnehmer zur richtigen Maßnahme?

Beier: Wir wollen genau die Hilfe geben, die individuell nötig ist. Wir als Arbeitsagenturen bedienen uns dafür unserer ärztlichen und psychologischen Fachdienste. Nach deren Untersuchungen besprechen dann unsere Berufsberater mit den jungen Menschen zusammen deren Eignung, Neigung und Fähigkeiten und suchen die richtige Maßnahme heraus. Das heißt, sie muss auch den individuellen Bedürfnissen des jungen Menschen nach gesellschaftlichem Leben und Umfeld entsprechen.



Klaus Beier

Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung der Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit

Michael Breitsameter

Leiter der KJF-Abteilung Berufliche Bildung und Integration, Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke

Sicherlich ist es so, dass eine Ausbildung in Wohnortnähe eine hohe Bedeutung hat, wenn die Einbindung in das soziale Umfeld der Ausbildung förderlich ist. Andererseits ist für junge Menschen mit ganz besonderem Hilfebedarf natürlich eine Einrichtung mit einer durchgehenden Betreuung wichtig. Von daher ist es eine ganz individuelle Entscheidung, die von und mit dem jungen Menschen getroffen werden muss. →

Wir versuchen als erstes die Maßnahme mit den wenigsten Veränderungen einzusetzen. Je umfassender die Einschränkungen des jungen Menschen sind, desto mehr steigern wir die Unterstützung. Weil wir auch bei einer guten Arbeitsmarktsituation und zurückgehenden Geburtenzahlen immer Menschen mit einem besonderen Förderbedarf haben werden, glaube ich, dass es eines Grundgerüsts von Berufsbildungswerken bedarf. Ich halte es für unsere gemeinsame Aufgabe, uns an diese modernen Herausforderungen anzupassen und gemeinschaftlich Berufsfelder, Unterstützungsmöglichkeiten und Ideen einer möglichst optimalen Integration in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft zu ermöglichen. Zudem bestimmt der Grundgedanke der Inklusion die Diskussion. Von daher begrüße ich es, dass die Berufsbildungswerke neue Geschäftsfelder und neue Formen der Förderung, der Ausbildung und der Begleitung von jungen Menschen überlegen, entwickeln und anbieten.

Breitsameter: Manchmal geben uns die Gesetze nicht den nötigen Freiraum. So diskutieren wir gerade gemeinsam die Frage, wie wir unbegleitete minderjährige Flüchtlinge ausbilden können. Da erlebe ich Sie auch als Partner; wir versuchen gemeinsam, mehr Spielraum zu bekommen und situationsgerecht auf das Individuum eingehen zu können.

Die KJF Augsburg bietet viele Maßnahmen für junge Menschen an.

Wie unterscheiden sie sich?

Breitsameter: Wir sind ein klassischer Arbeitsmarktdienstleister. Wir bieten in den Berufsbildungswerken in Augsburg, Dürrlauingen und Kempten berufliche Rehabilitation für junge Menschen mit einer anerkannten Behinderung an. Daneben beteiligen wir uns auch an Ausschreibungen um Maßnahmen für benachteiligte Jugendliche und für Erwachsene, die die Bundesagentur für Arbeit vergibt. Wir als KJF sind bei unseren Gehältern tarifgebunden und tun uns damit auf dem Markt schwer.

Wenn wir im Rahmen der Ausschreibungen eine Maßnahme nicht gewinnen, liegt es meistens nicht am Konzept, sondern an unserer Personalkostensituation, mit der wir auf dem Markt – der größtenteils ohne tarifliche Bindung arbeitet – nicht konkurrenzfähig sind. Daher gewinnen wir nur in Bietergemeinschaft mit anderen Anbietern oder wir erhalten den Zuschlag bei Maßnahmen, die die Agentur keinem der Mitbieter zutraut oder die sich kein Mitbieter zutraut. Aus unserer Sicht haben wir häufig keinen Qualitätswettbewerb, sondern einen ruinösen Preiskampf – leider.

Die Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit führt derzeit mit der KJF Augsburg das Modellprojekt TINA durch. Wo liegen da Ihre Erwartungen?

Beier: TINA ist für uns ganz wichtig. Wir wollen damit erreichen, dass die jungen Menschen – je nach Förderbedarf – zwischen verschiedenen Maßnahmen oder in eine andere Form der Ausbildung wechseln können. Nehmen wir die klassischen Förderkategorien; Förderkategorie III ist das Berufsbildungswerk mit einer Rundumbetreuung. Zur Förderkategorie II gehört auch Betreuung, aber keine Rundumbetreuung. Förderkategorie I ist sehr nah an die normale Weiterbildung angelegt. Wir wollen erreichen, dass ein Jugendlicher je nach Förderbedarf zwischen diesen einzelnen Förderkategorien wechseln kann. Ich glaube, dass die Förderkategorien in dieser Hinsicht überdacht werden müssen. Wir versuchen auch in Bayern mit einer Reihe von anderen Maßnahmen am Übergang zwischen Förderschule und Beruf junge Menschen in den ersten Arbeitsmarkt zu bringen. Der ganz entscheidende Punkt ist, dass ich einen jungen Menschen je nach seinem Bedarf mal intensiver, mal weniger intensiv fördern können muss, ihn aber beständig die gleichen Personen einer Institution betreuen.

Die KJF Augsburg ist auch am bundesweiten Modellprojekt PAUA beteiligt. Um was geht es dabei?

Breitsameter: Das ist das Modellprojekt Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten. In Dürrlauingen beteiligen wir uns daran mit zwei Maßnahmen. Die eine ist für Jugendliche gedacht, die zuvor in verschiedenen Angeboten der Arbeitsagenturen gescheitert sind; sie haben »Null Bock«, wie man so schön sagt. Wir versuchen, sie vorsichtig und individuell an das morgendliche Aufstehen, an Tagesstrukturen heranzuführen, so dass sie nach einem Jahr in eine Ausbildung gehen können. Die zweite Maßnahme nennt sich »flexible individuelle Ausbildungsbegleitung«. Da werden Auszubildende hauptsächlich in Betrieben unterstützt, wenn ein Ausbildungsabbruch droht. Das Ziel ist, das betriebliche Ausbildungsverhältnis zu festigen. Die Kollegen aus dem Berufsbildungswerk kümmern sich um das Problem: liegt es am Betrieb? Liegt es an den schulischen Leistungen? Liegt es an Krisen im sozialen Umfeld? In Extremfällen kann der Jugendliche auch für einige Zeit ans Berufsbildungswerk wechseln. Dort wird dann das nachgeschult, was im Betrieb nicht funktioniert hat. Dann geht er wieder in den Betrieb zurück, und das betriebliche Ausbildungsverhältnis bleibt die ganze Zeit bestehen. So kann man den Betrieben die Sicherheit geben, dass sie sich auch auf »verhaltenskreative« Jugendliche einlassen können und damit nicht allein gelassen werden.

Die Zahl der Jugendlichen mit Lernbehinderungen geht zurück und gleichzeitig steigt die Zahl derer mit psychischen Beeinträchtigungen und mit großen Verhaltensproblemen. Bei vielen kommen mehrere Störungsbilder zusammen. Welche Aufgaben sehen Sie angesichts dieser Entwicklungen für die Berufsbildungswerke in der Zukunft?

Beier: Egal wie gut der Arbeitsmarkt wird, egal wie stark der Fachkräftebedarf ist: wir werden immer eine Anzahl junger Menschen haben, die einer ganz intensiven Betreuung bedürfen. Insofern haben die Berufsbildungswerke eine feste Aufgabe. Der zweite Punkt ist: wir haben in zunehmenden Maße junge Menschen, die multiple Einschränkungen aufweisen und ebenfalls einer sehr intensiven Betreuung bedürfen.

Die werden gerade im Berufsbildungswerk ganz hervorragend unterstützt, begleitet und gecoacht; sie haben dort einen festen Ansprechpartner, der ihnen Stabilität und Richtung im Leben gibt. Die Berufsbildungswerke sollten auch darüber nachdenken, dass sie die Ausbildung stärker an Betrieben orientieren; darüber hinaus sollten sie ihre Einrichtungen für eine viel größere Gruppe von Personen als bisher öffnen.

