



## Qs 2

Bundesinitiative

# Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

# Qs

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

## Impressum

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Herausgeber: Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Rochusstraße 8-10  
53123 Bonn

Redaktion: Wennemar Scherrer  
Fax: 02 28 - 9 30 49 81

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH  
51427 Bergisch Gladbach

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten  
40231 Düsseldorf

März 1996

Vom 11. - 12. Januar 1996 fand im Internationalen Jugendforum Bonn des Christlichen Jugenddorfwerkes Deutschland e.V. eine Fachtagung statt, bei der das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend seine Initiative **Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe** vorstellte.

Die Beiträge werden hiermit veröffentlicht.

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

ISSN 1430-8371

Gedruckt auf chlorfrei wiederaufbereitetem 100% Recycling-Papier.

Bundesinitiative  
**Qualitätssicherung  
in der Kinder- und Jugendhilfe**

Dokumentation  
der Fachtagung vom 11. - 12. Januar 1996  
im Internationalen Jugendforum Bonn  
des Christlichen Jugenddorfwerkes

**Qs**

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

## Inhalt

### Seite

5	Einladung zur Tagung
6	Grußwort des Staatssekretärs im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend <i>Dr. Willi Hausmann</i>
10	Zur Entstehung der Initiative Qualitätssicherung <i>Wennemar Scherrer</i>
	<b>1. Selbst-/Evaluation</b>
15	- Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung <i>Christiane Liebald</i>
17	- Katholische Jugendsozialarbeit <i>Friedel Schier</i>
20	- Universitäten Tübingen und Köln <i>Prof. Dr. Maja Heiner, Dr. Wolfgang Beywl</i>
25	- Universität Lüneburg <i>Prof. Dr. Maria-E. Karsten</i>
	<b>2. Organisation, Management</b>
27	- Deutsche Landjugend <i>Sabine Herbst, Anette Brümmel</i>
32	- Internationales Bildungs- und Begegnungswerk <i>Godeke von Bremen</i>
37	- Jugendhaus Düsseldorf <i>Heinz-Josef Kessmann</i>
	<b>3. Controlling</b>
40	- DLRG-Jugend <i>Michael Kneffel</i>
43	- Internationale Jugendgemeinschaftsdienste <i>Ulrich Rübiger</i>
	<b>4. Jugendhilfe als „Dienstleistungsprodukt“</b>
47	- Bundesverband der Jugendkunstschulen und kulturopädagogischen Einrichtungen <i>Peter Kamp</i>
49	- Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung <i>Hildegard Bockhorst</i>
51	- Deutscher Bundesjugendring <i>Ronald Berthelmann</i>
65	Formular: Aufnahme in den Qs-Verteiler

**INTERNATIONALES JUGENDFORUM BONN**  
**GÄSTEHAUS IM CJD**  
**CHRISTLICHES JUGENDDORFWERK DEUTSCHLANDS EV.**



Gräberndorfer Str. 149  
53177 Bonn  
Tel. 0228/99 98-0  
Fax 0228/98 98 11

## Einladung zur Tagung „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ 11.-12. Januar 1996

Sehr geehrte Damen und Herren,

für alle Anbieter von Dienstleistungen in der Kinder- und Jugendhilfe wird es immer wichtiger, die eigene Arbeit auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Was vordergründig der Finanzierungsicherung dient, kommt schließlich auch den Initiatoren wieder zugute. Nicht nur die Praktiker, sondern auch Politik und Verwaltung müssen sich fragen lassen, welche Projekte sie unterstützen und mit welchem Erfolg. (Qualitätskontrolle, neue Steuerungsmodelle und Selbstevaluation heißen die Stichworte.

Das gemeinsame Ziel muß für alle Beteiligten lauten, wirksame Instrumente zu finden, um auch unter finanziell gespannten Bedingungen die gemeinsame Aufgabe in der Kinder- und Jugendhilfe zu erfüllen. Freie Träger, Politik und Verwaltung stehen vor der Herausforderung, ihre Aufgaben einer Erfolgskontrolle zu unterziehen. Dabei kann es nicht darum gehen, die sozialen Verpflichtungen lediglich ökonomischen Zwängen unterzuordnen. Es geht darum, Instrumente zu finden, die im Einklang mit den Aufgaben eine selbstkritische Stärken- und Schwächenanalyse möglich machen.

Wir möchten Ihnen auf dieser Tagung in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Projekte vorstellen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, die Qualität ihrer eigenen Arbeit systematisch zu hinterfragen.

Mit dieser Tagung möchten wir Sie anregen, sich selbst mit dieser Thematik weiter auseinanderzusetzen und in einem gegenseitigen Erfahrungs- und Informationsaustausch einzutreten.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme, hoffen auf Ihre Anmeldung und wünschen Ihnen alles Gute zum Jahreswechsel.

Stefan Böker  
Institutsleiter

Karolina Müller  
Bildungsreferentin

## GRUSSWORT

### des Staatssekretärs im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

**Dr. Willi Hausmann**

Ich begrüße Sie sehr herzlich zu Beginn dieses neuen Jahres und verbinde damit meinen Dank an das Internationale Jugendforum des Christlichen Jugenddorfwerkes, das uns heute die Möglichkeit gibt, Ihnen die neue Initiative des Bundes zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe vorzustellen.

Ich freue mich, daß Sie, meine Damen und Herren, Ihr Interesse an diesem Thema durch Ihr Kommen unterstreichen. Zu einer Jahreszeit, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verbänden und Institutionen voll damit beschäftigt sind, ihre Jahresplanungen und ihre guten Vorsätze aus dem Vorjahr in die Tat umzusetzen, ist es eine besondere Belastung, zu einer zusätzlichen Veranstaltung zu gehen. Um so mehr fühlen wir uns verpflichtet, Ihnen in einem sehr abwechslungsreichen Tagungsprogramm möglichst viele Informationen zu geben.

Mit der Einladung wurden Sie informiert, daß das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine Initiative zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe begonnen hat. Was verbirgt sich hinter dieser Überschrift? Um es gleich vorweg zu sagen: die „Initiative Qualitätssicherung“ ist kein neues Programm des Kinder- und Jugendplanes des Bundes, aus dem man in allgemeiner Form Fördermittel erhalten kann. Sie will vielmehr Impulse geben aufgrund der Anregungskompetenz des Bundes nach § 83 KJHG. Dabei geht es besonders um die Fragen, wie wir mit den Geldern, die wir verfügbar haben, wirkungsorientierter umgehen können.

Bei allen Planungen, Umsetzungen und bei der Reflexion über unsere Arbeit muß ein Umdenken einsetzen. Bund, Länder und Gemeinden wissen, daß sie für die Realisierung von neuen Aufgaben keine zusätzlichen Gelder mehr bekommen. Also müssen wir gemeinsam unsere Arbeit mit den uns verfügbaren Mitteln sichern. Noch häufiger als bisher werden wir uns fragen müssen, was unser Mitteleinsatz für die Infrastruktur der Kinder- und Jugendhilfe und diese wiederum für die jungen Menschen bringen soll oder gebracht hat.

Wenn es allerdings wie in der Kinder- und Jugendhilfe um Entwicklungsprozesse bei Menschen geht, ist es sehr schwierig, den Erfolg oder Mißerfolg einer Leistung oder eines Projektes genau zu bestimmen. Die Veränderungsprozesse, die durch Maßnahmen der Jugendhilfe bei jungen Menschen angestoßen werden, zeigen sich vielfach erst in vielen Jahren im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung. In der Kinder- und Jugendhilfe kann man den Erfolg eben nicht wie in der Wirtschaft in Zahlen messen und an der Umsatz- oder Produktivitätssteigerung ablesen. Dennoch dürfen uns diese Schwierigkeiten nicht davon abhalten, auch in unserem Bereich nach der Wirkung und der Effektivität des Einsatzes von Ressourcen zu fragen und Qualitätsstandards zu entwickeln. Die Frage nach den richtigen Methoden, mit denen man den Erfolg oder auch Mißerfolg einer bestimmten Leistung oder Maßnahme bewerten kann, ist daher aktueller denn je.

In zunehmendem Maße suchen Träger nach neuen Methoden und Wegen zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit, zur Selbstevaluation und zu Strukturverbesserungen. Einige Träger legen Ihnen heute ihre Pläne offen. So hoffe ich, daß Sie, meine Damen und Herren, aus den hier vorgestellten Projekten die eine oder andere Anregung für Ihre Arbeit bekommen.

Denen, die jetzt aus ihrer Arbeit berichten, gilt mein besonderer Dank. Sie bringen eine neue Qualität in die Kinder- und Jugendhilfe auf Bundesebene, die ich mit „mehr Transparenz und Zusammenarbeit“ bezeichnen möchte. Über Träger- und Programmgrenzen hinaus öffnen sie ihre Projektarbeit und werden auch später ihre Erfahrungen und Erkenntnisse an andere weitergeben.

