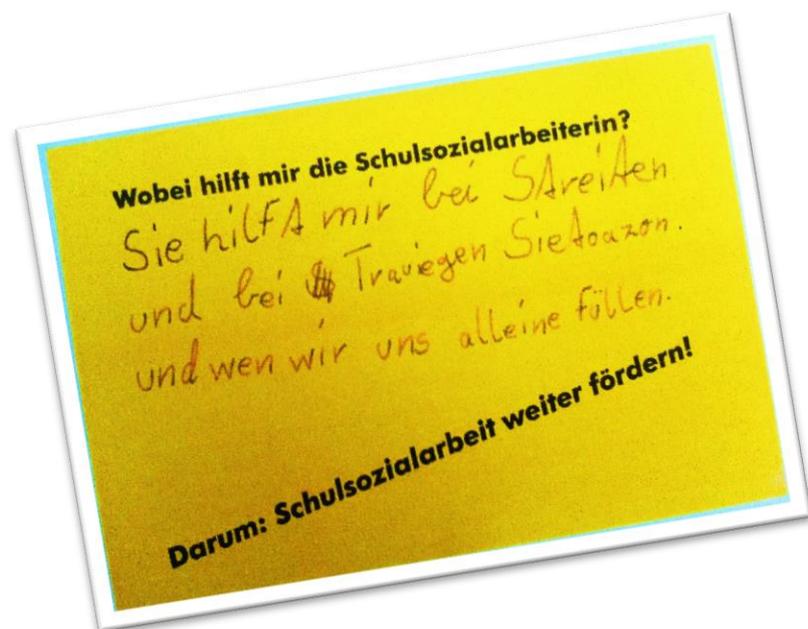


Arbeitshilfe zum Wirksamkeitsdialog in der Schulsozialarbeit in Sachsen



(Quelle: Postkartenaktion AGFT Leipzig)

1. Vorbemerkung

Die Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Schulsozialarbeit Sachsen e.V. fördert und entwickelt als Fachverband seit 2002 landesweit Schulsozialarbeit als Handlungsfeld der Jugendhilfe weiter und unterstützt, begleitet und berät die im Arbeitsfeld Tätigen bei ihrer Arbeit. Dies wird durch die seit 2008 vom Freistaat geförderte Arbeit unterstützt.

Die LAG Schulsozialarbeit Sachsen e.V. begrüßt den notwendigen Ausbau der Schulsozialarbeit in Sachsen, der durch das in diesem Jahr aufgelegte Landesprogramm des Sozialministeriums und die im nächsten Jahr durch die Novellierung des sächsischen Schulgesetzes insbesondere alle staatlichen Oberschulen erfassende Einrichtung von Schulsozialarbeit deutlich vorankommen kann. Dabei hat die Diskussion über Qualität und Wirkungen von Schulsozialarbeit durch das Förderkonzept des Sächsischen Ministeriums für Soziales und Verbraucherschutz vom Februar 2017 einen begrüßenswerten neuen Anstoß erhalten. Demnach müssen alle Förderanträge der Gebietskörperschaften Aussagen zu Zielen, Kriterien und Verfahren der Erfolgskontrolle enthalten, es müssen Evaluations- und Auswertungsprozesse beschrieben werden und das Handeln soll sich dabei an beispielhaften Zielstellungen und Indikatoren orientieren.

Diskussionen dazu werden im Freistaat schon seit einigen Jahren geführt, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- die 2016 verabschiedete Fachempfehlung des Landesjugendamtes
- der „Abschlussbericht zur Evaluation der Schulsozialarbeit in Sachsen (am Beispiel der Stadt Chemnitz und des Landkreises Zwickau)“ durch das Institut ORBIT 2014
- die Expertise „Individuelle Problemlagen von Schülerinnen und Schülern in Sachsen aus Sicht der Schulsozialarbeit“ von LAG Schulsozialarbeit Sachsen (Hrsg.) / Dr. Susanne Lang 2005
- in oder für einzelne Gebietskörperschaften des Freistaats erarbeitete Dokumente (so z.B. „Positionspapier zur Ergebnisqualität und Wirksamkeit von Schulsozialarbeit“ der AG Jugendhilfe – Schule Dresden 2005)
- die bisher zwischen sächsischen Jugendämtern und freien Trägern der Schulsozialarbeit vereinbarten Verträge und Fachstandards zur Förderung von Projekten der Schulsozialarbeit, die Aussagen zu Qualität, Zielstellungen und Evaluation enthalten

Auch bundesweit nehmen die Forschungen und die Diskussionen zum Thema ‚Qualität und Wirkungen von Schulsozialarbeit‘ mit dem Trend des Ausbaus der Schulsozialarbeit zu. Einen guten Überblick verschafft der Band „Forschung zur Schulsozialarbeit“ von Speck/Olk (Hrsg.) aus dem Jahr 2010.

Mit der vorliegenden Arbeitshilfe leistet die LAG Schulsozialarbeit Sachsen e.V. einen Beitrag dazu, die Diskussion zu Qualität und Wirkungen von Schulsozialarbeit in Sachsen auf einem hohen Niveau weiter zu führen und an bereits vorliegende Forschungserkenntnisse anzuknüpfen. Damit soll der notwendige und wichtige partnerschaftliche Qualitätsdialog zwischen den öffentlichen Trägern als Gewährleistern von und Fachaufsicht über Qualität und den freien Trägern als Leistungserbringern unterstützt werden.

2. Konzepte und Befunde zur Wirksamkeit von Schulsozialarbeit

Seit Mitte der 1990er Jahre wird an Schulsozialarbeit als Bestandteil Sozialer Arbeit verstärkt die Frage gestellt, welche Wirkungen durch die erbrachten (Dienst-)Leistungen erzielt werden.

„Wirkungen sind Veränderungen, die Sie mit Ihrer Arbeit bei Ihren Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft erreichen. Gesellschaftliche Wirkung wird als Impact, Wirkungen bei den Zielgruppen werden als Outcomes bezeichnet. Bei den Outcomes lassen sich wiederum verschiedene Wirkungsebenen unterscheiden, z.B. die Veränderung von Fähigkeiten, Verhalten oder der Lebenslage der Zielgruppen, wie in der ... Grafik anhand der „Wirkungstreppe“ veranschaulicht ist. Wirkungen treten in Folge von Leistungen, d.h. Angeboten, Maßnahmen oder Produkten ein. Hierbei spricht man von Outputs. Diese sind noch keine Wirkungen, aber eine Voraussetzung, um diese zu erreichen.