Die KJF-Angebote der Beruflichen Bildung und Integration

Maßnahmen zur beruflichen Orientierung, Qualifizierung und Eingliederung in 15 Städten und Gemeinden in Schwaben und Oberbayern

Offene Werkstatt Schwaben

4 Berufsschulen

3 Berufsbildungswerke in Dürrlauingen, Augsburg und Kempten

Integrationsfachdienst Schwaben

Personalvermittlung durch die Gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung gAla

Mehrere Integrationsbetriebe

Da gibt es zum einen die unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge, zum anderen junge Menschen, die hochgradig verhaltenskreativ sind; da wünsche ich mir langfristig, dass wir eine Öffnung in der Förderung mit angepassten Maßnahmen und Kosten erreichen können. Diese Diskussion muss man führen. Ich glaube, da muss man auch alte Positionen überdenken und vielleicht auch über Bord werfen, um sich kreativ den heutigen Anforderungen des Arbeitsmarktes stellen zu können. Dann haben wir auch einen guten Weg für die Berufsbildungswerke, die für den Bereich der jungen Menschen mit multiplen Einschränkungen eine ganz hervorragende Expertise aufweisen. •



Fürs Leben lernen

Qualität macht Schule

Non scholae sed vitae discimus. Nicht für die Schule, sondern fürs Leben lernen wir. Das abgewandelte Seneca-Zitat gilt für einen Sozialdienstleister wie die KJF mehr denn je. Es gilt für Schüler, die um Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ringen, ebenso wie für Lehrer, die abseits des Regelsystems vielfältige Herausforderungen bewältigen müssen. Und es ist bedeutsam für den Fachkräftenachwuchs, den wir an unserer Fachakademie für Heilpädagogik, an den Fachschulen für Heilerziehungspflege und an der Berufsfachschule für Gesundheits- und Kinderkrankenpflege selbst ausbilden. Kann es hier, beim »Lernen fürs Leben«, überhaupt um wirtschaftliche Kriterien wie Effizienz gehen? Die KJF wagt den Spagat.

In Schulen hat Qualität eine ganz eigene Dimension. Denn die Rahmenbedingungen für den Unterricht sind in vielen Aspekten vom Kultusministerium vorgegeben. Das gilt auch für Schulen zur sonderpädagogischen Förderung oder Schulen für Kranke an einer Klinik. Die Vorgaben betreffen die Größe der Klassen, die Anzahl der Lehrer, den zu vermittelnden Stoff und vieles mehr. Dieser Rahmen wirft die Frage auf, ob Qualität und Wirtschaftlichkeit überhaupt noch beeinflusst werden können. Wolfgang Luther, Leiter der 2001 gegründeten Abteilung Schulen der KJF, hat darauf eine schlüssige Antwort: »Jeder kennt das aus seiner eigenen Schulzeit: Es gibt die Lehrer, das Klassenzimmer, den Lernstoff ... Aber was daraus gemacht wird, kann völlig unterschiedlich sein und hängt größtenteils von der Persönlichkeit des Pädagogen ab.«

Schlüssel zur Qualität

Der Schlüssel zur Qualität ist auch bei der KJF der einzelne Pädagoge. Sein Einsatz und seine Haltung entscheiden letztendlich neben der fachlichen Kompetenz darüber, ob Kinder und Jugendliche Spaß am Lernen entwickeln. Entsprechend wichtig ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die KJF gibt ihren rund 400 Lehrkräften so viel Freiheit und Gestaltungsspielraum wie möglich und sorgt für ein unterstützendes Umfeld. Hinzu kommen sehr gute Sozialleistungen und weitere Bausteine der KJF Personalentwicklung – beispielsweise drei Besinnungstage im Jahr. Auch in die Fort- und Weiterbildung wird überdurchschnittlich viel investiert. Als privater Träger ist die KJF zudem in der Lage, an der einen oder anderen Stelle eine bessere Ausstattung und Infrastruktur vorzuhalten, als es in vielen staatlichen Schulen möglich ist.



»Qualität ist ein relativer Wert, kein absoluter. Denn Qualität lässt sich nicht immer in Zahlen messen, sondern vor allem in Zufriedenheit und Erfolgserlebnissen.«

Wolfgang Luther

Leiter der Abteilung Schulen

Gute Lehrkräfte binden

Was auf den ersten Blick nicht sonderlich sparsam wirkt, gehorcht jedoch der wirtschaftlichen Vernunft. Denn es sind die Gewinnung und Bindung guter Lehrkräfte, die die Zukunft der KJF Schulen sichern. Es wird in der Tat immer schwieriger, genügend Sonderpädagogen zu finden, und bei staatlichen Lehrkräften ist die Auswahl insgesamt gering. Hinzu kommt, dass wir eine ganz spezielle Art von Persönlichkeiten brauchen, die schwer zu finden sind.

Das sind Menschen, die neben den formalen Voraussetzungen eine sehr hohe personale Qualität mitbringen. Unsere Mitarbeiter müssen die innere Haltung der KJF teilen, dass kein Mensch aufgegeben wird und dass man sich auch über den Unterricht hinaus für seine Schüler einsetzt. »Solche Pädagogen zu gewinnen und zu binden hat für die KJF im Bereich der Schulen oberste Priorität«, ist sich Wolfgang Luther sicher. →



»KJF-Qualität ist prozessorientiertes Lernen mit Schülern und Studierenden.«

Peter Pawlitschko
Dozent,
Kolleg für heilpädagogische Berufe

Wo liegen dann die Potenziale, um in einem härter werdenden Wettbewerb zukunftsfähig zu bleiben? Hier unterscheiden sich die Herausforderungen je nach Schulart:

Berufsschulen zur sonderpädagogischen Förderung

Die größte Herausforderung in den Förderberufsschulen ist der Spagat zwischen Vielfalt und Wirtschaftlichkeit. Schüler, Eltern und Betriebe erwarten ein möglichst breites Spektrum an Ausbildungsberufen, doch auf der anderen Seite darf eine bestimmte Fachgruppengröße in der Förderberufsschule nicht unterschritten werden. Die erforderlichen Fachgruppengrößen steuern wir hier durch Kooperationen.

Die Qualität sichern wir durch eine enge Zusammenarbeit der Lehrkräfte mit den Ausbildungsbetrieben beziehungsweise den Ausbildern in unseren KJF Berufsbildungswerken. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Die Quote der Azubis, die ihre Ausbildung erfolgreich abschließen, ist in den KJF Berufsschulen überdurchschnittlich hoch.

Förderzentren

In unseren Förderzentren werden Menschen mit individuellen Beeinträchtigungen auf ihre Teilhabe am gesellschaftlichen Leben vorbereitet. Umso erstaunlicher ist es, dass die derzeitige Inklusionsdebatte mitunter in die falsche Richtung führt: Der Wunsch, benachteiligten Menschen den Weg in das schulische Regelsystem zu ermöglichen, führt leider oft dazu, dass sie nicht die Hilfe bekommen, die sie wirklich benötigen. Die Herausforderung für die KJF besteht also darin, neben der Unterstützung der Regelschulen durch den mobilen sonderpädagogischen Dienst, die Notwendigkeit und Qualität ihrer Förderschulen noch stärker zu betonen. Hier hilft uns die Vernetzung mit ergänzenden Angeboten – wie zum Beispiel stationäre Wohnformen. Sie gewährleistet eine enge und verzahnte Betreuung, die gegenüber Kostenträgern ein wichtiges Argument darstellt. Durch unser nachhaltiges Konzept, das viele Angebote der KJF mit einbezieht, verbessern wir die Chance auf einen erfolgreichen Schulabschluss.