Die Initiative, die wir Ihnen heute vorstellen, geht auf ein Gespräch zurück, das ich im vorigen Jahr hatte. Damals ließ ich mir einige Sachberichte aus geförderten Projekten vorlegen und war überrascht, wie unterschiedlich sie waren. Einige Berichte schilderten ausführlich den Tagesablauf einer Veranstaltung, andere brachten umfangreiche soziologische Betrachtungen über ein Jugendproblem, das bei einer Tagung behandelt wurde, und wieder ein anderer Bericht konnte allenfalls als sachliche Bestätigung angesehen werden, daß die geförderte Maßnahme durchgeführt wurde. Und ich will nicht verschweigen, daß es auch Texte aus den Vorjahren gab, die mittels PC einfach aktualisiert, d.h. mit einem neuen Datum versehen wurden.

Es war mir nicht möglich, eine Systematik zu finden, die eine Zusammenfassung der Erkenntnisse und Wirkungen unserer Förderung ermöglichte oder gar Ansätze für eine vergleichbare Bewertung boten. Ich erfuhr aber auch, daß wir als Geldgeber in unseren Bewilligungsbescheiden nicht systematisch nach Ergebnissen und Wirkungen fragten. Also konnten die Verfasser der Berichte eher vermuten, was die Leser im Ministerium letztlich wissen wollen. Selbstkritisch möchte ich hinzufügen, daß es wohl zu selten von uns Rückmeldungen auf die Sachberichte gab, was möglicherweise bisweilen als Desinteresse ausgelegt wurde.

Zum anderen habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, die Fördertätigkeit auf der Bundesebene zu effektivieren. So wurden zunächst in einem ersten Schritt die Richtlinien des damaligen Bundesjugendplanes überarbeitet und mit dem jetzigen Kinder- und Jugendplan des Bundes auf eine neue Grundlage gestellt. In einem weiteren Schritt möchte ich sicherstellen, daß die Maßnahmen, die über den Kinder- und Jugendplan (aber auch im Rahmen der Jugendhilfe insgesamt) gefördert werden, inhaltlich auf hohem Qualitätsniveau fortgeführt werden. Dabei stehen nicht, wie noch in den letzten Jahren, ständig steigende Fördermittel zur Verfügung. Vielmehr gehe ich davon aus (und auch das möchte ich in aller Offenheit sagen), daß in absehbarer Zukunft mit einer Aufstockung der Mittel des Kinder- und Jugendplanes nicht zu rechnen ist. Ich halte es für falsch, hier irgendwelche Versprechungen zu machen und damit Hoffnungen zu wecken, die sich sehr wahrscheinlich nicht erfüllen werden. Leider müssen wir feststellen, daß die Mittel für die Jugendhilfe vor Ort häufig nicht nur stagnieren, sondern zum Teil sogar drastisch zurückgefahren werden.

Auch für die Bundesebene gilt, daß wir das Ende des Wachstums der Fördermittel für die Kinder- und Jugendhilfe als eines der größten Probleme 1996 gemeinsam offen und ohne Verdrängung zu bewältigen haben. Bundesministerium und Zuwendungsempfänger stehen vor der ständig neuen Interessenabwägung, wofür die stagnieren-

den Mittel letztlich verwendet werden sollen. Prioritäten müssen festgelegt und damit zwangsläufig gleichzeitig zu Lasten mancher Förderaktivitäten berücksichtigt werden. Diese Situation verlangt von uns allen eine verstärkte Bereitschaft zum Interessenausgleich und auch zur Konfliktbewältigung und damit ein „Denken in Gegensätzen“ (Wolfgang Grunwald). Dazu gehört vor allem die Befähigung, die Wirkungen unserer eigenen Arbeit selbst beurteilen zu können.

In diesem Zusammenhang möchte ich den zur Qualitätssicherung notwendigen Dialog mit aller Offenheit führen. Ich halte wenig davon, sich lediglich bestimmte Maßnahmen im Ministerium auszudenken und dann den Trägern aufzuerlegen. Ich möchte vielmehr in einem offenem Dialog den Reformprozeß mit Ihnen zusammen angehen und gemeinsam nach Methoden und Wegen suchen, die trotz der stagnierenden Ressourcen die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe auf hohem Niveau auch in den nächsten Jahren sicherstellen.

Ich komme noch einmal zur Qualität der Sachberichte zurück:

Wir diskutierten seinerzeit das Problem sowohl intern als auch mit verschiedenen Trägern. Wir waren uns einig, daß einerseits die Ergebnisse der geförderten Projekte besser transparent gemacht werden müssen, daß es aber andererseits noch wichtiger ist, die Wirkungen unserer Arbeit und damit der Förderung aus Mitteln des Kinder- und Jugendplanes und des Einsatzes von personellen und finanziellen Ressourcen der Träger zu erfahren.

Gleichzeitig aber sahen wir auch die Gefahr, daß der Staat sich durch zu rigide Vorgaben zu sehr in die Trägerautonomie einmischt, indem er mit seinem Geld Auflagen verbindet, die mehr Administration mit sich bringen und damit Personal von der eigentlichen Arbeit fernhalten. Bei aller Notwendigkeit, Informationen über die Wirkungen unserer Fördermittel zu bekommen, muß ein Berichtssystem auch die „Intimsphäre“ der Träger respektieren. Ich bin aber davon überzeugt, daß wir hier gemeinsam gangbare Wege finden.

Wir wissen, daß wir die derzeitige Art der Berichte verändern müssen; sie müssen gleichzeitig erleichtert und effektiver werden. Routineberichte sollten auch als solche behandelt, d.h. auf ein Minimum gekürzt werden und dürfen nicht zu literarischen Kraftakten führen. Das Fertigen eines Sachberichtes sollte gleichzeitig den Verfassern helfen, daß diese sich durch Selbstreflexion oder Selbstevaluation die Stärken und Schwächen der eigenen Maßnahme im nachhinein noch einmal bewußt machen. Im Rahmen unserer Initiative sollen hierzu neue Methoden vorgestellt werden.

Ich freue mich, daß Ihnen heute mehrere Projekte vorgestellt werden, die auf diese Gedanken zurückgehen. Fast alle Projekte stehen erst am Anfang. Dennoch halten wir es für richtig, Sie, meine Damen und Herren, bereits in diesem frühen Stadium zu informieren, damit Sie wissen, was andere planen und sich gegebenenfalls auch mit den Verantwortlichen in Verbindung setzen können.

Im Zusammenhang mit dem Thema Qualitätssicherung macht zur Zeit der Modebegriff „Zertifizierung“ die Runde. Jugendhilfeträger auf Bundesebene sind Anbieter von Dienstleistungen. Viele fragen sich, ob Erfahrungen aus dem Bereich kommerzieller Dienstleistungsangebote von den gemeinnützigen Dienstleistungsorganisationen in der Jugendhilfe übernommen werden können. Ich kann einerseits



solche Hoffnungen der geldgebenden Stellen von der Orts- bis zur Europaebene gut verstehen. Schließlich sind die zahlreichen Anbieter in der Vielfalt der Jugendhilfe für Außenstehende kaum noch zu übersehen, zu unterscheiden und ihre Leistungen nur schwer zu bewerten. So mancher Zuwendungsgeber fragt sich vor dem Hintergrund des zunehmenden Drucks in den öffentlichen Kassen, ob wirklich alle Zuwendungen erforderlich oder damit nur noch Relikte aus Zeiten des Wohlstands gefördert werden sollen. Wie sind die heutigen Leistungen, die Wirkungen der Arbeit? Das Verfahren um Anerkennung als Träger der Jugendhilfe hat längst den Wert verloren, den es einmal hatte. Da ist es kein Wunder, daß einige Geldgeber nach neuen Anerkennungsverfahren suchen.

Andererseits verstehe ich auch die Ängste der Zuwendungsempfänger besonders vor dem Hintergrund ihrer die Persönlichkeit fördernden Arbeit sowie ihrer privatrechtlichen Verpflichtungen. Manche überlegen jetzt ihrerseits, ob sie die hohen Kosten der Zertifizierung investieren sollen, auch wenn sich dadurch die Qualität ihrer Arbeit nicht unbedingt verbessert. Sie verbinden damit die Hoffnung, daß sie im Kampf um Fördermittel nicht ausgegrenzt werden oder vielleicht sogar einen Wettbewerbsvorteil erhalten.

Längst hat sich auf dem Markt ein unübersehbares Angebot von Zertifizierern gebildet, die die Unsicherheit als Chance zur Selbstbedienung nutzen und eine (scheinbare) Lücke schließen. Ich erkläre nachdrücklich für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, daß wir als Zuwendungsgeber uns nicht in das für Außenstehende sehr lukrative Zertifizierungsgeschäft einbinden lassen. Das System nach ISO 9000 und folgende erscheint mir für die Jugendhilfe nicht geeignet, da es weder für Geldgeber noch für die Bürger sichere Auskünfte über die wirkliche Qualität der Wirkungen der Jugendhilfetätigkeit eines Trägers gibt. Andererseits aber sehe ich auch die Notwendigkeit, daß die Trägergruppen eigene Qualitätskonzepte entwickeln.