Ein Beispiel: Will ein Projekt Jugendlichen dabei helfen, einen Ausbildungsplatz zu bekommen, bestehen seine Leistungen („Outputs“) aus durchgeführten Nachhilfestunden und Bewerbungstrainings. Die Durchführung allein oder eine hohe Teilnehmerzahl sagen jedoch nichts über die Wirkung des Projekts aus. Denn die Teilnahme am Projekt bedeutet nicht automatisch, dass sich Veränderungen bei den Jugendlichen eingestellt haben, die ihnen beim Finden eines Ausbildungsplatzes helfen. Die Outputs sind aber andererseits eine wichtige Voraussetzung, um Wirkungen erzielen zu können. Denn: Würde niemand die Angebote wahrnehmen, könnte man durch dieses Angebot auch keine Veränderung bei den Zielgruppen erreichen. Haben die Jugendlichen durch die Teilnahme an den Bewerbungstrainings etwa relevante Kenntnisse und Fähigkeiten erworben, haben sie Selbstvertrauen aufgebaut und können nun selbstständig gut formulierte Bewerbungen erstellen, so sind dies Wirkungen („Outcomes“), die zum Ziel der Vermittlung in Ausbildung beitragen. Schafft es das Projekt, seine Teilnehmer in Ausbildung zu vermitteln, und trägt dies zu einem allgemeinen Rückgang der Arbeitslosigkeit in der Region, in der es tätig ist, bei, hätte es eine Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene („Impact“) bewirkt.“ (Kursbuch Wirkung, 2015, S 5)

Hinzuweisen bleibt aber bereits an dieser Stelle darauf, dass Schulsozialarbeit auch unerwünschte Nebenwirkungen haben kann, wie zum Beispiel, die einer nichtbeabsichtigten Etikettierung von Nutzer*innen durch Mitschüler*innen als „Loser, die es allein nicht schaffen“. Weiterhin fragt Sozialpädagogik grundsätzlich langfristig nach Beiträgen zu einem „gelungenen Leben“ im Sinne subjektiver Sinnggebung, was nicht immer mit einer erfolgreichen Schullaufbahn übereinstimmen muss.

Begreift man Schulsozialarbeit im Sinne einer modernen Dienstleistungstheorie als ko-konstruktiven Prozess, in welchem die Nutzer*innen selbst als die eigentlichen Produzenten auftreten, stellt das schulsozialarbeiterische Angebot einen „Gebrauchswert“ für die Nutzer*innen dar, die Schulsozialarbeiter*innen treten in diesem Prozess als Ko-Produzenten auf. (siehe dazu ausführlich

Oelerich in Speck, 2010, S.12/13). **Die angestrebten Selbstveränderungsprozesse der Nutzer*innen sind demnach als aktive Aneignungsprozesse zu verstehen**, die wiederum von unterschiedlichen Faktoren abhängig sind, wie dem sozialstrukturellen Hintergrund oder etwa den kognitiven und motivationalen Voraussetzungen der Nutzer*innen. Der hohe Stellenwert der Nutzer*innen im Prozess der Schulsozialarbeit spiegelt sich in einer Zunahme der Forschung aus Nutzersicht wider.

Ebenso ist in diesem Zusammenhang zu betonen, dass Partizipation als eine grundlegende Handlungsmaxime der Kinder- und Jugendhilfe gesetzlich im SGB VIII verankert ist.

Der Gebrauchswert, der von schulsozialarbeiterischen Angeboten Nutzer*innen zur Verfügung gestellt wird, lässt sich in Anlehnung an Forschungen zur Qualität von Dienstleistungen als **Leistungsqualität in der Schulsozialarbeit nach nutzerorientierten Qualitätszielen** (Straßburger, 2012) mit folgenden Kriterien untersuchen:

- Annehmlichkeit des Umfeldes
 - Bekanntheit in der Schule
 - Äußeres Auftreten der Person
 - Akzeptanz der Schulsozialarbeit
- Zuverlässigkeit
 - Kontaktzeiten in der Schule
- Reaktionsfähigkeit
 - Niedrigschwelligkeit
- Leistungskompetenz
 - Konkrete Hilfe für persönliche oder soziale Probleme
 - Vertrauen
 - Sympathische Person
- Einfühlungsvermögen
 - Empathie
 - Jugendkulturelle Sensibilität

Damit korrespondieren folgende **Beziehungs- und verhaltensbezogene Faktoren von Leistungsqualität und dazu gehörige nutzerorientierte Qualitätsziele der Schulsozialarbeit** (ebd.)



Der oben ausgeführte Gedanke der „aktiven Aneignung“ findet sich auch im 2013 formulierten eigenständigen Bildungsverständnis des Kooperationsverbundes Schulsozialarbeit: „Den subjektiven Prozess junger Menschen in der Auseinandersetzung mit der Welt und der „Aneignung der Welt“ zu unterstützen und zu begleiten, ist der Bildungsauftrag von sozialpädagogischen Fachkräften im Lebensraum Schule.“

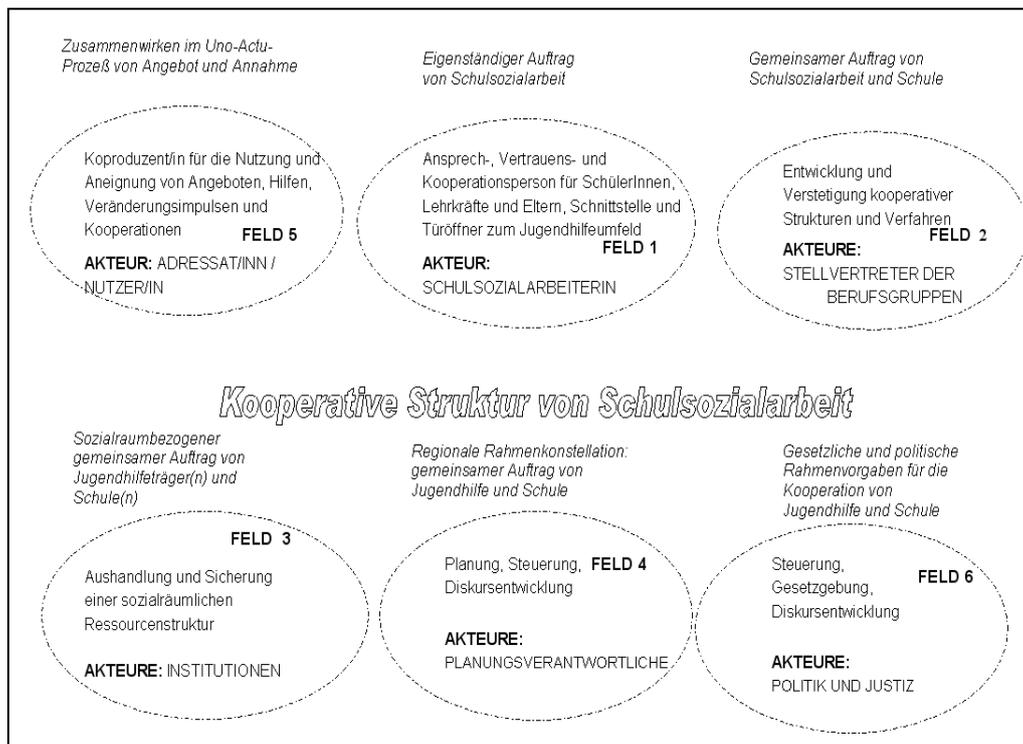
Zusammenfassend schlägt Speck folgendes **Wirkungsmodell** mit unterschiedlichen Wirkungsniveaus, -ebenen und -kriterien von Schulsozialarbeit vor, in welchem er an die skizzierte Diskussion anschließt. So entspricht die Ebene des höchsten Wirkungsniveaus mit der Benennung von „Aneignung vs.

Nichtaneignung“ der beschriebenen Perspektive der aktiven Aneignung durch die Nutzer*innen als „Produzenten“ im Dienstleistungsprozess.