»Die Lehrer können sich gut in die Lage der Schüler versetzen und nehmen sich viel Zeit für uns, erklären den Stoff auch mal öfter.«

Bonny Reinhardt, 16
Schülerin im BVJ
Gastgewerbe,
Bezirksschülersprecherin

Schulen für Kranke

Ein längerer Klinikaufenthalt soll nicht dazu führen, dass Kinder und Jugendliche ihren Schulstoff versäumen. Häufig haben die jungen Patienten auch, bedingt durch ihre Krankheit, Schulprobleme. Aus diesem Grund betreibt die KJF im Umfeld ihrer Kliniken eigene Schulen, die eng mit den Heimatschulen der jungen Patienten kooperieren. Der wirtschaftliche Betrieb hängt hier maßgeblich von der Anzahl der Klinikpatienten ab. In Zukunft gilt es also, die Qualität der Schulen als Alleinstellungsmerkmal hervorzuheben und damit auch das Interesse für die Klinik insgesamt zu erhöhen. In dieser Hinsicht stellt die Sophie-Scholl-Schule einen Leuchtturm in der Alpenklinik Santa Maria dar. Sie wurde 2010 mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet.

Berufsfachschule, Fachschulen und Fachakademie

Mit dem Betrieb eigener Ausbildungsstätten setzt die KJF ein Zeichen. Unsere Fachakademie, die Berufsfachschule und die Fachschulen lindern nicht nur den Fachkräftemangel im sozialen Bereich. Sie sind auch ein klares Bekenntnis zur Attraktivität des Berufsfelds. Wirtschaftlich gesehen besteht die Aufgabe darin, genügend Schüler für unsere Ausbildungsgänge zu interessieren – was nicht ganz einfach ist angesichts der Herausforderungen, die soziale Berufe mit sich bringen. Gerade hier zeigt sich, wie wichtig die Verknüpfung mit Qualitätsaspekten ist: Durch die enge Verzahnung mit Einrichtungen der KJF und anderer Träger bekommen unsere Schüler von Anfang an Praxiswissen vermittelt und können wertvolle Erfahrungen sammeln.

In welchem Bereich auch immer: Letztendlich müssen sich die Schulen der KJF an der Ergebnisqualität messen lassen. Mit sehr guten Abschlussquoten und geringen Abbrecherzahlen sind wir hier auf einem guten Weg. •

Die Abteilung Schulen auf einen Blick

Berufsschulen zur sonderpädagogischen Förderung, über 1.800 Schüler 2014 / 15

Prälat-Schilcher-Berufsschule, Augsburg

Benedikt-von-Nursia-Berufsschule, Augsburg

Berufsschule St. Nikolaus, Dürrlauingen

Berufsschule St. Georg, Kempten

(Berufs-)Fachschulen / Fachakademie, über 400 Schüler 2014 / 15

Fachschule für Heilerziehungspflege und -hilfe, Augsburg

Berufsfachschule für Gesundheits- und Kinderkrankenpflege an der Fachklinik Josefinum, Augsburg

Fachschule für Heilerziehungspflege und -hilfe, Dürrlauingen

Fachschule für Heilerziehungspflege, Kempten

Fachakademie für Heilpädagogik, Augsburg

Förderzentren, über 300 Schüler 2014 / 15

Frère-Roger-Schule, Augsburg

Nikolaus-von-Myra-Schule, Dürrlauingen

Philipp-Neri-Schule, Kempten

Schulen für Kranke, über 600 Schüler 2014 / 15

Sophie-Scholl-Schule in der Alpenklinik Santa Maria, Oberjoch

Schule für Kranke an der Klinik Hochried, Murnau

Angehängte Klassen für Kranke an der Frère-Roger-Schule und an der Philipp-Neri-Schule

Förderzentrum für körperliche und motorische Entwicklung an der Klinik Hochried, Murnau

St.-Gallus-Schule an der Fachklinik Prinzregent Luitpold, Scheidegg



Die Besten für uns gewinnen

Gute Mitarbeiter gibt es nicht umsonst

Eigentlich ist es ganz einfach: Aufgabe der KJF ist es, dass das Leben von Kindern, Jugendlichen und Familien gelingt. Um dieses Ergebnis zu erreichen, brauchen wir engagierte Menschen: Erzieherinnen und Sozialpädagogen, Lehrkräfte und Ausbilder, Gesundheits- und Krankenpflegerinnen, Ärztinnen und viele mehr. Und diese Menschen sollen von ihrem Einkommen gut leben können.

Die KJF bezahlt ihre rund 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach den Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes (AVR). Diese orientieren sich weitgehend am Tarifwerk des öffentlichen Dienstes; teilweise gehen sie sogar darüber hinaus. »Wir sind im höchsten Niveau der Gehälter«, so Dietmar Motzet, Personalleiter der KJF Augsburg. »Daher können wir noch relativ gut neue Mitarbeiter gewinnen und diejenigen, die schon bei uns sind, halten.« Die Kostenträger, die die KJF beauftragen und für ihre Arbeit bezahlen, schätzen die hohe fachliche Qualität und die menschliche Zuwendung der KJF-Mitarbeiter. Wenn es allerdings ans Bezahlen geht, haben auch die öffentlichen Kassen ein Problem: Der Bundesfinanzminister strebt einen ausgeglichenen Haushalt an, und Steuereinnahmen und Kassenbeiträge sind nicht beliebig zu steigern. So ist es nicht ganz einfach für die KJF geworden, ihre Stellen mit guten Mitarbeitern zu besetzen und diese auch gut zu bezahlen. Viele Projekte sind befristet, ebenso die damit verbundenen Stellen – das macht es nicht einfacher, gute Mitarbeiter zu finden.



Dietmar Motzet
Leiter der Abteilung
Personal

Der Arbeitsmarkt ist fast leer

Die KJF Berufsfachschulen für Heilerziehungspflege sowie Gesundheits- und Kinderkrankenpflege und die Fachakademie für Heilpädagogik sind für den Verband wichtig, weil sie immer wieder neue Fachkräfte ausbilden; auch dass Ärzte an den KJF Fachkliniken ihre Weiterbildung zum Facharzt machen oder eine Zusatzausbildung absolvieren können, hilft mit, dass die KJF weiterhin sehr gutes und qualifiziertes Personal hat und Nachwuchs gewinnen kann.

**KJF-Mitarbeiter:
Zahlen und Fakten**

| Mitarbeiter | Altersstruktur | |
|----------------|----------------|-----|
| 4.008 gesamt | 15 - 20 | 170 |
| 3.097 weiblich | 21 - 25 | 360 |
| 911 männlich | 26 - 30 | 459 |
| | 31 - 35 | 478 |
| | 36 - 40 | 417 |
| | 41 - 45 | 442 |
| | 46 - 50 | 570 |
| | 51 - 55 | 502 |
| | 56 - 60 | 395 |
| | 61 + | 215 |

(Stand 31.12.2014)

Es wird allerdings bei bestimmten Berufen immer schwieriger, offene Stellen zu besetzen. Der Arbeitsmarkt ist fast leer, und bei Fachärzten für Kinder- und Jugendpsychiatrie, aber auch bei Erzieherinnen und Erziehern, sind qualifizierte und gute Bewerber Mangelware.

Sinnstiftende Arbeit

Aus dem Blickwinkel des Personalleiters Motzet ist es ein großer Vorteil der KJF, dass die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen als sinnstiftend empfunden wird. »Die meisten Mitarbeitenden identifizieren sich stark mit ihrer Aufgabe, viele bringen sich am Arbeitsplatz mit ihrer ganzen Persönlichkeit ein – das ist sehr wichtig«, so Motzet.

Er weiß, dass auch die fachliche Herausforderung in den Arbeitsgebieten der KJF für Fachkräfte professionell reizvoll ist, und ist froh, wenn dieses fachliche Interesse zur Bewerbung bei dem Gesundheits- und Sozialdienstleister führt. »Wir müssen immer wieder gute Mitarbeiter gewinnen und die, die wir haben, nach Möglichkeit halten«, so Motzet. »Nur so können wir unsere Aufgaben auch in der Zukunft erfüllen.« •

So geht's: sozial und wirtschaftlich!

»Qualität in Einklang mit Wirtschaftlichkeit bringen«

Das »Produkt« der KJF ist gelingendes Leben. Die dafür nötige Arbeit mit Menschen braucht gut ausgebildete Fachkräfte. Und die sind nicht billig. Daher ist eine Kernfrage für die KJF, wie sie trotz enger Budgets und schwieriger werdender Aufgabenstellung dazu beitragen kann, dass bei möglichst vielen Patienten und Klienten das Leben gelingt. Dieser Frage stellt sich im Interview Carmen Seitz, Leiterin der Abteilung Wirtschaft und Finanzen.