Die Aufgabe, die wir uns gestellt haben, nämlich Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe zu bewerten und eventuell sogar – wenn sicherlich auch mit Einschränkungen – meßbar zu machen, erfordert eine differenzierte und angepaßte Vorgehensweise und kann nicht durch simple Übertragung externer Lösungsmodelle auf den eigenständigen Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gelöst werden. Die Diskussion um neue Steuerungsmodelle zeigt uns deutlich, wie schwierig es ist, Begriffe aus der Ökonomie in die Kinder- und Jugendhilfe zu übernehmen. Wir stellen uns den Herausforderungen, erwarten aber, daß die Definition der neuen Begriffe durch Jugendhilfefachleute auf der Grundlage des Kinder- und Jugendhilfegesetzes erfolgt. Hieran beteiligen wir uns gerne.

Zu diesen und anderen Fragen werden wir als Teil unserer „Initiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ in Zukunft weitere Veranstaltungen anbieten. Interessante Texte sollen in einem neuen Fachinformationsdienst publiziert werden, den ich Ihnen abschließend vorstelle: Er trägt den Namen Qs und steht für „Qualitätssicherung“. Sie erhalten heute das erste Exemplar, nämlich Qs 1, sozusagen: druckfrisch. Mit Qs macht das Bundesjugendministerium jetzt der Fachöffentlichkeit mehrmals im Jahr Materialien zum Thema Qualitätssicherung zugänglich.

Wie Sie bin auch ich jetzt auf die Präsentation der Projekte gespannt, wünsche der Tagung den erhofften Erfolg und Ihnen persönlich noch einmal alles Gute für 1996.

## ZUR ENTSTEHUNG DER INITIATIVE QUALITÄTSSICHERUNG

*Wennemar Scherrer*

- ❑ Die klassischen gesetzgeberischen Aufgaben des Bundesjugendministeriums werden seit Jahren ergänzt um die Jugendforschung und die Jugendberichte. Der Kinder- und Jugendplan des Bundes (früher: Bundesjugendplan) ist vielen bekannt, da aus seinen Mitteln die Infrastruktur der nichtstaatlichen Jugendhilfe auf Bundesebene und zahlreiche bundesweite und internationale Projekte gefördert werden. Nach § 83 SGB VIII (KJHG) soll das Bundesjugendministerium aber auch Anregungen für die Tätigkeit der Jugendhilfe geben.
- ❑ Mit seiner Initiative zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe greift das Bundesjugendministerium in die derzeitige Diskussion ein. Wenn auch Menschen und Strukturen ständig in gegenseitiger Abhängigkeit sind, werden die hier vorgestellten Projekte aufgeteilt nach überwiegendem Personen- oder Strukturbezug.
- ❑ Jugendhilfe wird von Menschen geleistet. Ein Ziel der Initiative ist es, möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Jugendhilfestrukturen zu sensibilisieren, zu motivieren und zu qualifizieren, damit sie sich in Planung, Durchführung und Nachbereitung ihrer Arbeit von wirkungsorientiertem Denken leiten lassen.
- ❑ Jugendhilfeangebote werden heute zunehmend als Dienstleistungen definiert, die sehr stark aus der Sicht und durch die Einflüsse der Geldgeber kameralistisch dominiert werden. Hier sind Änderungen notwendig, indem die Strukturen in Organisation und Verwaltung, sowie bei allen Regelungen und Verfahren daraufhin hinterfragt werden, ob sie für unsere Zielgruppe, die jungen Menschen, förderlich, erforderlich, ob sie wirtschaftlich sind und was sie ihnen letztlich bringen.

Bei der Entwicklung von Maßstäben für die Qualität unserer Arbeit müssen wir zukünftig die **Wirkungen** der eingesetzten personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen verstärkt berücksichtigen und nicht nur die Leistungen, die wir **quantitativ** erbringen.

# **Aufgaben des Bundesjugend- ministeriums**



**Gesetzgebung**



**Forschung/Berichte**



**Förderung**



**Anregung**

# Qualitätssicherung

**personenbezogen**

**strukturbezogen**

**Selbst-  
Evaluation**

**Controlling**

**Organi-  
sation/  
Management**

**Neue  
Steuerungs-  
modelle**

# personenbezogene Qualitätssicherung

## Jugendhilfe = Personen



wirkungsorientiertes

Denken bei

- Planung,
- Durchführung und
- Nachbereitung der eigenen Arbeit.



**Sensibilisieren**



**Motivieren**



**Qualifizieren**

**aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
in Jugendhilfestrukturen.**

# strukturbezogene Qualitätssicherung

## Jugendhilfeangebote = Dienstleistung



wirkungsorientierte  
Überprüfung von

- Organisation
- Verwaltung
- Regelungen
- Verfahren

- **Effektivität**

Ist unser Handeln für die Qualität der Jugendhilfe förderlich?

- **Effizienz**

Stehen Aufwand und Kosten in einem vertretbaren Verhältnis zu den Wirkungen für die Jugendhilfe?

**WIRKUNGEN IN DER KINDER- UND JUGENDKULTURARBEIT***Christiane Liebald***Praxisevaluation kultureller  
Kinder- und Jugendbildung  
im Rahmen des Kinder- und  
Jugendplans des Bundes (KJP)**

Die Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (BKJ) ist der Dachverband nichtstaatlicher Fachorganisationen kultureller Kinder- und Jugendbildung auf Bundesebene und wird mit Mitteln des KJP gefördert. Die BKJ hat zur Zeit 48 Mitglieder aus der gesamten Breite der künstlerischen, kultur- und medienpädagogischen Sparten.

Bereits seit mehreren Jahren gewinnt für die BKJ die Darstellung und Bewertung ihrer Arbeit an Bedeutung, und zwar unter zwei zentralen Perspektiven:

- nach innen: hierbei geht es um mehr Transparenz und die Anregung zum Fachdiskurs innerhalb des Mitgliederspektrums;
- nach außen: mit Hilfe einer Leistungsbilanz sollen die Inhalte und Infrastrukturen des Gesamtverbandes, seine Tätigkeiten und Funktionen der politischen Öffentlichkeit stärker als bisher vermittelt werden.

Die Auseinandersetzung um Inhalte, Qualität und Wirkungen kultureller Kinder- und Jugendbildung auf Bundesebene geschieht dabei aus der Überzeugung, daß die Träger der Kinder- und Jugendarbeit angesichts eines wachsenden Legitimationsdrucks selbst die Federführung in der Diskussion um Ziele und Qualität ihrer Arbeit übernehmen sollten, um dieses nicht fachfremden Instanzen zu überlassen.

Evaluation bedeutet für die BKJ in

diesem Sinne eine Selbstevaluation mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung kultureller Kinder- und Jugendbildung mit quantitativen und qualitativen Untersuchungsmethoden.

Vor diesem Hintergrund schloß sich die BKJ der Initiative Qualitätssicherung in der Jugendhilfe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend an und erarbeitete in einer Vorstudie Anfang des Jahres 1995 die Rahmenbedingungen für eine Evaluation in der kulturellen Kinder- und Jugendbildung im Rahmen des KJP.

**Ziele und Inhalte**

Dieser Evaluationsrahmen bildet die Grundlage für das zweieinhalbjährige Modellprojekt (von Juli 1995 bis Dezember 1997). Arbeitsschwerpunkte sind:

1. Quantitative und qualitative Untersuchungen über die Programme, Strukturen und innovativen Arbeitsschwerpunkte der BKJ und ihrer Mitglieder, um potentielle Wirkungen ihrer Aktivitäten, aber auch strukturelle und personelle Rahmenbedingungen für eine gesicherte Praxis kultureller Kinder- und Jugendbildung zu beleuchten.
- In diesem Projektschwerpunkt werden im wesentlichen persönliche Interviews und schriftliche Befragungen durchgeführt.
2. Qualifizierung und Arbeitshilfen für Mitarbeiter/-innen in Fachverbänden und in der kulturellen Praxis zur Anleitung methodischer Praxisreflexion und von Selbstevaluation.



3. Begleitmaßnahmen und Fallstudien zu unterschiedlichen Fragen und Anwendungsmöglichkeiten von Evaluation in der kulturellen Kinder- und Jugendbildung in Form von Werkstattgesprächen, Sekundäranalysen und exemplarischen Untersuchungen, deren Ergebnisse regelmäßig veröffentlicht werden.

Thematische Schwerpunkte sind u.a.:

- Qualitätskriterien
  - Qualifikationsbedarf
  - Verbandsorganisation und -evaluation.
4. Empfehlungen und Entwicklung von vergleichbaren Standards für eine systematische Sachberichterstattung/Projektdokumentationen in Bereichen kultureller Kinder- und Jugendbildung.
  5. Darüber hinaus wird in einem sogenannten Jahrbuch erstmals ein gesamter Programmbereich des Kinder- und Jugendplans des Bundes (Programm 2: Kulturelle Jugendbildung) mit seinen inhaltlichen Zielen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen dargestellt.

Insgesamt handelt es sich bei dem Projekt der BKJ nicht um eine Evaluation der kulturpädagogischen Praxis, sondern um eine Evaluation ihrer verbandlichen Fach- und Vertretungsstrukturen auf Bundesebene. Zentrale Leitfragen sind daher u.a., wie die Arbeit der bundesweiten Fachverbände auf die Inhalte und Strukturen der Praxis wirken und welche Impulse sie für die Entwicklung von Themen und Innovationen auf regionaler Ebene geben können.