Tabelle 14: Wirkungsmodell von Schulsozialarbeit (Speck 2006, 376)

Wirkungsebenen (und -adressaten) Wirkungs- kriterien und -niveaus	Einzelfall- Ebene (z. B. Schü- ler, Lehrer, Eltern)	Gruppen- Ebene (z. B. Klas- se, Kolle- gium)	Organisa- tionsinter- ne Ebene (Schule)	Organisa- tionsüber- greifende Ebene (z. B. Amt)
<i>Niedriges Wirkungsniveau</i>				
1. Leistungserbringung vs. Leistungsnichterbringung				
2. Informiertheit vs. Nichtinformiertheit				
3. Inanspruchnahme vs. Nichtinanspruchnahme bzw. Kooperation vs. Nichtkooperation				
4. Zufriedenheit vs. Unzufriedenheit				
5. Erfolgsbewertung vs. Misserfolgsbewertung				
6. Zielerreichung vs. Zielverfehlung				
7. Aneignung vs. Nichtaneignung				
<i>Hohes Wirkungsniveau</i>				

Iser beschreibt in Anlehnung an Bolay in einer Sechs-Felder-Matrix die jeweiligen Verantwortungs-träger für die unterschiedlichen Wirkungsebenen, die teilweise weit über die Ebene der Schulsozialarbeiter*innen hinausgehen, sowie notwendige und hinreichende Bedingungen als Voraussetzung für erwünschte Wirkungen:



Sechs-Felder-Matrix (Iser/Worm in Anlehnung an Bolay, 2010, S. 19)

Wirkungen von Schulsozialarbeit

„Die wirkungsbezogenen Forschungsbefunde ... lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Schulsozialarbeit fungiert als ein interessanter Aufenthalts- und Kommunikationsort, als neutrale Konfliktvermittlungsinstanz und als diskretes Beratungs- und Unterstützungsangebot an Schulen. Schulsozialarbeiter werden im schulischen Raum als kompetente Ansprechpartner für prinzipiell alle Schüler, Lehrer und Eltern wahrgenommen, besonders bei Problemen und Belastungen.
- Schulsozialarbeit erreicht auf der *Schülerebene* alle Schüler, besonders aber Schüler mit Belastungen, Problemen und Verhaltensauffälligkeiten, wenngleich nicht alle dieser Schüler. Ausgegrenzte Schüler profitieren von Schulsozialarbeit, weil sie hier ein entlastendes Setting und einen neutralen und kompetenten Ansprechpartner vorfinden.
- Schulsozialarbeit trägt auf der *Schülerebene* mit zu einer Öffnung der Schule für die Lebenswelt der Schüler, einer Verbesserung der Freizeitsituation, einer Reduzierung von schulischen und allgemeinen Problemen und Belastungen, schnelleren Hilfen, einer Konfliktvermittlung zwischen Schülern, häufigeren Schulabschlüssen, weniger Klassenwiederholern, einem besseren Wohlbefinden sowie einer außerunterrichtlichen Kompetenzförderung bei ...
- Schulsozialarbeit trägt auf der *Elternebene* – ungeachtet relativ geringer Kontakte mit der Schulsozialarbeit – mit zu einem Abbau von Zugangsbarrieren gegenüber Schulen und einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen Schulen und Eltern bei.
- Schulsozialarbeit trägt auf der *Lehrerebene* mit zu einer Entlastung der Lehrer, veränderten Sichtweisen von Lehrern auf die Schüler, einem besseren Informationsstand über die Jugendhilfe und einer intensiveren Kooperation mit Eltern und außerschulischen Partnern bei.
- Schulsozialarbeit trägt auf der *Schulebene* mit zu einer Verbesserung der Schulqualität (z.B. Schul-, Lehrer-, Klassenklima, Schulleben, Schulfreude, Gewaltabnahme), häufigeren Kontakten mit Eltern und der Jugendhilfe, einem Ausbau des Unterstützungsnetzwerkes sowie Schulentwicklungsprozessen bei. Sie leistet zudem einen Beitrag zu einem Rückgang von Aggressionen und Sachbeschädigungen und einer Verringerung der Fehlzeiten und Unterrichtsausschlüssen von Schülern.
- Schulsozialarbeit trägt auf der *kommunalen Ebene* mit zu einer Öffnung von Schulen gegenüber Eltern, Jugendhelfeträgern und weiteren Kooperationspartnern, einer Verbesserung der Kommunikation von Schulen und Jugendhilfeeinrichtungen sowie nicht zuletzt zu einer Reduzierung der Kosten im Bereich von Hilfen zur Erziehung bei.“
(Speck, 2010, S. 321)

Laut Speck zeichnen sich aber gleichzeitig noch Forschungsdefizite und ein erheblicher Verifizierungsbedarf insbesondere für harte Wirkungsindikatoren ab, da es hier vor allem an Längsschnittstudien mit Vergleichs- oder Kontrollgruppen unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontextbedingungen mangelt und „bislang globale Selbsteinschätzungen der beteiligten Akteure dominieren“. (ebd., S. 323)

Weitgehend einig sind sich die vorliegenden Forschungsbefunde, wenn es um die Beschreibung der **Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine wirkungsvolle Praxis** geht:

„**Merksatz:** Die Wirksamkeit von Schulsozialarbeit hängt u.a. entscheidend davon ab, inwieweit ein eigenständiger, jugendhilfespezifischer Handlungsauftrag gegeben ist und bewahrt werden kann. Ohne Unterstützungsangebote für schulsozialpädagogische Fachkräfte ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, von schulischen Haltungen und Abläufen vereinnahmt und damit im Sinne einer offensiven Jugendhilfe wirkungslos zu werden.

Schulsozialarbeit ist insbesondere dann wirkungsvoll, wenn die Fachkräfte:

- *einen eigenständigen sozialpädagogischen Auftrag erfüllen können,*
- *in ihrem Auftrag nicht auf die Arbeit mit „Problemschüler/innen“ reduziert werden,*
- *in ihrem jugendhilfespezifischen Handeln kontinuierlich durch Schulleitung, Lehrkräfte und fachlich kompetente Träger unterstützt werden.“*

(Haupt in DRK 2012, S. 58)

3. Übergeordnete Zielformulierungen und Qualitätskriterien von Schulsozialarbeit in Sachsen

Schulsozialarbeit wird im Freistaat Sachsen verstanden als ein Angebot der Kinder- und Jugendhilfe „... nach § 13 Absatz 1 in Verbindung mit § 11 Absatz 3 Nummer 6 des Achten Buches Sozialgesetzbuch“ (FRL Schulsozialarbeit, 2017, S.1).