Vor welchen Herausforderungen stehen Sie als Wirtschafts- und Finanzchefin der KJF derzeit?

Die große Herausforderung ist, nach den vergangenen 100 Jahren die nächsten 100 Jahre zu steuern. Wir haben heute Finanzierungslücken, weil in den vergangenen Jahren die Tarifentwicklungen bei den Gehältern nicht durch die Steigerungen der Pflegesätze abgedeckt wurden. Dem gilt es jetzt gegenzusteuern, um wieder ausgeglichene Zahlen zu erreichen.

Wenn man auf die gut 100 Jahre seit Gründung der KJF Augsburg schaut: Ist es das erste Mal, dass die Gehälter schneller gewachsen sind als die Pflegesätze und man sich etwas einfallen lassen muss? Oder gab es eine solche Situation schon einmal?

Ich meine, dass die ganze Sozialbranche jetzt zum ersten Mal in diesem Ausmaß damit konfrontiert ist.

Was beschäftigt Sie und Ihr Team im Moment sehr stark?

Man muss wissen, dass die Sozialwirtschaft etwa 20 Jahre länger als Industrie- und Wirtschaftsbetriebe braucht, um neue betriebswirtschaftliche Erkenntnisse zu nutzen und im Alltag anzuwenden.

Viele Branchen haben es uns vorgemacht, betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen und Controlling eingeführt – das gab es so umfänglich früher auch in der freien Wirtschaft nicht. Jetzt ist auch das Sozialwesen an der Reihe. Wir werden daraus lernen und uns in nächster Zeit noch mehr damit beschäftigen, welche Kennzahlen uns helfen können, wieder auf einen guten Kurs zu kommen.

Da dürfte die Auslastung der KJF-Einrichtungen eine Rolle spielen. Wie sieht es damit aus?

Die Auslastung in unseren Gruppen ist in einigen Teilen stark zurückgegangen, so beispielsweise in den Berufsbildungswerken. Der Aufwand, den wir gerade bei den Personalkosten haben, ist aber zu einem großen Teil vorgegeben – wir brauchen pro Lehrlingsgruppe einen Ausbilder. Die Größe dieser Gruppen ist derzeit auf neun Lehrlinge festgelegt; bei kleineren Gruppen bedeutet das, dass wir dort in die roten Zahlen rutschen. So waren im September 2014 rund 20 Prozent weniger Jugendliche bei der KJF als noch im September 2011. Ähnliches haben wir gerade bei einigen unserer Heilpädagogischen Tagesstätten erlebt. Da ist es dringend nötig, dass wir wirtschaftlicher werden.

Controlling und Betriebswirtschaft, wirtschaftlicher werden – das klingt nach kaltem Wind, nach einer Priorität von Rationalisierung und Kostenreduzierung. Kann das die Zukunft der KJF sein?

Nein, natürlich nicht. Es gilt, Qualität am Klienten und Patienten mit der Wirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen. Wir können ja nur weiter pädagogisch sinnvoll und wertvoll arbeiten, wenn uns auch die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen. Da wird es wichtig sein, dass Betriebswirte sowie Pädagogen, Ärzte oder Therapeuten Verständnis füreinander entwickeln. Einerseits brauchen wir das Verständnis der Betriebswirtschaftler, dass natürlich vieles pädagogisch wertvoll, sinnvoll und auch fachlich notwendig sein kann.



Carmen Seitz
Leiterin der Abteilung
Wirtschaft und Finanzen

Auf der anderen Seite müssen Pädagogen und Ärzte erkennen, dass wir nur das leisten können, was auch von den unterschiedlichen Kostenträgern erstattet wird. Schließlich hat Wirtschaftlichkeit für uns einen dienenden Faktor, um unser Angebot im Gesundheits- und Sozialwesen aufrechtzuerhalten und unsere Mitarbeiter gerecht nach Tarif entlohnen zu können.

Stichwort Ärzte und Gesundheitswesen: Über die Finanzierung von Rehakliniken hört man in der Öffentlichkeit wenig. Hingegen ist die Finanzierung von Akutkrankenhäusern wie dem Josefinum ein Thema, das man auch immer wieder in den Medien verfolgen kann. Wie erleben Sie das?

Sehr viele Akutkrankenhäuser in Deutschland sind defizitär, und das lässt sich angesichts der Rahmenbedingungen auch kaum vermeiden. Das ganze Finanzierungssystem ist sehr kompliziert, und das ist vom Gesetzgeber so gewollt. Für Außenstehende ist dieses Nebeneinander von Fallpauschalen und Pflegesätzen überhaupt nicht nachvollziehbar. Ich hoffe, dass hier die Politik die Rahmenbedingungen ändert und das Ganze einfacher, gerechter und transparenter macht.

Merken Sie in den Gesprächen mit Auftraggebern und Kostenträgern, dass dieses gegenseitige Verständnis vorhanden ist?

Teils, teils – es ist unterschiedlich. Natürlich sagen die Kostenträger auch: Ich möchte nicht mehr ausgeben als diesen oder jenen Betrag. Und das kann natürlich in dem einen oder anderen Fall dazu führen, dass es zu konzeptionellen Änderungen kommt oder wir den Umfang unserer Leistung reduzieren müssen. Wir führen das unseren Partnern klar vor Augen und bekommen dann teilweise auch die Antwort: Ja, dann muss dies so sein.

Haben Sie den Eindruck, dass den Kostenträgern die gute Arbeit der KJF Mitarbeiter wichtig ist? Oder herrscht da ein Denken vor: Hauptsache, es ist gemacht – egal wie.

Mein persönlicher Eindruck ist, dass die Kostenträger die Leistung der KJF Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen und anerkennen, aber auch ihnen oft die Hände gebunden sind. Ich denke, solange die Systeme der Finanzierung unseres Sozialstaats in der jetzigen Form bestehen, wird sich das nicht grundlegend ändern lassen. Es gilt, gemeinsam neue Wege zu beschreiten, um auch in den nächsten 100 Jahren sinnvolle Lösungen für unsere Klienten und Patienten finden zu können. •



Wie wir Teilhabe ermöglichen

Sozial ist, was wirtschaftlich ist

In Deutschland sind in der gesamten Kinder- und Jugendhilfe mehr Menschen beschäftigt als in der Automobilindustrie. Engagierte Erzieher, Therapeuten und Pädagogen ermöglichen jungen Menschen die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben - und später auch am wirtschaftlichen Leben. Soziale Arbeit ist also nicht nur ein Kostenfaktor, sondern sie trägt wesentlich zur ökonomischen Wertschöpfung bei. Umso wichtiger ist es, sich Gedanken darüber zu machen, wie dieser Auftrag in Zukunft gesichert werden kann.

Qualität und Wirtschaftlichkeit gehen in der Kinder- und Jugendhilfe eine enge Verbindung ein. Auf der einen Seite braucht es wirtschaftliche Vernunft, um in einem Markt zu bestehen, in den viele neue Anbieter drängen. Auf der anderen Seite gilt: Je höher die Qualität der Betreuung, umso größer sind die Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe. Damit schließt sich der Kreis, denn jeder junge Mensch, der seine Probleme überwindet und später eine Arbeitsstelle antritt, leistet einen wirtschaftlichen Beitrag für das Gemeinwesen. Leider wird diese Sichtweise nicht durchgängig geteilt.

Die Tatsache, dass die Aufwendungen für Kinder- und Jugendhilfe in kommunalen Haushalten unter »Kosten« aufgeführt sind, während zum Beispiel eine Verkehrsinsel als »Investition« deklariert wird, spricht für sich. Dass auch menschliche Fürsorge eine gesamtgesellschaftliche Investition ist, kann also nicht oft genug betont werden. Die KJF sieht sich hier in der Verantwortung. In allen Bereichen ihrer Kinder- und Jugendhilfe soll die bestmögliche Qualität gesichert werden. Abteilungsleiter Stefan Leister fasst diesen Anspruch so zusammen: »Mitarbeiterqualität, Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität müssen stimmen. Dann haben wir auch gute Argumente in Verhandlungen mit den Kostenträgern.«



»Um unseren Auftrag auch in Zukunft erfüllen zu können, müssen wir solide und wirtschaftlich gesund aufgestellt sein.«

Stefan Leister

Leiter der Abteilung Kinder- und Jugendhilfe

Mitarbeiterqualität

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der mit Abstand größte Investitionsfaktor in der Kinder- und Jugendhilfe. Daher geht die KJF hier ungern Kompromisse ein. Es gilt, die besten Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu halten. Das gelingt durch eine faire Bezahlung auf Grundlage der Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes (AVR) mit entsprechenden Sozialleistungen sowie durch kontinuierliche und zielgerichtete Fort- und Weiterbildung.