## Arbeitsweise und -strukturen

Das Projekt ist als prozeßorientierte Selbstevaluation angelegt, in der auf einen kontinuierlichen Fachaustausch zwischen den Mitgliedern, verschiedenen Gremien des Verbandes und der Projektleitung besonderes Gewicht gelegt wird.

Neben der Projektleitung gibt es daher eine fachliche Leitung mit Mitgliedern des Vorstandes der BKJ. Unterstützt werden Projekt- und fachliche Leitung durch einen Expertenkreis, dem ausgewählte Wissenschaftler/innen angehören, die zu speziellen Fragen hinzugezogen werden. Schließlich übernimmt die Mitgliederversammlung der BKJ die Funktion eines Beirates. So ist es gewährleistet, daß alle Mitglieder ihre inhaltlichen Interessen und ihren Sachverstand in die Gestaltung und Auswertung des Projektes einbringen und den Verlauf des Projektes steuern können.

Zu den Kernelementen der Selbstevaluation gehört ferner, daß die Teilnahme an dem Projekt auf freiwilliger Basis erfolgt. Fachliche Leitung und Beirat werden darüber entscheiden, in welcher Form Ergebnisse unterschiedlichen Öffentlichkeiten zur Verfügung gestellt werden.

## Projektbüro

Die Projektleitung ist bei Kulturprojekte, Christiane Liebald, angesiedelt. Sie hat auch die Vorstudie zur Evaluation der BKJ erstellt, die als Kurzfassung in **Qs 1** veröffentlicht wurde.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter ist Dr. Stephan A. Kolfhaus.

Kontaktadresse:

**Christiane Liebald, Kulturprojekte  
Heinkelstr. 8, 42285 Wuppertal**

**Tel.: 02 02/2 82 51 90**

**Fax: 02 02/2 82 51 02**



**MIT QUALIFIZIERUNG ZUR QUALITÄT IN DER JUGENDSOZIALARBEIT**

Friedel Schier


**KATHOLISCHE  
JUGEND  
SOZIALARBEIT**

In der Bundesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit (BAG KJS) haben sich acht Zentrale Bundesträger und neun Landesarbeitsgemeinschaften der Katholischen Jugendsozialarbeit zusammengeschlossen. Sie versteht sich als Föderation aller in diesem Handlungsfeld engagierten katholischen Träger und Organisationen.

Die Träger der Katholischen Jugendsozialarbeit unterhalten ca. 680 Einrichtungen in der gesamten Bundesrepublik Deutschland. 7.200 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie viele Ehrenamtliche bieten ein umfassendes, **personales Fachangebot**. Demzufolge ist die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter/innen ein tragendes Element der Arbeit.

Die Palette der **Angebote** geht über kurzfristige Beratungsgespräche, langfristige sozialpädagogische Begleitung, Qualifizierung, Beschäftigung, Freizeitgestaltung bis hin zu pädagogisch betreuten Formen des Wohnens.

Die Angebote stehen allen jungen Menschen an den **Übergängen ins Erwerbsleben** offen, insbesondere den Jugendlichen zwischen 12 und 27 Jahren, denen ohne eine besondere Hilfestellung diese Integration in die Gesellschaft verwehrt bleibt.

Die Mitarbeiter/-innen, die dieses **personale Angebot** in ihrem Berufsalltag bereitstellen sollen, erfahren von unterschiedlichen Seiten **kritische Anfragen**:

- von Zuwendungsgebern (outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe, Leistungsbeschreibung der Jugendhilfe, Budgetierung, ...)

- von möglichen Kooperations-Partnern (Profil der Jugendhilfe, Anknüpfungspunkte der Zusammenarbeit, ...)
- durch junge Menschen (schwierige Erreichbarkeit, Kumulierung von Problemlagen, ...)
- nicht zuletzt durch eigene Reflexion (Burnout, Überlastung, keine Zeit, ...)

Diese Anfragen sind ernst zu nehmen und müssen beantwortet werden. Der **zukünftige berufliche Handlungsspielraum** wird dadurch geprägt, wie es den sozialpädagogischen Fachkräften gelingt, ihre Arbeit und die Rahmenbedingungen derselben zu beschreiben und den Bedarf der jungen Menschen als Ausgangspunkt allen Engagements deutlich zu machen.

Die Zeiten des Lamentierens und des Klagens über andere sind vorbei. Es gilt ein Bewußtsein dafür zu entwickeln, daß wir die **Verantwortung für das Handlungsfeld** übernehmen müssen und diese Aufgabe auch für andere deutlich auszufüllen haben.

Dabei reicht es nicht aus, die bisherigen Felder weiter zu besetzen, da durch die **verschärfte Konkurrenz** (um Mittel) nur diejenigen zum Zuge kommen, die eine Arbeit nachweisen, die als **qualitativ gut** anerkannt wird. D.h., die zugrunde liegenden Kriterien der Beurteilung werden akzeptiert, und es gelingt darüber hinaus, die erbrachten Leistungen auch den Partnern zu vermitteln.

Da keinerlei Ressourcen von anderer Seite mehr zusätzlich eingefordert werden können, gilt es die **eigenen Ressourcen** besser zu nutzen und effizienter einzusetzen.

Die bisher aufgezeigten **Anforderungen**:

- kritische Anfragen von Zuwendungsgebern, Partnern, jungen Menschen,
- Konkurrenz der Anbieter evtl. zusätzliche gewerbliche Anbieter,
- Nachweis von Qualität,
- keine zusätzlichen Ressourcen, lassen erkennen, daß althergebrachte Mittel oder Methoden nicht mehr weiterhelfen.

Als mögliche Entlastung und Hilfe bietet sich die Methode der

### Selbstevaluation

an (Maja Heiner u.a.). Die Erwartungen, die mit dieser Methode verbunden werden, lassen sich stichwortartig benennen:

- Fachleute der sozialen Arbeit bringen ihre Kompetenzen ein,
- jede/r vor Ort in der konkreten Praxis Tätige kann am besten die Kriterien und Standards für ihre/seine Arbeit benennen,
- neben der Dokumentation gelingt eine Systematisierung der Selbstreflexion,
- das berufliche Handeln wird transparent und auch für Außenstehende nachvollziehbar,
- es findet eine Professionalisierung von innen statt.

Um die Ressourcen innerhalb der BAG KJS mit einzubinden und damit Synergieeffekte zu erreichen, ist die Einführung der Selbstevaluation über zwei Ebenen beabsichtigt:

- Mitarbeiter/-innen vor Ort und

in der Praxis der Jugendsozialarbeit sollen die Methode kennenlernen und die Vorteile des Instrumentariums erfahren.

- Multiplikatoren aus den Landesarbeitsgemeinschaften oder Zentralen Bundesträgern sollen sich die Methode aneignen und zur Unterstützung der Einrichtungen und Personen vor Ort den Prozeß der Selbstevaluation als Vermittler und Unterstützer begleiten.

Die Angebote im einzelnen:

### Projekt 1

Qualifizierung von Multiplikatoren für die Unterstützung von Trägern und Projekten auf örtlicher Ebene

### Zielvorstellung

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit ist in den Handlungsfeldern der Jugendsozialarbeit bundesweit präsent. In allen Handlungsfeldern übernehmen Mitarbeiter/-innen die Sicherstellung einer leistungsfähigen Infrastruktur. Sie sind Ansprechpartner der örtlichen Träger und reflektieren die Arbeit im überregionalen Kontext. An den Schnittstellen zu anderen Bereichen der Jugendhilfe, des (Berufs-) Bildungssystems und der Arbeitsmarktpolitik stehen weitere Fachleute, die das gemeinsame Anliegen tragen.

Diese Multiplikatoren sollen in die Lage versetzt werden,

- die Bedeutung ihrer Multiplikatoren-Rolle zu reflektieren und weiterzuentwickeln,
- die Instrumente der unterstützenden Beratung kennenzulernen und anzuwenden und
- die begleiteten Träger und Projekte in die Lage zu versetzen,

ihrerseits selbständig mit den erprobten Instrumenten die Arbeit vor Ort zu qualifizieren und sachgerecht darzustellen.

### Realisierung

- ➔ Arbeit in einer Gruppe (15 Personen) und Lerngruppen (2 bis 3 Personen)
- ➔ Durchführung von Praxisprojekten
- ➔ Begleitung durch Fachleute mit Erfahrung in Selbstevaluation
- ➔ Vorbereitungs- und Erprobungspapiere zum begleitenden Selbststudium
- ➔ Workshops (insgesamt 12 Tage). In **1995** fand ein erster Workshop (3 Tage), 07. bis 09. November 1995, statt. In **1996** sind zwei Workshops geplant, in **1997** ein Workshop.
- ➔ Auswertung der Lernerfahrungen sowie der Methoden und Instrumente.