Die Fachempfehlung zur Schulsozialarbeit in Sachsen definiert den Gegenstand wie folgt:

„Schulsozialarbeit ist ein Angebot der Kinder- und Jugendhilfe, bei dem sozialpädagogische Fachkräfte auf einer mit der Schule vereinbarten verbindlichen Grundlage kontinuierlich in der Schule tätig sind. Sie wird bestimmt von den Grundprinzipien sozialer Arbeit, der Freiwilligkeit, der Selbstbestimmung sowie der Beteiligung bei der Inanspruchnahme entsprechender Leistungen. Sie trägt dazu bei, Bildungsprozesse junger Menschen im Sinne einer „subjektiven [...] Auseinandersetzung mit der Welt und der „Aneignung von Welt“¹² im Kontext der Förderung von individueller, sozialer, schulischer sowie zukünftiger beruflicher Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten, Bildungsbenachteiligungen auszugleichen und über die Zusammenarbeit mit weiteren Bildungsakteur/innen (schulpädagogische Fachkräfte, Eltern und Erziehungsberechtigte, Gleichaltrige, Freunde usw.) dabei auch die „Anschlussfähigkeit“³ der für Kinder und Jugendliche bedeutsamen Bildungsorte zu fördern (in Anlehnung an Kooperationsverbund Schulsozialarbeit (Hrsg.) (2013) i. V. m. Speck (2014) sowie Spies/Pötter (2011)).“ (Fachempfehlung, 2016, S. 4, Hervorhebung d. V.).

Damit wird deutlich, dass das grundsätzliche Verständnis von Schulsozialarbeit in der sächsischen Fachempfehlung direkt an die beschriebene Perspektive der aktiven Aneignung durch die Nutzer*innen als „Produzenten“ im Prozess von Schulsozialarbeit anschließt. Außerdem werden an dieser Stelle auch schon die Grundlagen der Ausgestaltung des Prozesses von Schulsozialarbeit beschrieben („Freiwilligkeit, Selbstbestimmung sowie der Beteiligung“).

Gleichzeitig wird klargestellt, dass Schulsozialarbeit als ein Angebot für alle Kinder und Jugendlichen am Lebensort Schule auszugestalten ist und benachteiligte Kinder und Jugendliche fördern soll. Die Fachempfehlung betont dabei ausdrücklich: „Um Wirksamkeit zu erzielen und Stigmatisierungsprozessen vorzubeugen, steht dabei das Angebot der Schulsozialarbeit grundsätzlich allen, am jeweiligen Schulstandort lernenden jungen Menschen offen. Eine besondere Aufmerksamkeit für die Situation und die Bedarfe sozial benachteiligter und individuell beeinträchtigter Adressat/innen folgt aus der speziellen Intention der Jugendsozialarbeit nach § 13 SGB VIII“ (Fachempfehlung, 2016, S. 6). Die Bedeutung der grundsätzlichen Offenheit deckt sich wie oben ausgeführt mit den Aussagen bisheriger Forschungen.

¹ „Aneignung von Welt“ wird verstanden im Sinne einer „aktive[n] Tätigkeit des Subjekts in Wechselbeziehung von Person und Umwelt“ (Deinet/ Reutlinger (2004), zitiert nach Baier/Deinet (Hrsg.) 2011, Seite 104) und konkretisierend als Auseinandersetzung mit der kulturellen, der materiell-dinglichen, der sozialen und der subjektiven Welt. (vgl. BMFSFJ (Hrsg.) (2006), Seite 31 sowie Seite 82 ff)

² Kooperationsverbund Schulsozialarbeit (Hrsg.) (2013), Seite 7

³ Spies/Pötter (2011), Seite 20 ff sowie auch Stüwe/Ermel/Haupt (2015), Seite 24

Förderkonzept und FRL zu Schulsozialarbeit in Sachsen des SMS schließen ausdrücklich inhaltlich an die Fachempfehlung an.

Das Förderkonzept unterscheidet zwischen programmbezogenen und projektbezogenen Zielen und beschreibt insgesamt als Zielstellung den quantitativen und qualitativen Ausbau sowie die fachliche Weiterentwicklung der Schulsozialarbeit im Freistaat. Dabei soll *„ein höheres Maß an insbesondere personeller und fachlicher Kontinuität im Angebot und der Förderung erreicht werden. Der Ausbau soll gleichmäßig erfolgen und sich zugleich intensiver auf standortbezogene Bedarfe und zielgruppenspezifische Bedürfnisse ausrichten ...“* (Förderkonzept, 2017, S. 4). Außerdem *„... trägt Schulsozialarbeit zum **Gelingen des Schulalltags bei, führt längerfristig zur Verbesserung des Schulklimas und wirkt präventiv**“* (ebd., S. 5).

Weiterhin beschreibt das Förderkonzept „konkrete Förderziele“:

- „Wahrnehmung und Förderung der Ressourcen von Schüler_innen“, v.a. in Hinblick auf eine gelingende individuelle Bildungsbiografie
- „Wahrnehmung und Unterstützung von Schüler_innen und Eltern in Problemsituationen, wobei die Angebote sich grundsätzlich an alle Schüler_innen und Erziehungsberechtigten wenden“ (Integration, Beteiligung, Öffnung)
- „Wahrnehmung und Förderung des schulischen Miteinanders“, Stichworte: aktive Freizeitgestaltung, Inklusion, Konfliktbewältigung, Verbesserung des Schulklimas, Stärkung der sozialpädagogischen Handlungskompetenz der Lehrer_innen
- „Erweiterung des Blickwinkels Schule“ (Vernetzung, Öffnung der Schule im Gemeinwesen)

Im Förderkonzept werden Kriterien und Indikatorenfelder für eine „Erfolgskontrolle“ beschrieben, hierbei wird, wie beschrieben, zwischen programmbezogenen und projektbezogenen Zielen der FRL unterschieden, wobei letztere nur auf der Grundlage einer standortspezifischen Konzeption formuliert und überprüft werden können. Der örtliche öffentliche Träger der Jugendhilfe soll der Bewilligungsbehörde eine Zusammenfassung und Beschreibung der Ergebnisse der Evaluations- und Auswertungsprozesse vorlegen. (Förderkonzept, 2017, S. 12) Die beschriebenen Indikatorenfelder *„... unterbreiten Vorschläge für quantitative und qualitative Kriterien, nach denen „Erfolg“ bzw. Zielerreichung abgebildet werden können ...“* (ebd.)

Dabei gilt: „Zugrunde liegt das Verständnis von Schulsozialarbeit als ein von externen Faktoren und dem Zusammenwirken der beteiligten Akteur_innen abhängigem, kontinuierlichen Prozess, dem bei der Erfolgskontrolle als ein Aneinanderreihen von Momentaufnahmen Rechnung getragen werden muss – ebenso den variierenden Zeithorizonten der unterschiedlichen Zielstellungen der Richtlinie.“
(ebd.)

Etwas Skepsis scheint auch aufgrund folgenden Befundes angebracht: „Wirkungsforschung in der Schulsozialarbeit steht vor der großen Herausforderung, Veränderungen, die sich im Lauf der Zeit zeigen, in ihrem Verhältnis zu schulsozialarbeiterischen Aktivitäten abbilden zu können, ...“ ... Aber es *„stellt sich die berechtigte Frage, was denn überhaupt in verallgemeinerter Form über eine wirkungsvolle Praxis von Schulsozialarbeit ausgesagt werden kann“* (Baier in Speck/Olk, 2010, S.255).