Letztere dient dazu, qualifizierte Fachkräfte mit neuen Herausforderungen vertraut zu machen. Ein Beispiel dafür sind die aktuell aufgebauten Hilfsangebote für Unbegleitete Minderjährige Flüchtlinge (UMF). Die KJF investierte hierfür in die Zusatzqualifikation ihrer Mitarbeiter – die Notlage der Kinder hatte in diesem Fall Priorität vor wirtschaftlichen Erwägungen. →



»Eines unserer Qualitätsmerkmale ist die Beschäftigung von Fachkräften aus unterschiedlichen Disziplinen. Das einzelne Kind erhält damit eine multiprofessionelle, auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Hilfe.«

Marina Wölfle

Gruppenleitung,
Heilpädagogische
Tagesstätte Kaufbeuren



»Das Zusammenleben mit den Erziehern und den anderen Jugendlichen klappt wunderbar, das hätte ich nie gedacht. Wenn ich jemanden zum Reden brauche, dann ist jemand da. Die Erzieher unterstützen mich auch sehr bei meiner Ausbildung.«

Nina, 17

Mitbewohnerin der
Heilpädagogischen
Außenwohngruppe
des Frère-Roger-Kinder-
zentrums Augsburg

Strukturqualität

In welchem Umfeld verbringen die Kinder und Jugendlichen ihren Tag? Wie sieht ein Raum aus, in dem Elterngespräche stattfinden? Was sind gute Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter? Auch solche Aspekte prägen die Qualität eines Sozialdienstleisters. Für 2015 und 2016 hat die KJF beispielsweise für das Frère-Roger-Kinderzentrum ein umfangreiches Investitionsprogramm aufgelegt, mit dem notwendige Verbesserungen der Infrastruktur schrittweise angegangen werden – gestaffelt nach Priorität. Hierzu gehören etwa neue Brandschutzmaßnahmen, bauliche Renovierungen, aber auch der Umzug in ganz neue Einrichtungen. In Augsburg wird im Sommer 2015 beispielsweise das Peter & Paul Familienzentrum eingeweiht – eine sozialräumlich orientierte Begegnungsstätte für Familien mit einer Kindertagesstätte auf modernstem Stand.

Prozessqualität

Auch wenn von Prozessen die Rede ist – einem scheinbar rationalen Thema – steht dahinter immer der Wert eines Lebens und die Zukunft eines Kindes. Indem die KJF Details des Alltags möglichst gut gestaltet und Prinzipien der personalen Begegnung festlegt, hilft sie dabei, junge Menschen optimal zu betreuen. Ein wesentliches Qualitätsmerkmal ist dabei die enge Einbindung von Eltern und Familie. Diese ganzheitliche Sicht auf das Umfeld des Kindes bedeutet ebenfalls ein Mehr an Qualität.

Ergebnisqualität

Am Ende des Tages zählt, ob die Maßnahmen der KJF wirklich geholfen haben. Die Ergebnisqualität ist nicht nur ein Nachweis unserer Kompetenz gegenüber Kostenträgern, sondern sie ist auch das sinnstiftende Element unserer Arbeit. In einer Zufriedenheits-Befragung erhielt die KJF Kinder- und Jugendhilfe in diesem Bereich Bestnoten. Über 85 Prozent der befragten Eltern würden Einrichtungen der KJF weiterempfehlen, und 95 Prozent der Kooperationspartner zeigten sich mit der pädagogischen Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr zufrieden. Eine deutlichere Bestätigung für Qualität kann es kaum geben.

Ob Mitarbeiter-, Struktur-, Prozess- oder Ergebnisqualität – der hohe Anspruch an die eigenen Leistungen zeichnet die KJF Kinder- und Jugendhilfe aus. Doch wie lässt sich das mit Aspekten der Wirtschaftlichkeit verbinden? »Um unseren Auftrag auch in Zukunft erfüllen zu können, müssen wir betriebswirtschaftlich gut aufgestellt sein«, sagt Stefan Leister. Zwei wesentliche Entwicklungen zwingen die Sozialdienstleister dabei zum Handeln: Der Druck auf die Budgets der Kostenträger nimmt zu, und die Inklusionsdebatte erfordert neue Weichenstellungen. Der Trend, dass Kinder und Jugendliche mit unterschiedlichen Problemlagen erst einmal in Regelsysteme integriert werden, anstatt sie zeitweise in heilpädagogischen Einrichtungen individuell zu fördern, stellt eine der größten Herausforderungen dar. Die KJF Kinder- und Jugendhilfe prüft in diesem Zusammenhang, wie man die vorhandene Kompetenz verstärkt an Regelschulen und Kindertagesstätten anbieten oder teilstationäre Leistungen neu ausrichten kann.

»Wir drehen nicht an der Qualitätsschraube, sondern konzentrieren uns mehr darauf, was wirklich gebraucht wird«, fasst Stefan Leister die zukünftige Entwicklung zusammen. Eine Sicherung der wirtschaftlichen Basis könnte also auch durch neue, innovative Angebote entstehen. Doch was immer die nächsten Jahre mit sich bringen – eines bleibt unveränderlich: Die KJF Kinder- und Jugendhilfe wird immer ein Ort sein, an dem Menschen eine besondere Qualität in der Begegnung spüren und so ermutigt werden, ihr Leben selbstbestimmt zu gestalten. •



Gut ankommen, gut da sein, gut weggehen. In jedem dieser Prozessschritte wird Qualität entwickelt und gesichert.

Die Kinder- und Jugendhilfe auf einen Blick

1.440 Mitarbeiter
Stand 31.12.2014

10 Erziehungs- und Jugendhilfeverbände
in der Diözese Augsburg mit unterschiedlichen Hilfsangeboten von der Erziehungsberatung über sozialpädagogische Fachdienste bis hin zur Kindertagesstätte

5 Einrichtungen mit stationären Angeboten
in Augsburg, Kempten, Dürrlauingen, Memmingen und Buchenberg

Büro für Vormundschaften, Betreuungen und Adoption in Augsburg

Die Zukunft im Blick



Ressourcen verantwortungsvoll einsetzen

Das Modewort Nachhaltigkeit ist heute in aller Munde. Für kirchliche Organisationen ist es dagegen ein alter Hut. Das Denken in größeren Zeiträumen und das Verantwortungsgefühl gegenüber Menschen, die langfristig Hilfe benötigen, steckt quasi schon in den Genen der Kirche und des christlichen Glaubens. Jeder bei der KJF weiß: Nur wenn heute vernünftig geplant wird, kann auch in Jahrzehnten noch eine qualitativ hochwertige Leistung für Menschen in Not erbracht werden. Qualität und Wirtschaftlichkeit sind in dieser zukunftsgerichteten Haltung untrennbar miteinander verbunden. Sie sind ein besonderes Profilmerkmal der KJF.

Die enge Verknüpfung von kirchlichen, sozialen und ökonomischen Aspekten ist in unserer Organisation stets zu spüren. In hohem Maße gilt das für die Abteilung Verbands- und Organisationsentwicklung. Hier laufen viele Fäden zusammen, und die große Linie des Verbands wird koordiniert. Fragen des Selbstverständnisses als kirchlicher Träger und Fragen der Qualitätsentwicklung stehen ebenso im Fokus wie die Vernetzung der aus Dutzenden von Einrichtungen bestehenden Organisation. Geleitet wird die Abteilung von Franz-Josef Schwarzkopf, der auch Vorstandsmitglied der KJF ist. »Unsere Qualität und das kirchliche Profil bleiben auch in Zukunft entscheidende Wettbewerbsvorteile der KJF. Wir können und wollen es uns nicht leisten, in einen ruinösen Preiskampf mit anderen Sozialdiensten einzutreten«, erklärt Schwarzkopf.