## Projekt 2

Fortbildungsangebot  
Selbstevaluation  
für Mitarbeiter/-innen in  
Einrichtungen der Jugendhilfe

### Zielsetzung

Anhand der konkreten Erfahrung und des Bedarfes aus der Alltagspraxis sollen neue Arbeitshilfen entwickelt sowie bereits vorhandene Techniken und Instrumentarien so angepaßt werden, daß eine Selbstevaluation der Fachkräfte unterstützt wird.

Das bedeutet, daß die Teilnehmer/-innen konkrete und praxisnahe Arbeitshilfen entwickeln, die jede/r in der Jugendhilfe Tätige für sein Arbeitsfeld nutzen kann. Nach entsprechender Begleitung und Hinführung durch die Trainerin werden die In-

strumentarien zu einer besseren Gestaltung der Arbeit im Sinne der Hilfe- und Ratsuchenden führen. Weiterhin wird eine bessere Darstellung der Arbeit möglich sein.

### Realisierung

- ➔ Arbeit im Plenum (15 Personen) und Kleingruppen (2 bis 3 Personen) sowie Einzelübungen
  - ➔ Begleitung durch Fachleute mit Erfahrung in Selbstevaluation
  - ➔ Vorbereitungs- und Erprobungspapiere zum begleitenden Selbststudium
  - ➔ Austausch der bisherigen Arbeitserfahrungen und persönliche Einschätzung
  - ➔ Gelegenheit zum Kennenlernen verschiedener Instrumentarien der Selbstevaluation
  - ➔ Erarbeitung und Prüfung von Instrumenten für die Praxis der Jugendsozialarbeit
  - ➔ Klärung des Evaluationsbegriffes
  - ➔ Verwertungszusammenhang und Grenzen von Selbstevaluation
- In **1995** fand ein erster Workshop (3 Tage), vom 28. bis 30. November 1995, statt. Für **1996** sind geplant: zwei Workshops, regional- und fachgebietsbezogene Treffen, in **1997** ein Workshop.
- ➔ Auswertung der Lernerfahrungen und Instrumente durch schriftliche Befragung.

Kontaktadresse:

**Friedel Schier**  
**Bundesarbeitsgemeinschaft**  
**Katholische Jugendsozialarbeit**  
**Carl-Mosterts-Platz 1**  
**40477 Düsseldorf**  
**Tel.: 02 11/9 44 85 - 16**

## SELBSTEVALUATION IN DER KINDER- UND JUGENDHILFE

Prof. Dr. Maja Heiner, Universität Tübingen

Dr. Wolfgang Beywl, Universität Köln

### Selbstevaluations- Beratung

**Weiterbildungskurs für  
Fach- und Führungskräfte  
mit Koordinations- und  
Planungsaufgaben für  
Maßnahmen und Projekte  
des Kinder- und Jugendplans  
des Bundes  
(1 / 1996 - 6 / 1997)**

#### Ausgangslage und Zielsetzung

Die Anforderungen an die Kinder- und Jugendhilfe steigen. Dies gilt sowohl für ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit als auch für die geforderte Kundenorientierung und die Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in Planungs- und Verbesserungsprozesse. Die Träger der Kinder- und Jugendhilfe stehen heute stärker denn je vor der Herausforderung, die Qualität ihrer Arbeit nachzuweisen und ihre Programme an sich schnell verändernde Problemlagen und Bedarfe anzupassen.

Mehr denn je kommt der Erprobung neuer Wege und Methoden sowie der bedarfsgerechten Qualifizierung der in der Kinder- und Jugendhilfe Tätigen besondere Bedeutung zu. Gegenseitige Information sowie fachlicher Austausch zwischen den Dachverbänden, den Trägern und den Fachpartnern setzt die systematische Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe von Informationen, Erfahrungen und Erkenntnissen voraus.

Unverzichtbares Hilfsmittel für eine Qualitätsstrategie in der Kinder- und

Jugendhilfe sind praxisbewährte Methoden zur Beschreibung und Bewertung von Maßnahmen. Insbesondere Verfahren der Selbstevaluation sind geeignet, Planungsentscheidungen zu begründen und Veränderungen anzustoßen.

Ziel des Forschungs- und Weiterbildungsvorhabens ist es, bei den im Rahmen des Kinder- und Jugendplans geförderten Trägern das vorhandene Potential zur Selbstevaluation in träger- und programmspezifischer Form zu optimieren. Zu diesem Zweck wird 1996 erstmals ein Kursprogramm „Selbstevaluations-Beratung“ angeboten. Das Weiterbildungsangebot soll bei den Teilnehmenden auf die Bedarfe der Träger abgestimmte Qualifikationen ausbauen. Es soll die Erprobungen von Evaluations- und Selbstevaluationsverfahren fachlich begleiten.

#### Kursziele

Die Weiterbildung soll die Teilnehmer/-innen befähigen, in ihren Arbeitsfeldern Evaluationen praxisnah und nutzenorientiert zu initiieren, zu planen und zu begleiten. Hierbei sollen sie Kenntnisse über Planungsverfahren, Erhebungs- und Auswertungstechniken sowie Methoden der Ergebnispräsentation kennenlernen.

Darüber hinausgehend sollen sie befähigt werden, Prozesse der Selbstevaluation systematisch anzuleiten, d.h. für den Träger / die Einrichtung / den Dienst / das Projekt / das Team ...

- Zielvorstellungen zu formulieren und zu präzisieren;
- daraus struktur-, prozeß- und

- ergebnisbezogene Bewertungskriterien abzuleiten,
- ❑ eigene Methoden der Exploration, Dokumentation und Evaluation zu entwickeln und
  - ❑ diese als kontinuierliche Verfahren der Selbstvergewisserung über den erreichten Stand der Zielannäherung einzusetzen
  - ❑ bzw. sie zu nutzen, um Ziele und Kriterien zu überdenken und neu zu formulieren.

Die Selbstevaluationsverfahren setzen an vorhandenen Dokumentations-, Reflexions- und Planungsverfahren an, sind in den Arbeitsalltag integrierbar und von dem/der jeweiligen Mitarbeiter/-in mit überschaubarem Aufwand anwendbar.

### Zielgruppe

Der Weiterbildungskurs „Selbstevaluations-Beratung“ richtet sich an verantwortliche Mitarbeiter/-innen, die in bundesweit tätigen Organisationen zuständig sind für die Planung, Koordinierung und Betreuung zentraler Maßnahmen und bedeutender Projekte der Kinder- und Jugendhilfe. Hierzu zählen besonders Maßnahmen der Fortbildung von ehren- und hauptamtlich tätigen Mitarbeiter/-innen. Nach Abschluß der Maßnahme sollen die Ausgebildeten darüber hinaus in ihren Organisationen und Einrichtungen tätig werden können als Berater, Trainer und Qualitätsverantwortliche für Evaluation und insbesondere Selbstevaluation.

### Kursinhalte

Die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Weiterbildungsreihe werden auf die Bedarfe in den Arbeitsfeldern und die Untersuchungsinteressen der Teilnehmenden zugeschnitten. In Vorgesprächen, durch Auswertung der Anmeldebögen sowie Thematisierung in der

Eingangsphase der gemeinsamen Arbeit erfolgt schrittweise eine Bildungsbedarfsklärung und Weiterentwicklung des Kurskonzeptes. Die nachfolgenden Übersichten verdeutlichen beispielhaft mögliche Themen:

#### A) Welche Art von Evaluationsstudie ist geeignet?

- Akzeptanzstudie  
Wer beurteilt unser Angebot wie? Wer kennt es nicht?
- Nutzungsstudien  
Wer nutzt unsere Angebote wie? Wer nutzt sie nicht?
- Kooperationsstudien  
Mit wem kooperieren wir (nicht) und mit welchen Konsequenzen?
- Plazierungsstudien  
Was kennzeichnet nach Auffassung unserer Kunden unser Angebot im Vergleich zu ähnlichen?
- Qualitätsstudien  
Welche interaktionsbezogenen fachlichen Standards werden in welchem Maße von uns erfüllt?
- Ressourcenstudien  
Wo bleiben unser Geld, unsere Zeit, unsere Räume etc.?
- Grenzwertstudien  
Ab welchem Punkt bewirken wir mit hohen zusätzlichen Mitteleinsatz nur noch wenig mehr?