In der **Fachempfehlung werden folgende Aussagen zur Qualitätsentwicklung** getroffen (Fachempfehlung, 2016, S. 12): *„Die Qualitätsentwicklung als kontinuierlicher Prozess ist durch die Merkmale Kooperation, Dialog und Partizipation geprägt sowie als Teil der Gesamtverantwortung des Jugendamtes und des Jugendhilfeausschusses für die kommunale Kinder- und Jugendhilfe zu betrachten.*

Zu den grundsätzlichen Qualitätsmerkmalen für die Sicherung von Rechten junger Menschen und Personensorgeberechtigten gehören:

- das Wunsch- und Wahlrecht (§ 5 SGB VIII),
- das Recht auf Beteiligung (§§ 8, 9 SGB VIII),
- die Beachtung der Grundrichtung der Erziehung (§ 9 SGB VIII),
- die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen (§ 9 SGB VIII). ...“

Weiterhin werden Qualitätsstandards und -merkmale auf den Ebenen von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität beschrieben.

Strukturqualität:

- persönlich geeignete Fachkräfte mit sozialpädagogischem Hochschulabschluss
- zwischen 0,75 – 2,0 Vollzeitkräfte/Schule mit Teamanbindung und Geschlechterparität
- hauptamtliche und langfristig angestellte Fachkräfte mit unbefristeten Verträgen
- ausreichende und geeignete eigene Räumlichkeiten in der Schule
- Trägerschaft in der Kinder- und Jugendhilfe
- Schriftliche Kooperationsvereinbarung zwischen Träger und Schule, in welchen konzeptionelle Grundlagen und Kooperation geregelt sind

Prozessqualität:

- Beteiligungsorientierte Konzeptentwicklung mit Beteiligung der Adressaten*innen
- Erkennen und Abwenden von Kindeswohlgefährdung im Kontext örtlicher Verfahrensregelungen
- Ausgestaltung der Kooperation mit der Schule
- Personalentwicklung und fachliche Reflexion beim Träger

Ergebnisqualität:

„Die Kategorie Ergebnisqualität bestimmt den Abgleich zwischen vereinbarten Zielen und den tatsächlich in der Realität erreichten Wirkungen und Ergebnissen. Sie stellt Fragen nach der Wirkung eingesetzter Mittel oder Methoden. Wirkungen im Bereich der Schulsozialarbeit können dabei auf verschiedenen Ebenen erzielt werden⁴: auf der Ebene der Adressat/innen, auf der Ebene der Schule sowie auf der Ebene des näheren sowie weiteren schulischen Umfeldes. Um Wirkungen von Schulsozialarbeit festzustellen, können insbesondere folgende, in ihrer Aussagekraft unterschiedlich zu bewertende Merkmale herangezogen werden⁵:

- Leistungsumsetzung,
- Informationsstand der Adressat/innen und Kooperationspartner/innen zur Schulsozialarbeit,
- Nutzung von Leistungen der Schulsozialarbeit bzw. Kooperationsbereitschaft und – handeln,
- Bewertung der Leistungen der Schulsozialarbeit durch Adressat/innen und Kooperationspartner/innen,
- Erreichung der Ziele.

Insbesondere die Beantwortung der Frage, ob die Ziele der Schulsozialarbeit erreicht wurden, setzt eine Operationalisierung⁶ der standortspezifischen konzeptionellen Ziele in sehr konkrete Handlungsziele und entsprechende Indikatoren⁷ voraus.“ (Fachempfehlung, 2016, S. 15)

⁴ vgl. Speck (2014), Seite 132 ff

⁵ Speck, ebenda, Seite 135

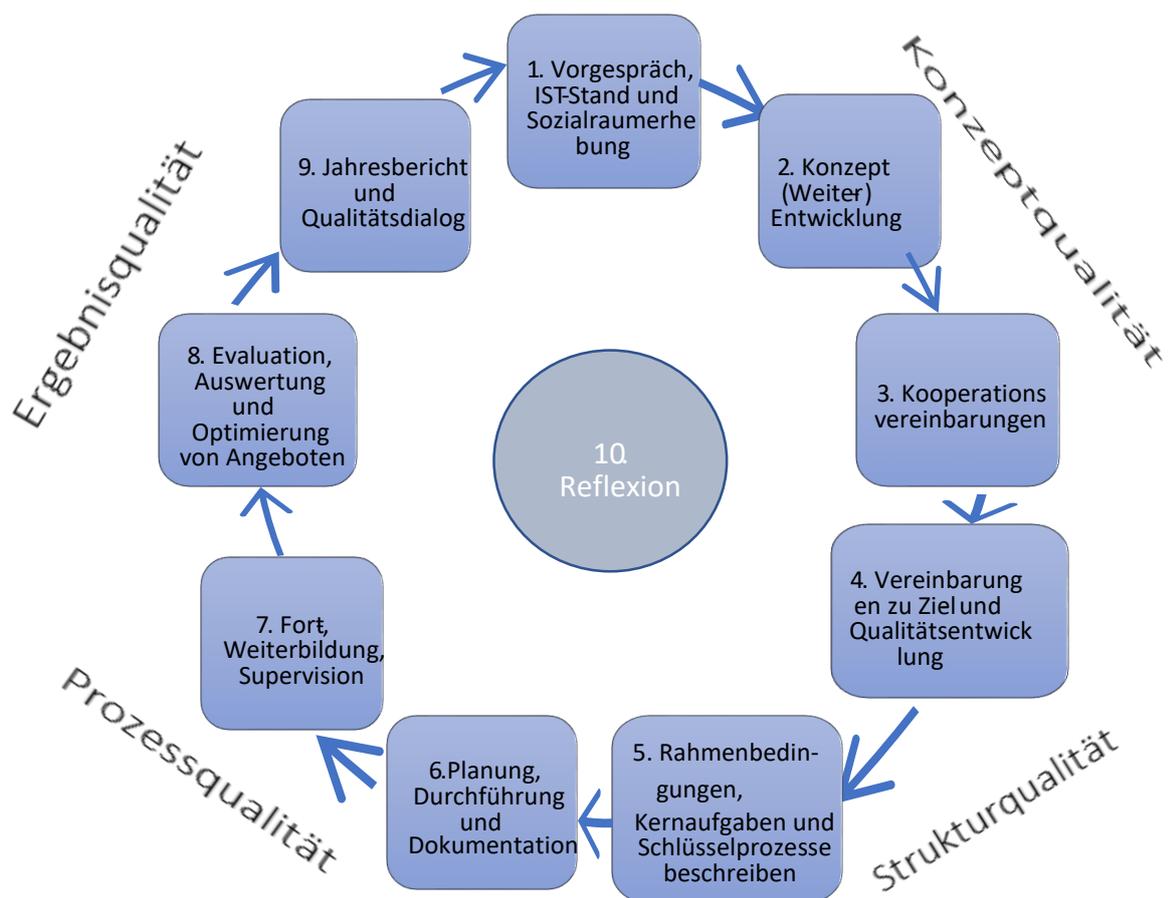
⁶ „Operationalisierung bezeichnet den Vorgang, mit dem Begriffe präzisiert und konkretisiert werden.“ (v. Spiegel (Hrsg.) (2000), Seite 183)

⁷ „Indikatoren konkretisieren Ziele und Kriterien weiter bis auf beobachtbare, erfassbare, messbare Verhaltensweisen oder Sachverhalte [...]. Wirkungen [...] werden anhand der Indikatoren erkennbar (beobachtbar, erfragbar, einschätzbar).“ (v. Spiegel (Hrsg.) (2000), Seite 180)

4. Empfehlungen für den Wirksamkeitsdialog zwischen öffentlichen und freien Trägern von Schulsozialarbeit in Sachsen

Was lässt sich nun aus dem bisher Ausgeführten entnehmen, um den Wirksamkeitsdialog zwischen öffentlichen und freien Trägern zum Thema Schulsozialarbeit in Sachsen zu bereichern?