Die Sorge um den Preisverfall und den damit zwangsläufig einhergehenden Qualitätsverlust ist durchaus begründet. Denn soziale Arbeit ist zum Wirtschaftsfaktor geworden. Immer mehr Anbieter drängen in den Markt und versuchen, über günstige Konditionen ihr Stück vom Kuchen abzubekommen. Für die KJF ein undenkbarer Weg. Denn wer Menschen wirklich nachhaltig helfen will, braucht dafür gut ausgebildete Fachkräfte und ein optimal gestaltetes Umfeld.

Hauseigenes KJF Qualitätsmanagement

Wesentlicher Bestandteil unserer Philosophie ist das eigens entwickelte KJF Qualitätsmanagement-System. Es geht über die Anforderungen von Partnern und Kostenträgern in vielen Bereichen hinaus und ist unabhängig zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2008. Bereits jetzt ist eine Revision auf die zukünftige Fassung 9001:2015 vorgesehen.



»Ohne wertorientierte Prüfkriterien wird eine nachhaltige Sicherung von Qualität und Wirtschaftlichkeit zur reinen Luftblase verkommen und bald dem Diktat des Geldes unterliegen. Für uns als christliche Organisation katholischer Prägung ist es hingegen eine Selbstverständlichkeit, dass wir unsere Entscheidungen immer vor dem Hintergrund unserer im Leitbild hinterlegten Kirchlichkeitskriterien treffen. Christliches Handeln heißt dabei für uns auch, sorgsam mit Ressourcen umzugehen und damit die Zukunftsfähigkeit unseres Verbandes sicherzustellen.«

Franz-Josef Schwarzkopf

Leiter der Abteilung Verbands- und Organisationsentwicklung

Die Einhaltung der Standards wird nicht nur von externen Auditoren geprüft, sondern auch von intern ausgebildeten Auditoren der KJF. Das stärkt nicht nur die Identifikation, sondern ist auch eine wirtschaftliche Lösung. Überhaupt ist das einrichtungsübergreifende KJF QM-System in puncto Kosten und Aufwand dem oft praktizierten Modell aus vielen Einzelsystemen überlegen. Zumal unterhalb des »QM-Dachs« auf Abteilungs- und Einrichtungsebene weitere spezifische Zertifizierungen wie zum Beispiel »QMS-Reha« hinzukommen.

Personale Qualität durch KJF-Akademie

Ein weiteres Aufgabenfeld der Verbands- und Organisationsentwicklung ist die personale Qualität. In der verbandseigenen KJF-Akademie finden regelmäßig Schulungen und Fortbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte statt. Auch hier gehorchen wir dem Gebot der wirtschaftlichen Vernunft. Anstatt nur externe (und teure) Seminare zu buchen, können wir in der KJF-Akademie zusätzliche Inhalte vermitteln, die mehr Nutzwert und einen klaren Bezug zum Berufsalltag haben. Um weitere Ressourcen zu sparen, werden gezielt Kooperationen aufgebaut.

So besteht zum Beispiel eine enge Kooperation mit dem Verband der Katholischen Jugendfürsorge VKJF, in dem alle vier deutschen KJF-Organisationen zusammengeschlossen sind.

Auch an diesem Beispiel ist deutlich zu sehen, dass es einen Widerspruch zwischen Wirtschaftlichkeit und Qualität eigentlich nicht gibt. Das eine bedingt das andere und umgekehrt – eine versöhnliche Perspektive, die Mitarbeitern, Partnern, Kostenträgern und unseren Klienten und Patienten gleichermaßen Sicherheit gibt. •



Die KJF prüft die Einhaltung ihrer Qualitätsrichtlinien auch in internen Audits. Zu diesem Zweck werden eigene Mitarbeiter zu Auditoren ausgebildet.

Kirchlich-soziale Arbeit im Spannungsfeld von Anspruch und Finanzierung

Caritas und Diakonie befinden sich in einem besonderen Spannungsverhältnis zwischen ihrem religiös motivierten Anspruch und den sozialstaatlichen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Die Frage nach ausreichender Refinanzierung diakonischer Arbeit gewinnt vor diesem Hintergrund zunehmend an Bedeutung. In diesem Spannungsfeld ist es wichtig, sich zentrale Aspekte dieser Herausforderung vor Augen zu halten. Wenn dabei mehrfach in diesem Text der Begriff »diakonisch« verwendet wird, so ist damit soziales Handeln mit christlich-religiöser Motivation gemeint.

Bei diakonischen Dienstleistungen handelt es sich um Vertrauensbeziehungen: Bei sozialen beziehungsweise diakonischen Leistungen gibt es zahlreiche Aspekte, die sich explizit beschreiben und in Verträgen fixieren lassen. Beispiele hierfür sind eine festgeschriebene Fachkraftquote oder die Zahl an Betreuungsstunden. Diese lassen sich überprüfen und gegebenenfalls sogar einklagen. Klienten, die in diakonischen Diensten Hilfestellungen erfahren, haben aber darüber hinaus auch implizite, das heißt unausgesprochen mitgedachte Erwartungen, die sich nicht in Verträgen fixieren lassen. Beispiel hierfür kann etwa ein Paar sein, das sich bei einer sehr riskant verlaufenden Schwangerschaft für die Entbindung in einer kirchlichen Klinik entscheidet.

Die werdenden Eltern gehen davon aus, dass sie dort neben der medizinischen Leistung auch Gesprächspartner für die damit verbundenen Fragen des Lebens wie Geburt und Sterben, Krankheit und Behinderung vorfinden. Sie wissen zum Zeitpunkt dieser Entscheidung selbst noch nicht, welche Fragen das genau sein werden. Sie müssen also darauf vertrauen, in der Klinik ihrer Wahl diese Ansprechpartner zu finden.

Diakonisches Handeln zeigt sich in der Beziehungsgestaltung

Entscheidend für die Leistungserbringung, insbesondere für deren implizite Aspekte, ist der persönliche Kontakt, die personale Begegnung zwischen Professionellen und Adressaten. In diesem Beziehungsgeschehen entscheidet sich, ob eine Dienstleistung wirklich diakonisch ist.

Der Vertrauenscharakter leitet sich ab aus dem Selbst- und Hilfeverständnis: Menschen lassen sich in der Begegnung mit anderen Menschen zu Hilfe motivieren. In diakonischer Perspektive wird diese Nächstenliebe durch die Gottesliebe ermöglicht. In diesem Geschehen sind beide Akteure zugleich Gebende und Empfangende. So gesehen muss das Management Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer eine so charakterisierte Leistungserbringung möglich wird. Dabei kann es nicht nur darum gehen, rein funktional Vertrauen als Mechanismus sozialer Interaktion zu verstehen. Vielmehr gilt es, sich die Unverfügbarkeit von Vertrauensbeziehungen vor Augen zu halten und gleichzeitig zu fragen, unter welchen Bedingungen diese am besten gelingen. In theologischer Perspektive kommt nicht nur die Funktion von Vertrauen, sondern mit dem Vertrauen Gottes in uns Menschen vorwiegend der Grund in den Blick, der alle anderen Formen von Vertrauen (etwa Selbstvertrauen oder zwischenmenschliches Vertrauen) überhaupt erst ermöglicht.

Vertrauensaspekte auch in der Finanzierung stark machen

Die Finanzierung diakonischer Dienstleistungen muss diesem impliziten Charakter der Dienstleistungen Rechnung tragen. Insbesondere implizit geprägte Finanzierungsformen bieten dementsprechend die Möglichkeit, die Dienstleistungen in dieser Art zu erbringen: Hier sind das Vertrauen und die Überzeugung des Geldgebers vorhanden, dass die impliziten Aspekte diakonischer Dienstleistungen sinnvoll sind und erbracht werden. Da sich diese Aspekte der Leistungserbringung jedoch nur schwer oder gar nicht nachweisen lassen, ist genau dieses Vertrauen des Geldgebers vonnöten. Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht: Die heute glücklicherweise vom weitaus stabileren Fundament der Leistungsentgelte und Zuschüsse abgelöste Finanzierung diakonischer Dienste durch Spenden zeichnet sich besonders durch implizite Aspekte aus: Die Motive der Spendenden stehen in einem engen Zusammenhang mit dem diakonischen Selbstverständnis, Nächstenliebe zu üben. So entsprechen sich die impliziten Charaktere von Leistungserbringung und Finanzierung. Diakonische Einrichtungen haben dabei stets transparent zu machen, dass sich sowohl die Spende als auch deren Verwendung in einem spezifischen Zusammenhang vollziehen, dem das diakonisch-theologische Selbstverständnis zugrunde liegt.