#### B) Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten bestehen zu anderen Verfahrensweisen?

- Evaluation und Organisationsentwicklung
- Evaluation und Supervision
- Evaluation und Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung (DIN ISO 9000 f.)
- Evaluation und soziales Controlling und Kosten-Nutzen-Analyse
- Evaluation und outputorientierte Ansätze

## C) Welche Verfahren und Hilfsmittel zur Steuerung von Evaluationen sind geeignet?

- Evaluierbarkeitsanalyse
- Interne und externe Evaluationskontrakte
- Gegenstandsbestimmung und Untersuchungsrahmen
- Moderationsmethode und Projektmanagement

## D) Welche ethischen und professionellen Standards sind zu beachten?

- „Standards“ und „Handlungsprinzipien“
- Datenschutz, Arbeits- und Vertragsrecht

## E) Welche Erhebungsinstrumente sind geeignet?

- Datenbank- insbesondere Literaturrecherche
- Akten- und Sekundäranalyse
- Selbstbefragung
- Gruppenerhebungsverfahren
- Beobachtung und Beobachtungsprotokoll
- Projektive Verfahren

## F) Welche Auswertungsinstrumente sind tauglich?

- Kategorienbildung und -bündelung
- Einfache qualitative Datenverarbeitung
- Grundlegende Statistik
- Einfache quantitative Datenverarbeitung

## G) Wie können Ergebnisse wirkungsvoll verbreitet werden?

- Präsentationsgrafik (z.B. Microsoft Graph)
- Techniken und Regeln des Berichtschreibens
- Visualisierung & Rhetorik

## Kursorganisation

Der ca. eineinhalbjährige berufsbegleitende Kurs umfaßt insgesamt vier fünftägige Seminare im Abstand von 3-6 Monaten, die durch eine Projektpräsentation abgeschlossen werden. Spätestens nach Abschluß des zweiten Seminars sollen alle Teilnehmenden ein eigenes kleineres Evaluationsprojekt durchführen. In dessen Verlauf vereinbaren sie mit Projektmitarbeitern und -mitarbeiterinnen zu behandelnde Fragestellungen und bearbeiten diese mittels geeigneter Erhebungs-, Dokumentations- und Auswertungsverfahren. Alle hierauf bezogenen schriftlichen und mündlichen Informationen sind von der Kursleitung, den beteiligten Dozenten und den Teilnehmenden strikt vertraulich zu behandeln und werden Dritten nicht zugänglich gemacht.

Die bundeszentrale Seminararbeit wird ergänzt durch ein bis zwei eintägige regionale Arbeitsgruppentreffen, die zwischen den Seminaren unter der Moderation von Dozenten und Dozentinnen stattfinden. Sie dienen

- der Reflexion und methodischen Begleitung der Evaluationspraxis der Teilnehmenden;
- der Organisation von und Anleitung zu Evaluationsprojekten, die Anwendung und Vertiefung zentraler Lerninhalte fördern.

Im zeitlichen Zusammenhang mit den Arbeitsgruppentreffen bieten die Dozenten wissenschaftliche Einzelberatung in den Einrichtungen der Teilnehmenden an (bis zu 1 Tag pro Person).

Jede/r Teilnehmende arbeitet in der Schlußphase ihrer/seiner Weiterbildung als Co-Trainer an einem Viertages-Seminar zur Selbstevaluation mit und wird an vier Tagen als Evaluati-



onsberater für Arbeitsgruppentreffen oder Einzelberatung im Rahmen von Selbstevaluationen tätig.

Ohne die eigene Projektarbeit und das Studium des Selbstlernmaterials umfaßt das Weiterbildungsprojekt ca. 32 Tage (256 USt. à 45 Min.).

Die Zahl der Teilnehmenden ist auf 20 begrenzt.

### Arbeits- und Lernformen

Im Kurs stehen folgende drei Arbeits- und Lernformen im Vordergrund:

- Die Seminare dienen der Vermittlung des wissenschaftlichen und methodischen Grundwissens von Evaluation und Selbstevaluation. Folienvorträge und Plakatpräsentationen der Dozenten wechseln mit moderierten Erarbeitungen in der Lerngruppe, Übungen, Rollenspielen und anderen geeigneten Lern- und Arbeitsformen. Die Seminare dienen darüber hinaus der Organisierung der Praxisprojekte und der regionalen Zusammenarbeit. Außerdem sollen hier Ziele und Durchführung des gesamten Weiterbildungsprojektes kritisch reflektiert werden und Feinabstimmungen an die Arbeitserfordernisse der Teilnehmenden erfolgen.
- In Evaluationsprojekten sollen die in den Seminaren vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten durch die Teilnehmenden umgesetzt werden. Dabei sollen sie ihre Fähigkeit erproben, Evaluations- und Selbstevaluationsprozesse in ihre Trägerorganisation einzuführen und so durchzuführen, daß ihre Prozesse und Ergebnisse von den anderen Verantwortlichen und weiteren Beteiligten genutzt werden.
- In regionalen Arbeitsgruppen

sowie eventuell daraus hervorgehenden Evaluationspartnerschaften sollen sich die Teilnehmenden bei ihren Arbeitsvorhaben kollegial beraten, die Anpassung des in den Seminaren Gelernten vornehmen und kritisch-konstruktive Rückmeldungen an die Kursleitung vorbereiten.

Die Kurskonzeption ist – gemäß ihres modell- und projekthaften Charakters – offen für die Interessen der Teilnehmenden. Sowohl Lerninhalte wie auch Vorgehensweisen sollen kontinuierlich auf ihre Passung für die Praxisanforderungen der Teilnehmenden geprüft und weiterentwickelt werden. Mit ihrer Anmeldung verpflichten sich die Kursteilnehmer/-innen, ebenso wie die Lehrkräfte und die Kursleitung, im gesetzten Rahmen ihren festgelegten Beitrag zum Gelingen des Weiterbildungsprojektes zu leisten.

### Zeitplan

Der Kurs begann am 1. Januar 1996 und endet am 30. Juni 1997.

### Qualifikationsverfahren

Voraussetzungen für die Ausstellung des Abschlußzertifikats sind die regelmäßige Teilnahme, ein qualifizierter schriftlicher Abschlußbericht zum selbst durchgeführten Evaluationsprojekt sowie eine mündliche Kurzdarbietung zu dessen wichtigsten Ergebnissen.

### Bewerbungs- und Zulassungsverfahren

Neben einer einschlägigen formalen Qualifikation (z.B. als Sozial- oder Erziehungswissenschaftler/-in, Sozialarbeiter/-in, Sozialpädagoge/-in, Psychologe/-in) wird vorausgesetzt:

- eine mindestens fünfjährige Berufspraxis (davon mindestens

die drei letzten Jahre in der sozialen Arbeit, insbesondere im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe);

- eine Tätigkeit in der Qualifizierung/Fortbildung von Mitarbeitern in Projekten der Kinder- und Jugendhilfe;
- fachliche Kenntnisse und/oder Praxis mindestens in einem der folgenden Bereiche:
  - (1) Empirische Sozialforschung
  - (2) Supervision
  - (3) Praxis-/Organisationsberatung
  - (4) Sozial- insbesondere Jugendhilfeplanung.

Da die Selbstevaluationsprojekte in den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen der Teilnehmenden durchgeführt werden sollen, ist das Einverständnis des Arbeitgebers mit der Teilnahme am Kurs und der Durchführung eines Evaluationsprojekts innerhalb der eigenen Organisation erforderlich. Eine entsprechende formlose Einverständniserklärung ist den Bewerbungsunterlagen beizufügen. Später wird von der Kursleitung ein förmlicher Vertrag über Umfang, Inhalt und Datenschutzaspekte des Projektes mit den jeweiligen Teilnehmern und dem Arbeitgeber geschlossen.

Der Kurs kann nur komplett belegt werden. Als Bewerbungsunterlagen sind einzureichen:

- Ausgefüllter Bewerbungsbogen, aus dem folgendes hervorgeht: Ausbildungszeiten, Erwerbstätigkeiten, Vorkenntnisse und -erfahrungen, gegenwärtiges berufliches Tätigkeitsgebiet, zukünftige berufliche Absichten und persönliche Ziele, die Sie mit der Weiterbildung verbinden;
- Materialien, die über die Aktivitäten Ihrer Trägerorganisation

auf dem Gebiet der Kinder- und Jugendhilfe Auskunft geben;

- Formlose Erklärungen des Arbeitgebers bezüglich Freistellung/Beurlaubung für die Weiterbildungsmaßnahme und bezüglich der Möglichkeit, ein kleineres Evaluationsvorhaben im Rahmen der Organisation durchzuführen.

### **Bewerbungsschluß war der 1. Februar 1996**

Die Vorauswahl erfolgt aufgrund der Bewerbungsunterlagen. Bewerber/innen, die in die engere Wahl kommen, werden zu einem Gespräch mit der Kursleitung eingeladen.

Die Kursleitung hat über die Zulassung entschieden.

### **Kosten**

Die Teilnahmegebühren belaufen sich auf 1.200,- DM. Eingeschlossen sind die Seminare, die Kursmaterialien, die Betreuung der regionalen Arbeitsgruppen und die Einzelberatungen.

Hinzuzurechnen sind Unterkunfts-, Verpflegungs- und Reisekosten für die vier fünftägigen Seminare und die Arbeitsgruppentreffen.

Auf besonderen Antrag können für Teilnehmende aus wirtschaftlich schwachen Organisationen Unterkunfts- und Verpflegungskosten teilweise oder ganz übernommen werden (keine Reisekosten).