1. Das SGB VIII legt ein Verständnis von **Qualitätsentwicklung** zwischen öffentlichem und freien Trägern **in einem dialogischen Verfahren** nahe, unter Qualitätsentwicklung versteht man Folgendes: „Qualitätsentwicklung bezeichnet die Entwicklung von Qualitätskriterien, Instrumenten und Grundlagen für die Umsetzung professioneller Standards und Ziele sowie deren Weiterentwicklung und hat zum Ziel, Qualität und Rahmenbedingungen in einem kontinuierlichen, dialoghaften Prozess zu verbessern. In einem weiteren, konzeptionellen Verständnis kann damit auch die Entwicklung von Abläufen und Arbeitsschritten bezeichnet werden“. (Alicke, 2013, S. 155)
2. **Verfahren von Qualitätsentwicklung in der Schulsozialarbeit** (nach Stüwe/Ermel/Haupt, 2017, S.151)



Öffentliche Träger in Sachsen sind aufgefordert, Förderung von Schulsozialarbeit mittels eines sog. Gesamtkonzeptes zur Schulsozialarbeit in der jeweiligen Gebietskörperschaft zu beantragen. In diesem Gesamtkonzept werden sowohl Aussagen zu programmbezogenen und projektbezogenen Zielen getroffen, als auch zu Qualitätskriterien und Indikatoren, anhand derer eine Evaluation stattfinden kann.

3. Grundsätzlich erscheint es bei der geschilderten Breite möglicher Wirkungen und der „Enge“ der zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen sinnvoll, sich **bei der Auswahl von Zielen und Indikatoren** auf der Ebene von Zielerreichung/Ergebnisqualität/Wirkung **auf einige ausgewählte Punkte zu beschränken**, die auf der regionalen Ebene besonders bedeutsam erscheinen und zu welchen vergleichbare Daten ohne erheblichen Mehraufwand erhoben werden können .
-

4. Im Sinne einer kooperativen Qualitätsentwicklung sollten sich der öffentliche und die freien Träger der Schulsozialarbeit im jeweiligen Landkreis, der jeweiligen kreisfreien Stadt bezogen auf das Arbeitsfeld der Schulsozialarbeit auf gemeinsame **„Eckpunkte für den Wirkungsdialog in der Schulsozialarbeit“** verständigen. Dies sollte vor dem Hintergrund von Bedarfsaussagen geschehen, an welchen auch Schulen und Adressaten*innen möglichst umfassend beteiligt wurden. Außerdem sollte eine Diskussion zu der Frage geführt werden, auf welchen Wirkungsebenen (Output, Outcome, Impact), und in welchen Feldern (siehe Speck und Iser unter Teil 2) Wirkungen nachvollzogen werden sollen.
-

5. Dabei sollte nach Speck (2008, S. 32) Folgendes Beachtung finden:

„Anforderungen an ein systematisches Verfahren zur Qualitätsentwicklung in der Schulsozialarbeit

- Verfahren muss **„Lösungsansätze“** bieten für Konkretisierung und Aushandlung von Zielen, **den Schutz der Sozialarbeiter vor überhöhten Erwartungen**, die Reflexion der Rahmenbedingungen, die fehlerfreundliche Analyse des sozialpädagogischen Handelns
 - Verfahren muss in den **Arbeitsalltag** der Sozialarbeiter integrierbar sein, sollte kommunikative, reflexive und evaluative Bestandteile enthalten, möglichst den ganzen Arbeitsbereich umfassen“
6. Die vereinbarten regionalen Eckpunkte für den Wirkungsdialog können dann das Grundraster für den Qualitätsdialog der einzelnen Projekte von Schulsozialarbeit bilden, das durch jeweils schulstandortspezifische Kriterien zu ergänzen ist. Der Qualitätsentwicklungsprozess in Bezug auf die einzelnen Projekte kann sich dann am skizzierten Verfahren orientieren.
 7. Die regionalen Eckpunkte für den Wirkungsdialog könnten ein Ausgangspunkt für **Forschungsvorhaben** in Kooperation mit Sächsischen Hochschulen (Masterarbeiten von Studierenden) werden, welche gezielt versuchen, zu überschaubaren Fragestellungen an mehreren Projekten einer Region mittelfristig zu forschen.
 8. Außerdem wäre es wünschenswert, wenn sich die beteiligten Träger auf ein **einheitliches Statistikprogramm** verständigen könnten, das aus einer anonymisierten Falldokumentation heraus automatisch Daten für den Wirkungsdialog generiert. Ein Beispiel dafür ist das Programm „sozialklar“ (www.sozialklar.de , zur möglichen Datengewinnung ein Beispiel im Anhang).
 9. Alle Beteiligten sollten sich der **Grenzen** und des komplexen Wirkungsgefüges von Schulsozialarbeit mit einer Fachkraft an Schulen mit ca. 400 Schüler*innen und ca. 34 Lehrkräften (Bsp. für Oberschule) in sehr unterschiedlichen regionalen Kontexten bewusst sein.
 10. Die grundsätzlichen Zielstellungen für Schulsozialarbeit in den regionalen Gesamtkonzepten sollten die im Förderkonzept vorgenommene Unterteilung in programm- bzw. projektbezogene Ziele widerspiegeln und sich programmatisch auf folgende Systematik beziehen. Dabei bleibt zu beachten, dass die angeführten Kriterien und Indikatoren sich als nicht abschließend verstehen,

sondern als beispielhaft und der Auswahl überschaubarer „Eckpunkte“ für einen bestimmten Zeitraum bedürfen, wie oben geschildert. Der überwiegende Teil resultiert aus der Fachdiskussion der Mitglieder der LAG Schulsozialarbeit Sachsen e.V. im Rahmen der Jahrestagung 2017.