Anspruch und Finanzierung müssen zueinanderpassen

Vor diesem Hintergrund hat eine stark von impliziten Vertragsinhalten geprägte Finanzierung eine große und weiter zunehmende Bedeutung für diakonische Unternehmen. Das bedeutet nicht, dass man wie früher auf Spendenfinanzierung umstellen und auf die Teilnahme am Sozialmarkt verzichten sollte.



Der Autor

Dr. Tobias Staib, Jahrgang 1984, studierte an den Universitäten Hohenheim und Tübingen Sozialökonomie und Theologie. Seine Dissertation zu dem hier ausgeführten Thema ist bei der Evangelischen Verlagsanstalt Leipzig erschienen und wurde mit dem Oberlin-Innovationspreis 2013 sowie dem Lorenz-Werthmann-Preis 2014 des Deutschen Caritasverbandes ausgezeichnet.

Aus einer stärkeren Beachtung impliziter Aspekte in der Finanzierung können sich aber neue Freiheiten ergeben, um auch über das sozialstaatlich refinanzierte Maß hinaus Leistungen so zu erbringen, dass sie dem eigenen Anspruch genügen. So könnte es gelingen, dass Caritas und Diakonie trotz ungenügender Finanzierung keine Abstriche an ihrem Selbstverständnis machen müssen. Caritas und Diakonie dürfen, so ist meine Überzeugung, keine Leistungen erbringen, die refinanziert sind, aber nicht ihrem Selbstverständnis entsprechen. Andernfalls riskieren sie ihre Glaubwürdigkeit, die sie als Voraussetzung brauchen, dass Vertrauensaspekte von den Geldgebern ernst genommen werden. Im Falle einer zu geringen Finanzierung haben Caritas und Diakonie daher alle ihre Kräfte zu mobilisieren, um auf diese Situation hinzuweisen und für eine Veränderung zu kämpfen – sei es für verbesserte sozialstaatliche Rahmenbedingungen oder für eine Finanzierung abseits des Sozialstaates. •

Rückblick 2013



Januar

Das Jahr beginnt mit hohem Besuch: **Bundestagsvizepräsident Eduard Oswald** (Mitte) kommt ins Förderwerk St. Elisabeth. Er lobt Trägervertreter, Einrichtungsleitung und die im Alltag mit den Jugendlichen arbeitenden Pädagogen. »Zunächst habe ich ›Danke‹ zu sagen, der KJF und jeder und jedem, der das leistet. Sie sind für eine wertvolle und gute Sache für die gesamte Gesellschaft tätig«, so der Vizepräsident.

April

Der **Bundestagsabgeordnete Alexander Süßmair** (Mitte) besucht das Förderwerk St. Elisabeth, um die Arbeit dieses Kompetenzzentrums für berufliche Orientierung, Qualifizierung und Eingliederung kennenzulernen. Er zeigt sich am Ende des Besuchs beeindruckt von der Arbeit des Förderwerks: »Es ist interessant zu sehen, wie vielfältig und umfangreich das qualifizierte, fachliche Angebot hier ist«, so Süßmair.



Juli

Der **Behindertenbeauftragte der Bundesregierung, Hubert Hüppe** (Mitte), informiert sich über die Arbeit der KJF Augsburg. Ein Schwerpunkt des Gesprächs liegt bei den Berufsbildungswerken; deren künftige Rolle in einer inklusiven Gesellschaft kommt genauso zur Sprache wie ihre hohe Integrationsleistung, da über 70 Prozent der Teilnehmer auf Dauer einen Arbeitsplatz ohne weitere Förderung haben.

Juli

»Wir brauchen Sie. Sie sind ein Segen für die Stadt und die Region«, sagt **Oberbürgermeister Stefan Bosse** bei der Feier zum 50-jährigen Bestehen des Sozialpädagogischen Fachdienstes der KJF in Kaufbeuren.



Juli

Staatssekretär Dr. Gerd Müller MdB stellt die neue Präventionsstrategie der Bundesregierung im Rahmen eines Fachgesprächs an der Alpenklinik Santa Maria vor. Der Oberallgäuer Abgeordnete steht seit Jahren in Kontakt mit der KJF und ist vom Konzept und der Arbeit der Alpenklinik sehr überzeugt.

September

Der **Bayerische Staatsminister für Umwelt und Gesundheit, Dr. Marcel Huber**, besucht die KJF Fachklinik Prinzregent Luitpold in Scheidegg. Vor seinem Besuch war der Minister der Meinung, die Belegung solcher Kliniken mit Patienten sei nicht Aufgabe der Politik. Dies revidiert er und räumt ein, dass das seit Jahren bewährte System der Kinder- und Jugendrehabilitation erhalten werden soll, um der Gesundheitspolitik eine enorme Versorgungslücke zu ersparen.



Dezember

FCA-Stürmer Raúl Bobadilla besucht das Josefinum und verteilt 60 Schokoladen-Nikoläuse. Ein besonderer Höhepunkt ist das gemeinsame Kicker-Spiel der jungen Patienten gegen Raúl Bobadilla, bei dem auch er Tore kassiert. Eine Herzensangelegenheit ist es ihm, den Patienten Mut zu machen. Am eigenen Beispiel betont er, dass man nicht von alleine Fußballspieler werde, sondern dafür kämpfen müsse: »Jeder kann seinen Lebensweg machen.«



Rückblick 2014



Februar

Chronisch kranke Kinder und Jugendliche sollen die bestmögliche medizinische Behandlung bekommen. Die darauf spezialisierten Rehakliniken wollen die **Landtagsabgeordneten Thomas Gehring** und **Ulrich Leiner** unterstützen. Das sagen die Grünen-Parlamentarier bei einem Besuch der Alpenklinik Santa Maria.

März

Bischof Dr. Konrad Zdarsa besucht die Praxisklasse, die die KJF Augsburg an der Mittelschule in Friedberg betreut. Im persönlichen Gespräch lernt der Bischof die Jugendlichen dort kennen. Auf Bitten der Schüler segnet er ein Kreuz, das diese angefertigt haben und in ihren Klassenraum hängen möchten. Er ermutigt sie, eine Berufsausbildung anzustreben und so eine Perspektive für ihr Leben zu bekommen.



März

Zum Fachgebiet der **Bundestagsabgeordneten Ulrike Bahr** gehört die Kinder- und Jugendhilfe. Bei einem Gespräch mit Vertretern der KJF um Direktor Markus Mayer wird deutlich, dass die billigste Lösung nicht immer die beste ist.

Juni

Staatssekretär **Johannes Hintersberger** (rechts) trifft sich zu einem Gespräch mit der Führungsspitze der KJF Augsburg. Diskutiert werden Fragen der künftigen Entwicklung des Sozialstaats, der Bildung und der Gesundheit. Der Staatssekretär zeigt reges Interesse an der Arbeit der KJF und ihren Angeboten in der Region.



Juli

Der **Bürgermeister von Kissing, Manfred Wolf**, engagiert sich als Vorstandsmitglied im Förderverein für das Mehrgenerationenhaus, das die KJF dort betreibt. »Ich bin sehr begeistert davon«, so Wolf.

Oktober

Bei einem Besuch des »skywalk allgäu« überzeugt sich der **Europaabgeordnete Markus Ferber** von der Leistungsfähigkeit dieser Integrationsfirma, die die Katholische Jugendfürsorge mit einem hohen Anteil an Mitarbeitern mit einer Behinderung betreibt.