Kontaktadresse:

**Dr. Wolfgang Beywl**  
**Universität Köln, EZW**  
**Gronewaldstraße 2**  
**50931 Köln**

**Fax: 02 21/4 70 - 51 74**

**Tel.: 02 21/4 70 - 47 43**

(Sekretariat Dagmar Brünagel)



## **PRAXISANALYSE KJP – die Bedeutung der Sachberichte zur Qualitätsentwicklung**

*Prof. Dr. Maria-E. Karsten  
Universität Lüneburg*

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend als fachlich zuständige oberste Bundesbehörde soll die Tätigkeit der Jugendhilfe anregen und fördern, soweit sie von überregionaler Bedeutung ist und ihrer Art nach nicht durch ein Land allein wirksam gefördert werden kann (§ 83 KJHG).

Der Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) als zentrales Förderinstrument der Jugendhilfe und Jugendarbeit sowie Jugendverbandsarbeit verfolgt das Ziel der Erhaltung und Sicherstellung der Jugendhilfestrukturen.

Das Projekt „Praxisanalyse des Kinder- und Jugendplans des Bundes: Das Beispiel 1994“, das seit dem 01.08.1995 für zwei Jahre durchgeführt wird, steht im Zusammenhang des Vorhabens für den KJP, einen Prozeß der Evaluation aufzubauen und zu gestalten. Es werden interne und externe Evaluationsformen entwickelt, um das Verständnis und Selbstverständnis von Evaluation und Selbstevaluation zu etablieren und im Feld des KJP zu verankern.

Grundsätzlich wird wissenschaftliche Evaluation durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- Evaluation bedeutet auch eine Tätigkeit der Bewertung und dient Entscheidungs-, Planungshilfen sowie der Prozeßgestaltung.
- Evaluation sollte den neuesten Wissenschafts- und Forschungsmethoden angepaßt sein.

Es geht darum, die Sicht- und Handlungsweisen der Akteure im Rahmen

des KJP und die Selbstdarstellungen respektive Fremdeinschätzungen neu zueinander in Beziehung zu setzen.

Ein Anliegen liegt u.a. darin, den Bedürfnissen von politischen Entscheidungsträgern und der an den Programmen Beteiligten Rechnung zu tragen.

Im Rahmen des Projektes geht es darum, herauszuarbeiten, wie sich die Praxis des KJP qualitativ und quantitativ in einem exemplarischen Untersuchungsjahr darstellt und auf der Materialbasis von Verwendungsnachweisen und Sachberichten strukturiert rekonstruieren läßt.

Dies beinhaltet die Auswertung des Untersuchungsmaterials auf den Ebenen des Gesamtprogrammes und des jeweiligen Teilprogrammes im KJP im Hinblick auf eine Typisierung der sozialpädagogischen Arbeit, die Erarbeitung des Selbstverständnisses in den Selbstdarstellungen, die Zielsetzungen sowie die organisatorisch-personellen und konzeptionellen Umsetzungsformen der beteiligten Träger der Jugendhilfe.

Da der Gesamtumfang des Materials sehr groß ist, geht es darum, hieraus neben den inhaltlichen Erkenntnissen ein Evaluationskonzept zu entwickeln, das die Materialfülle in einer kontinuierlichen Analyse handhabbar macht.

Mit der Analyse eines ganzen Jahrganges wird für eine Evaluation das Grundlagen- und Bezugsmaterial erarbeitet. Auf der Basis von Sachberichten und Verwendungsnachweisen wird folgendes berücksichtigt:

- wie die Aktivitäten, die Zielgruppen, die Zielsetzungen in welchen Formen der praktischen Umsetzung verwirklicht werden, um
- darauf aufbauend, ein Berichtswesen zu etablieren, durch das fachliche Prozesse initiiert werden und mehr Qualitätstransparenz erreicht wird.

Mit der Evaluation der Praxis des Jahrganges 1994 wird eine gemein-

same Ausgangssituation erarbeitet, auf die sich weitere Aktivitäten, die weiteren Teilbereichsprojekte und Entwicklungsvorhaben beziehen lassen.

Hiermit wird ein wesentlicher Beitrag zur Reflexion und Selbstreflexion und damit zur Qualifizierung geleistet, entsprechend dem Titel „Praxisanalyse KJP – die Bedeutung der Sachberichte zur Qualitätsentwicklung“.

Kontaktadresse:

Projektgruppe:

**Prof. Dr. M.-E. Karsten**

**U. Kressel**

**C. Grewe**

**Universität Lüneburg**

**Institut für Sozialpädagogik**

**Lauensteinstraße 33**

**21335 Lüneburg**

**Tel.: 0 41 31/78 (0) 16 79**

## ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND SOZIALMANAGEMENT

*Sabine Herbst, Anette Brümmel*

### Ein Evaluations- und Trainingskonzept für den Bund der Deutschen Landjugend

#### Ausgangslage/Zielsetzung

Der Bund der Deutschen Landjugend (BDL) hat im Herbst 1995 mit der Durchführung einer Fortbildungsmaßnahme für ehrenamtliche und hauptamtliche Verbandsmitglieder begonnen, die sich über zwei Jahre erstreckt.

Inhaltlich geht es um die Vermittlung von Basiswissen und Basisfertigkeiten aus den Bereichen Selbstevaluation, Organisationsentwicklung und Sozialmanagement. Mit dieser Fortbildungsmaßnahme reagiert der Verband auf einen zunehmenden Modernisierungsdruck, in den er sich sowohl von innen als auch von außen gestellt sieht.

Jugendverbandsarbeit unterliegt einem ständigen Wandel. Die Anforderungen von Jugendlichen an Angebote sowie ihre Ansprüche bezüglich einer ehrenamtlichen Mitarbeit haben sich geändert. Der ländliche Raum unterliegt Umbruchprozessen, die neue Formen der Jugendarbeit und Vernetzungsarbeit erfordern.

Für den BDL stellt sich hiermit die Frage nach dem Innovationsbedarf, d.h. nach einer angemessenen Überprüfung des Inhalts wie der Qualität der von ihm erbrachten Dienstleistungen. Dabei sind neben der Alltagsarbeit insbesondere die Organisations- und Vermittlungsstrukturen des Verbandes auf den verschiedenen Ebenen (Bund, Land und Region) zu analysieren. Die Organisati-

onsziele und -leitsätze müssen überprüft und ggf. neu formuliert werden, eine neue Aufgabenformulierung und eindeutige Arbeitsteilung sind vorzunehmen. Ebenso sind die Strukturen und internen Dienstleistungsangebote auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit hin zu überprüfen und anzupassen.

#### Grundkonzept

Da diese Überprüfung nicht als ein naturwüchsiger Prozeß mit eher zufälligen Ergebnissen stattfinden soll, wurde die BBJ Servis gGmbH, Berlin, damit beauftragt, ein Konzept zu entwickeln und es gemeinsam mit der „Deutschen Landjugendakademie (DLA)“ umzusetzen, das sowohl alle Verbandsebenen wie auch die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen einbezieht und diese selbst zu den Akteuren einer (möglichen) Veränderung macht („Change agents“).

Die Handlungsspielräume der einzelnen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen sind der Ausgangspunkt des Überprüfungs- und Veränderungsprozesses. Beginnend mit einer kritischen Analyse des direkten Arbeitsbereiches werden daraufhin die über- wie untergeordneten Strukturebenen sowie die jeweils zwischen ihnen bestehende Angebots- und Nachfragestruktur überprüft und ggf. mit dem Ziel der Vergrößerung der Handlungskompetenz modelliert.

Parallel zu der unmittelbaren Überprüfung der Arbeitsprozesse und des strukturellen Umfeldes (Bottom-up-Strategie) findet gleichzeitig eine Rekonstruktion der Organisationsziele und -leitsätze statt, die vom Bundes-



vorstand selbst veranlaßt wird (Top-down-Strategie).

Dieser doppelte Prozeß setzt den Verband in die Lage, sich aktiv und selbstbestimmt den neuen Anforderungen zu stellen, d.h. sowohl inhaltlich wie auch in der Modellierung der Organisationsstrukturen angemessene Veränderungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Das langfristige Ziel liegt darin, diesen Reflexions- und Veränderungsprozeß dauerhaft zu implementieren.

### **Verknüpfung von Selbstevaluation, Organisationsentwicklung und Sozialmanagement**

Entwickelt wurde deshalb eine integrative Konzeption von Selbstevaluation, Organisationsentwicklung und Sozialmanagement, die folgende Ziele zum Gegenstand hat:

1. Bessere Verkoppelung beider Teilsysteme (Ehren- und Hauptamt)/(Redemokratisierung)
2. Orientierung an Fertigkeiten und Fähigkeiten (Empowerment)
3. Selbstvergewisserung von Ehren- und Hauptamt (Synergie)
4. Entwicklung und Stärkung modernen Organisationswissens und der davon abhängigen Organisationspraxis (Verbandsmanagement)
5. Konzentration auf Effektivität und Effizienz bei der Realisierung und Nutzung von Angeboten (Angebotsorientierung)
6. Entwicklung einer Didaktik der Selbstorganisation (Selbststeuerung)  
(Strunk/Monzer; Verbandliche Selbstevaluation am Beispiel des BDL, 1995, S. 29)

Selbstevaluation entwickelt und schult die Fähigkeit, durch einen kontinuierlichen Wechsel von interner (assoziierter) und externer (dis-

soziierter) Perspektive, eine erweiterte (kreativ-produktive) Wahrnehmung der eigenen Tätigkeit vorzunehmen. Durch Selbstevaluation wird ein Instrumentarium zur Verfügung gestellt bzw. für den spezifischen Untersuchungsgegenstand entwickelt, das die Analyse, Reflexion und Bewertung des eigenen Handelns innerhalb der eigenen Organisation ermöglicht. Nicht nur die eigenen Arbeitsprozesse, sondern ebenso deren institutionspezifische Determination werden in unserem Ansatz in die Analyse mit integriert. Hier soll eine ganzheitliche Analyse der Arbeit vorgenommen werden, ohne gegebene Organisationsstrukturen weder zu überschätzen noch zu unterschätzen, sondern diese als Ausgangspunkt für die Veränderungsaktivitäten zu akzeptieren.