ZIELE und INDIKATOREN zur Evaluation von Schulsozialarbeit mit Fokus auf Ergebnisqualität

I. Programmbezogene Ziele (werden hier nicht weiter ausgeführt)

- quantitativer Ausbau
- qualitativer Ausbau

II. Projektbezogene Ziele

a) Konzept, Struktur- und Prozessqualität

Ziele wie in Fachempfehlung und Fachliteratur beschrieben (siehe oben)

Kriterien und Indikatoren, welche die „verlässlichen Grundlagen“ für Qualität beschreiben, so z.B. für

- kontinuierliche Unterstützung durch Schulleitung, Lehrkräfte und fachlich kompetente Träger (z.B. Anzahl der Termine mit Schulleitung; Teilnahme an Lehrerversammlungen und Schulkonferenz, etc.; regelmäßige Fachberatung, Supervision, kollegiale Beratung, Fortbildung)
- darüberhinausgehende **Faktoren von Struktur- und Prozessqualität**, wie in der Fachempfehlung niedergelegt (und oft schon Förderungsvoraussetzung nach FRL)
 - persönlich geeignete Fachkräfte mit sozialpädagogischem Hochschulabschluss
 - zwischen 0,75 – 2,0 Vollzeitkräfte/Schule mit Teamanbindung und Geschlechterparität
 - langfristig angestellte Fachkräfte mit unbefristeten Verträgen (und tarifgerechter Entlohnung)
 - ausreichende und geeignete eigene Räumlichkeiten in der Schule
 - Trägerschaft in der Kinder- und Jugendhilfe
 - Schriftliche Kooperationsvereinbarung zwischen Träger und Schule, in welchen konzeptionelle Grundlagen und Kooperation geregelt sind
 - Beteiligungsorientierte Konzeptentwicklung mit Beteiligung der Adressaten*innen
 - Erkennen und Abwenden von Kindeswohlgefährdung im Kontext örtlicher Verfahrensregelungen

b) Ergebnisqualität

- **Kriterien und Indikatoren**, welche ausgewählte Bestandteile von **Ergebnisqualität auf unterschiedlichen Ebenen** beschreiben (hier könnte das Wirkungsmodell von Speck s. S. 5) genutzt werden)
 - Leistungsumsetzung in allen Bereichen
 - Informationsstand der Adressat*innen und Kooperationspartner*innen zur Schulsozialarbeit,
 - Nutzung von Leistungen der Schulsozialarbeit bzw. Kooperationsbereitschaft und – handeln,
 - Bewertung der Leistungen der Schulsozialarbeit durch Adressat*innen und Kooperationspartner*innen
 - Zufriedenheit
 - Vertrauen
 - „fühle mich durch Schulsozialarbeiter*in unterstützt ...“

- **Ziele (in Anlehnung an das Förderkonzept SMS) und Indikatoren auf der Ebene Ergebnisqualität**
- **Schulsozialarbeit leistet einen eigenständigen Beitrag zur Bildung aller jungen Menschen an Schule**
 - Eigenständiger Bildungsauftrag ist im Konzept ausformuliert und in Leistungen abgebildet
 - „Schulsozialarbeit greift die Anliegen und Themen junger Menschen auf und gestaltet themen- und zielgruppenorientierte Angebote, initiiert gemeinsame Aktivitäten und fördert die Initiativen und das Engagement der Kinder und Jugendlichen
 - Die Schule ist Lern- und Lebensraum. Schulsozialarbeit wirkt daran mit, ihn anregend, kreativ und einladend zu gestalten und beteiligt Kinder und Jugendliche daran.
 - Schulsozialarbeit ermöglicht Beziehungen, Begegnungen und Kommunikation, auch in den virtuellen „sozialen Netzwerken“ (Kooperationsverbund, 2013)
- **Individuelle Bildungsbiografien der Kinder und Jugendlichen an den Schulen der Gebietskörperschaft gelingen besser (auch durch den Beitrag von Schulsozialarbeit)**
 - Unterstützung beim Erreichen des individuell bestmöglichen Schulabschlusses im Einzelfall
 - Individuelle Begleitung und Unterstützung beim Übergang in Arbeitsmarkt/Ausbildung im Einzelfall
 - Abbau bzw. Ausgleich individueller Bildungsbenachteiligungen im Einzelfall
 - Beitrag zur Verminderung schuldistanzierten Verhaltens im Einzelfall
- **Schüler*innen und Eltern werden in der Bewältigung problematischer Situationen präventiv und im Einzelfall unterstützt und nutzen Schulsozialarbeit (Integration, Erziehungs-/Bildungspartnerschaft, Beteiligung)**
 - Kinder- und Jugendliche nutzen selbständig das Beratungsangebot der Schulsozialarbeit
 - Das Angebot der Schulsozialarbeit zur Bewältigung von Problemlagen wird von Schüler*innen als wirksam angesehen
 - Eltern/Erziehungsberechtigte kennen und nutzen das Angebot der Schulsozialarbeit
 - Eltern/Erziehungsberechtigte beteiligen sich aktiver am Schulleben
 - Erfolgreiche Bewältigung von Krisensituationen im Einzelfall
 - Verringerung von Versagens- und Schulängsten im Einzelfall
 - Erarbeitung von Lösungsstrategien zur Verringerung von Aggressionspotential und Gewaltbereitschaft im Einzelfall
 - Drogen- und Suchtproblematiken sind Schulsozialarbeit bekannt, Interventionen finden statt
- **Das „schulische Miteinander“ gelingt besser (Beteiligung, Konfliktbewältigung, Verbesserung des Schulklimas, Stärkung der sozialpädagogischen Handlungskompetenz der Lehrer*innen)**
 - „Angebote der Schulsozialarbeit sind partizipativ und inklusiv, d. h. sie wenden sich an alle Schülerinnen und Schüler und geben ihnen gleichberechtigte Gelegenheit für demokratische Teilhabe“ (Kooperationsverbund 2013)
 - Schüler*innen nutzen Beteiligungsmöglichkeiten im Schulleben aktiver
 - Anzahl von Schülervollversammlungen (partizipative Schulkultur)
 - Es gibt vertrauliche und verlässliche Gesprächs- und Beratungsangebote

- Es gibt stabile und bekannte Kommunikationswege für alle Beteiligten (auch vertrauliche im Konfliktfall)
 - Es gibt präventive und intervenierende Angebote für ein gewaltfreies Miteinander und eine akzeptierende Streitkultur (Sozialtraining, Mobbing-Intervention)
 - Es gibt eine Analyse der schulischen Stress- und Konfliktfaktoren
 - **Schule ist im Gemeinwesen vernetzt und integriert und zum Gemeinwesen hin geöffnet**
 - Es gibt ein verlässliches Netzwerk mit anderen Schulsozialarbeiter*innen
 - Es gibt eine verlässliche Zusammenarbeit mit dem Sozialdienst des Jugendamtes sowie Einrichtungen/Angeboten der Jugendhilfe, des Gesundheitswesens, von Polizei und Justiz zur Koordination zielführender Hilfen
 - Anzahl und Unterstützung von schulischen Projekten mit Partnern aus dem Gemeinwesen
 - Art und Umfang der Nutzung von gemeinschaftlichen Ressourcen für/durch Maßnahmen der Schulsozialarbeit
-
-

Die LAG Schulsozialarbeit Sachsen e.V. möchte mit der hier vorgelegten Arbeitshilfe zum Wirksamkeitsdialog in der Schulsozialarbeit den partnerschaftlichen Qualitätsdialog öffentlicher und freier Träger bereichern. Sie wünscht sich eine breite Nutzung der wissenschaftlichen Befunde zu den Wirkungen von Schulsozialarbeit sowie deren Voraussetzungen und steht für Nachfragen Anregungen und Diskussionen sehr gern zur Verfügung.

Dresden, August 2017

Autor: Wolfgang Müller (Bildungsreferent LAG Schulsozialarbeit Sachsen e.V.)