November

Der Augsburger **Sozialbürgermeister Dr. Stefan Kiefer** und **Schulreferent Hermann Köhler** kommen in die youfarm im Stadtteil Pfersee, die vom Frère-Roger-Kinderzentrum der KJF betrieben wird. Gemeinsam mit anderen Ehrengästen eröffnen sie einen Niedrigseilgarten.

Zehn Zahlen über die KJF Augsburg



173 MIO. EURO

Umsatz

hat die KJF Augsburg im Jahr 2013 mit Dienstleistungen an Klienten und Patienten erzielt.

291

Bäume

wurden von den Landschaftsgärtnern im Förderungswerk St. Nikolaus 2014 gepflanzt.

401

angehende soziale und medizinische Fachkräfte

wurden zum Beginn des Jahres 2015 bei der KJF ausgebildet. Dies sind Studierende an den Fachschulen für Heilerziehungspflege und Heilerziehungspflegehilfe, angehende Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie künftige Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerinnen.

100 JAHRE

alt wäre Frère Roger in diesem Jahr geworden.

Der Gründer der Bruderschaft von Taizé und Namenspatron des Frère-Roger-Kinderzentrums war als Brückenbauer zwischen den Konfessionen und als großer Freund der Jugend bekannt.

374

Auszubildende in 34 Berufen

waren Ende 2014 in den Berufsbildungswerken und weiteren Angeboten bei der KJF in Ausbildung.



3.008

Babys

kamen im Jahr 2014 in der KJF Fachklinik Josefinum zur Welt. So viele Babys in einem Jahr gab es dort noch nie.

3

Fachkliniken

für Kinder-Rehabilitation

gehören zur KJF Augsburg. Damit sind wir der größte private Träger von Kinder-Rehakliniken in Deutschland.



109.624 PORTIONEN

Mittagessen

haben Küchenmeister Franz Schuster und sein Team in der Klinik Hochried im Jahr 2014 zubereitet - für die dort behandelten und geförderten Kinder und deren Begleitpersonen, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

75%

der KJF-Einnahmen

werden im Durchschnitt für die Personalkosten gebraucht. Der durchschnittliche Personalkostenanteil bei allen Angeboten reicht von rund 85 Prozent in der Kinder- und Jugendhilfe über etwa 73 Prozent in der Medizin und 68 Prozent in den Schulen bis rund 65 Prozent in der beruflichen Bildung und Integration.



4.008

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

hatte die KJF Augsburg am Ende des Jahres 2014. Mehr dazu finden Sie auf Seite 21.

Neun Köpfe der KJF Augsburg



Diese Persönlichkeiten bilden den Aufsichtsrat der KJF: (von links) Vorsitzender Weihbischof em. **Josef Grünwald**, Prof. **Ludwig Häring**, **Gabriele Holzner**, Dr. **Rudolf Wittmann** und **Norbert Pich**.



Vorstandsmitglieder der KJF sind (von links) **Franz-Josef Schwarzkopf**, **Markus Mayer** (Vorstandsvorsitzender) und **Stefan Leister**. Domkapitular **Armin Zürn** steht als geistlicher Mentor dem Vorstand beratend zur Seite.

Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V.

Einrichtungen und Dienste (nach Größe)

● Kinder- und Jugendhilfe

● Berufliche Bildung und Integration

● Medizin

● Verwaltung

-- Bistum Augsburg

Mehr über die KJF Augsburg unter:
www.kjf-augsburg.de

○ Ravensburg

○ Lindau
● Scheidegg

● Buchenberg

● Sonthofen

● Oberjoch

○ Memmingen
● Mindelheim

● Kaufbeuren

● Marktoberdorf

○ Kempten
● Buchenberg

● Illertissen

● Krumbach

● Dinkelscherben

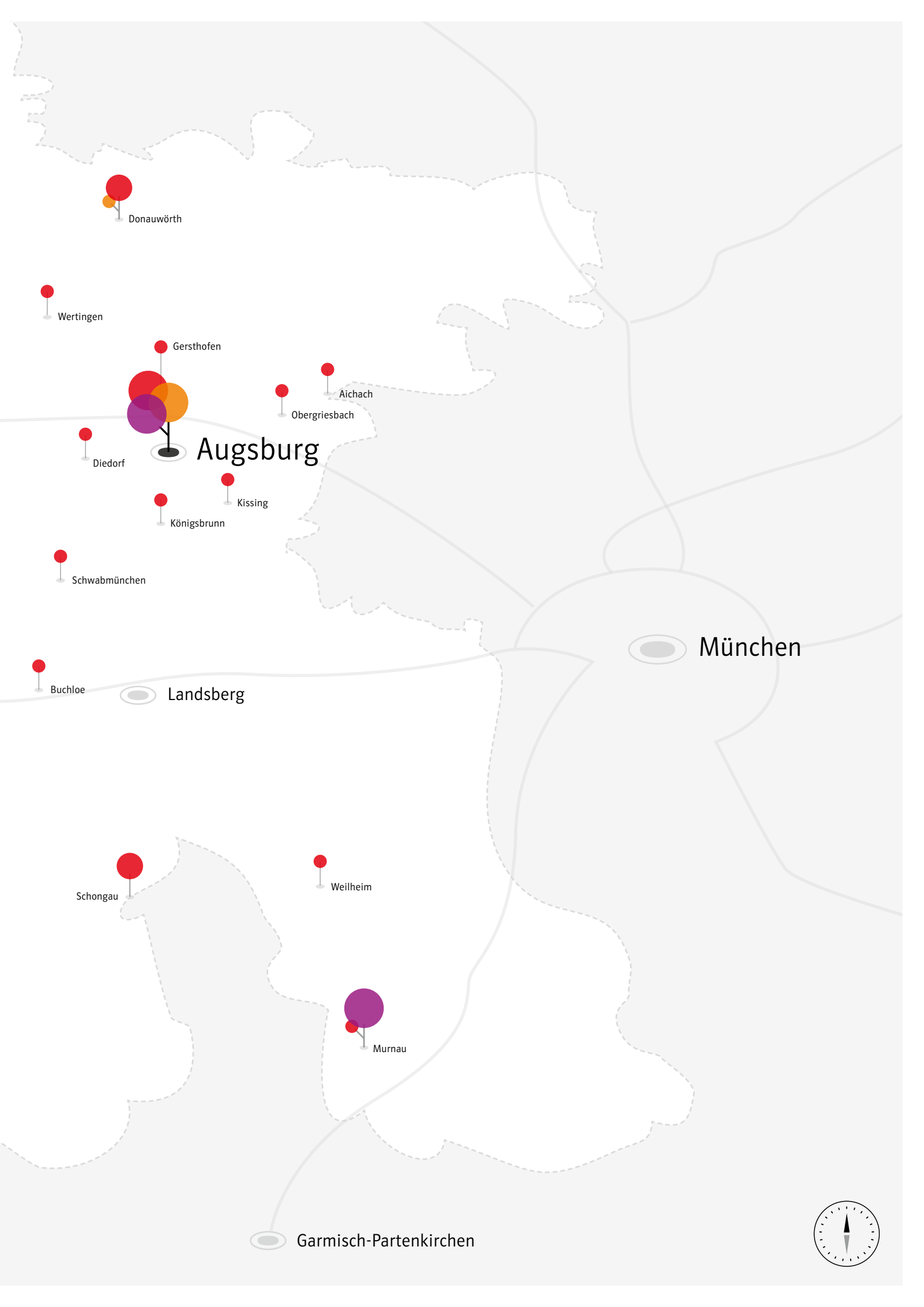
○ Neu-Ulm
● Illertissen

● Günzburg

● Dürrlauingen
● Dillingen

● Nördlingen

● Füssen



Donauwörth

Wertingen

Gersthofen

Aichach

Obergriesbach

Augsburg

Diedorf

Kissling

Königsbrunn

Schwabmünchen

Buchloe

Landsberg

München

Schongau

Weilheim

Murnau

Garmisch-Partenkirchen



**Katholische Jugendfürsorge
der Diözese Augsburg e.V.**

Schaezlerstraße 34
86152 Augsburg
Telefon 0821 3100-0
Telefax 0821 3100-111
info@kjf-augsburg.de
www.kjf-augsburg.de

KJF  **Gesundheits- und
Sozialdienstleister**

M u t z u m L e b e n