LAG Schulsozialarbeit Sachsen e.V.
Unterer Kreuzweg 6
01097 Dresden
Tel.: 0351/ 26557086
lag@schulsozialarbeit-sachsen.de
www.schulsozialarbeit-sachsen.de

5. Anhang

Mögliche Statistische Daten aus Einzelfalldokumentationen von Schulsozialarbeit z.B. für Dokumentation an das Jugendamt aus www.sozialklar.de - Probelauf des Autors bei www.sozialklar.de im August 2017

3.1 Individuelle Beratung und Hilfe (weiblich/männlich)

- Zahl der Schüler/innen mit bis zu drei Terminen
- Zahl der Schüler/innen mit über drei Terminen
- Zahl der Schüler/innen bei Kindeswohlgefährdung - Gefährdungseinschätzung nach §8a Abs. 4 SGB VIII
- Zahl der Schüler/innen bei Kindeswohlgefährdung - Beratung von Lehrern/innen nach §8b Abs. 1 SGB VIII

3.2 Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und mehreren Stellen im Rahmen individueller Hilfen (w/m)

- Zahl der Schüler/innen, bei denen vom Jugendamt Hilfeplangespräche nach §36 SGB VIII unter Beteiligung der Fachkraft der Schulsozialarbeit durchgeführt wurde
- Zahl der Schüler/innen, wegen deren Hilfebedarf die Fachkraft der Schulsozialarbeit Kontakt zum Jugendamt hatte
- Zahl der Schüler/innen, wegen deren Hilfebedarf die Fachkraft der Schulsozialarbeit Kontakt zu anderen Fachdiensten hatte

3.3 Beratung von und mit Lehrer/innen (w/m)

- Zahl der Schüler/innen, bezüglich deren die Fachkraft der Schulsozialarbeit Kontakte mit Lehrern/innen hatte, um gemeinsam nach Lösungen für individuelle Probleme zu suchen
- Zahl der Schüler/innen, bezüglich deren der Bedarf für eine sonderpädagogische Förderung bzw. Schulbegleitung unter Hinzuziehung der Fachkraft der Schulsozialarbeit geprüft wurde

3.4 Beratung von Erziehungsberechtigten

- Zahl der Erziehungsberechtigten, die von der Fachkraft der Schulsozialarbeit im Hinblick auf die Erziehung ihrer Kinder individuell beraten wurden
- Zahl der Erziehungsberechtigten, die von der Fachkraft der Schulsozialarbeit mit Angeboten der Elternbildung zu allgemeinen Fragen der Erziehung und Bildung junger Menschen erreicht wurden (vgl. §16 SGB VIII)
- Zahl der Erziehungsberechtigten, die von der Fachkraft der Schulsozialarbeit mit Bildungsangeboten zu Fragen des erzieherischen Kinder- und Jugendschutzes erreicht wurden (vgl. §14 SGB VIII)

3.5 Gruppenarbeit (je Anzahl der Gruppen und der Teilnehmer)

- Themenorientierte Gruppenarbeit mit Schülergruppen zur Förderung sozialer Kompetenzen und Konfliktfähigkeit sowie zur Gewaltprävention
- Gruppenarbeit zur Unterstützung beim Übergang Schule/Beruf (§13 SGB VIII und §14 LKJHG)
- Gruppenarbeit im Bereich Suchtprävention, Gesundheitsförderung sowie erzieherischer Kinder- und Jugendschutz (§14 SGB VIII und §16 LKJHG)
Anzahl der Klassen und Teilnehmer von
- Themenorientierte Arbeit mit Schulklassen zur Förderung sozialer Kompetenzen und Konfliktfähigkeit sowie Gewaltprävention
- Arbeit mit Schulklassen zur Konfliktbewältigung bei Problemen wie Ausgrenzung, Mobbing, etc.
- Arbeit mit Schulklassen zur Unterstützung beim Übergang Schule/Beruf
- Arbeit mit Schulklassen im Bereich Suchtprävention, Gesundheitsförderung sowie erzieherischer Kinder- und Jugendschutz

6. Literatur

- ▶ Alicke, Tina: Qualitätsentwicklung in der Kooperation von Jugendsozialarbeit und Schule, 2013, in: DRK, Reader Schulsozialarbeit – Band 1: Aktuelle Beiträge und Reflexionen eines vielschichtigen Theorie- und Praxisfeldes, Berlin 2013
- ▶ Fachempfehlung zur Schulsozialarbeit im Freistaat Sachsen, verabschiedet vom Landesjugendhilfeausschuss Sachsen am 24.06.2016
- ▶ Förderrichtlinie des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Verbraucherschutz zur Förderung von Schulsozialarbeit im Freistaat Sachsen (FRL Schulsozialarbeit) vom 14. Februar 2017
- ▶ Förderkonzept zur Richtlinie des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Verbraucherschutz zur Förderung von Jugendsozialarbeit an Schulen (Schulsozialarbeit) im Freistaat Sachsen (FRL Schulsozialarbeit)
- ▶ Haupt, Stephanie: „Für ein Aufwachsen im Wohlergehen. Schulsozialarbeit als Wegbereiterin erfolgreicher Bildungswege. - Expertise zur Qualitätsentwicklung“ - Teil A: Für ein Aufwachsen im Wohlergehen. Schulsozialarbeit: Ein Leitfaden für die Praxis. © 2012 Deutsches Rotes Kreuz e.V., Berlin Download: https://www.lwl.org/@@files/53348277/02_2012_drk--broschuere_aufwachsen_drk.pdf
- ▶ Iser/Worm: „Ermittlung von Wirkungsindikatoren für Schulsozialarbeit an Grundschulen in München“ - Forum I.1 am 06.12.2010, Tagung „Neue Ansätze der Wirkungsforschung in der Schulsozialarbeit“, Erfurt - download unter: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwizn_yMI5rVAhUJuRQKHQVNAhIQFghEMAU&url=http%3A%2F%2Fwww.bagejsa.de%2Ffileadmin%2F_migrated%2Fcontent_uploads%2F4_Ermittlung_von_Wirkungsindikatoren.ppt&usq=AFQjCNE2gV2UYmTaa3P---SD7kOwvh5xQg
- ▶ Kurz, Bettina/Kubek, Doreen: „Kursbuch Wirkung“, 3. Auflage, März 2015 © PHINEO gAG, Berlin download unter <https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>
- ▶ Ludewig/Eckert: „Bildungsverständnis der Schulsozialarbeit“, Kooperationsverbund Schulsozialarbeit Juli 2013
- ▶ Speck, Karsten: Schulsozialarbeit – eine Einführung, Ernst Reinhard Verlag, München Basel, 2014)
- ▶ Speck, Karsten /Olk, Thomas (Hrsg.): „Forschung zur Schulsozialarbeit“, Juventa Verlag Weinheim und München 2010)
- ▶ Speck, Karsten: „Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation in der Schulsozialarbeit“ - Fachtagung Schulsozialarbeit am 19.11.08 im Auftrag der Landesarbeitsgemeinschaft Schulsozialarbeit Niedersachsen
- ▶ Stüwe/Ermel/Haupt: Lehrbuch Schulsozialarbeit, 2. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim, Basel, 2017
- ▶ Straßburger, K. 2012: Nutzerorientierung als Qualitätsmerkmal der Schulsozialarbeit - Möglichkeiten der Qualitätskontrolle durch Instrumente des Relationship Marketings. Masterarbeit Studiengang Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen, Technische Universität Kaiserslautern/ DISC