Selbstevaluation in diesem ganzheitlichen Sinne meint die Fähigkeit,

- Sachverhalte aus der Perspektive der Person, der Organisation und dem relevanten Umfeld zu verstehen;
- mit verschiedenen Systembeschaffenheiten umzugehen, d.h. auch komplexe und instabile Systeme als verstehbar und behandelbar zu erfahren;
- die Rückschlüsse aus der Erkenntnis der Beschaffenheit seiner Handlungsgrenzen im angemessenen Rahmen zu verallgemeinern und Forderungen an die Organisationen zu stellen.

Innerhalb des BDL ist es aufgrund seiner heterogenen und vielfältigen Grundstruktur und der damit verbundenen komplexen Handlungsstrategien erforderlich, diese ganzheitliche Sicht zu berücksichtigen und gleichermaßen mit Prinzipien der Selbstorganisation zu verknüpfen, um

- ❑ ein flexibles Reagieren auf Anforderungen an den Output zu ermöglichen,
- ❑ für motivierte und zufriedene (ehren- und hauptamtliche) Mitarbeiterinnen angemessene Arbeitsplätze mit einem hohen Maß an Selbstorganisation zu schaffen,
- ❑ eine angemessene Aufgabebearbeitung und eine entsprechende Qualitätssicherung zu gewährleisten (Strunk/Monzer, S. 53).

Unter dieser Prämisse ist es dann erforderlich, die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen zu ermächtigen, ihre Handlungsräume selbständig zu gestalten und dem jeweiligen Bedarf anzupassen (Empowerment). Diese Anpassungs- oder besser: Veränderungsprozesse bedürfen aber ebenso einer zu entwickelnden Kompetenz und ein entsprechendes Instrumentarium, um sie gezielt gestalten zu können.

Nun lassen sich nach v. Spiegel zur Selbstevaluation Instrumente der Organisationsentwicklung nutzen. Somit ist dann auch zu fragen, ob diese nicht zugleich zum Ansatzpunkt für beabsichtigte (d.h. gezielte) Veränderungsprozesse genutzt werden können. Ein weiterer Bestandteil des von uns entwickelten Konzeptes ist die Integration von Instrumenten aus dem Bereich der Organisationsentwicklung, um hier gleichermaßen über die Reflexion und Veränderungseinsicht hinaus, die Erhöhung der Erweiterung des Handlungsraumes konkret, d.h. organisationspezifisch umzusetzen. Es geht uns nicht darum, Organisationsentwickler auszubilden, sondern Instrumente und Verfahren verfügbar zu machen, um die sich aus der Selbstevaluation ergebende Veränderungsnotwendigkeit durchführen

zu können und damit die Entwicklungsprozesse des Verbandes gestalten zu können.

Gegenstände einer Organisationsentwicklung sind:

- ❑ Arbeitsorganisation (technische und personelle Ausstattung, Art, Qualität und Erstellung der Dienstleistung, Außen- sowie Innenanforderungen)
- ❑ Kommunikation (Gratifikationen, Loben, Kritik, Führungsstile, formale und informelle Kommunikationsstrukturen)
- ❑ Werte (der Organisation wie der Mitarbeiterinnen)
- ❑ Normen
- ❑ Rollen

Dabei hat Organisationsentwicklung zwei Ziele:

- das Erreichen einer höheren Effizienz (Leistungsfähigkeit) der Organisation und
- einer größeren Humanität (Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens).

Diese sollen in einem ganzheitlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozeß und mit einer umfassenden Partizipation aller Mitglieder der Organisation erreicht werden.

D.h., Organisationsentwicklung bietet eine sehr gute Voraussetzung, die in der Selbstevaluation festgestellten Veränderungsnotwendigkeiten mit angemessenen Strategien durchzuführen.

Der Ausgangspunkt, die Teilnehmerinnen an der zweijährigen Fortbildung zu Akteuren der Veränderung zu machen, beinhaltet, daß diese ihre Qualifizierung nicht nur individuell nutzen, sondern durch die integrierte Vermittlung von Sozialmanagementkompetenzen diese zu Multiplikatoren eines stetigen Reflexions- und Veränderungsprozesses zu ma-

chen. Sozialmanagement versucht sowohl die Ansprüche der Ethik sozialer Arbeit in den Strukturen ihrer Organisation einzulösen („sozial“) als auch die Effektivität sozialen Handelns methodisch und systematisch zu verbessern („Management“). Es umfaßt Arbeitshilfen, die systematisch und kontrollierbare Entscheidungen, Partizipation aller Betroffenen, Transparenz und zielorientiertes Handeln ermöglichen. (Müller-Schöll/Priepke) Sozialmanagement stellt damit die praktische Grundlage dar, die sich aus der Selbstevaluation ergebenden Veränderungsnotwendigkeiten und die darauf aufbauenden Veränderungsstrategien (Organisationsentwicklung) mit einem angemessenen Instrumentarium zielgerichtet umsetzen zu können.

### Das Fortbildungskonzept

Um eine möglichst breite Beteiligung zu gewährleisten, wird das Konzept als Fortbildung für ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen durchgeführt, die aus den verschiedenen Arbeitsebenen des BDL kommen (Bundes-, Landes- und Regionalebene). In den jeweiligen Modulen wiederholt sich der oben skizzierte Aufbau. Ausgehend von einer Analyse des Handlungsraumes werden Instrumente und Verfahren der Selbstevaluation entwickelt und ausprobiert. Diese werden für die weitere Umsetzung mit Instrumenten der Organisationsentwicklung verknüpft, um gezielte Veränderungsprozesse durchführen zu können. Um die Prozesse durchführen und gestalten zu können, werden gleichzeitig Instrumente und Verfahren aus dem Sozialmanagement vermittelt.

Der Vorteil der Fortbildung liegt in seiner spezifischen Laborsituation. Sie läßt Raum für eine ausführliche

Reflexion wie auch für die Entwicklung und das Erproben angemessener Instrumente. Zwischen den einzelnen Workshops werden in Regionalgruppen die Umsetzungserfahrungen der entwickelten Instrumente im Verfahren der kollegialen Beratung und mit den Instrumenten der Selbstevaluation wieder überprüft und verbessert. Jeder Workshop beinhaltet eine ausführliche Auswertung der praktischen Umsetzung.

Damit steht der Praxisbezug im Vordergrund des Konzeptes. Erstens wird von der jeweiligen Praxis der Teilnehmerinnen ausgegangen. Es werden gemeinsam Instrumente für die Selbstevaluation wie für Veränderungsstrategien entwickelt und erprobt, die von den Teilnehmerinnen unmittelbar in ihrem Arbeitsalltag eingesetzt werden können. Die Erfahrung mit der Umsetzung dieser Instrumente wird sowohl in den Regionalgruppen als auch in den einzelnen Workshops wieder aufgenommen und bei der weiteren Entwicklungsarbeit berücksichtigt.

Folgende Themenbereiche werden in den Workshops behandelt:

### 1996

1. Arbeitstechniken und Zeitmanagement
2. Verbandsumwelt und Adressaten
3. Organisationsdiagnose, Arbeitsfeldanalyse, Leitbilder und Grundsätze der Verbandsarbeit
4. Führen und Leiten, Management (Projektmanagement/Zeitmanagement)

### 1997

1. Zielsetzungs-, Planungs- und Kontrollsysteme für die Verbandsarbeit
2. Konfliktmanagement



3. Leitbild, Ziele des Verbandes
4. Controlling
5. Auswertung

### **Koordinierungsgruppe und wissenschaftliche Begleitung**

Aufgrund dieses modellhaften Vorgehens ist es notwendig, entsprechende Rahmenbedingungen zur Durchführung zu gewährleisten. Diese stellen insbesondere die Koordinationsgruppe, Vorschläge zur verbandsinternen Veröffentlichung des Beratungsprozesses (Transparenz) und die wissenschaftliche Begleitung dar.

Die Koordinationsgruppe setzt sich aus Mitgliedern des BDL, der Landjugendakademie, Mitarbeiterinnen von BBJ CONSULT und der wissenschaftlichen Begleitung sowie einer Vertreterin der Teilnehmerinnen zusammen, die den Gesamtprozeß analysieren und ggf. entsprechende ergänzende Maßnahmen zur Steuerung des Gesamtprozesses vereinbaren.

Um eine ausreichende Transparenz des Beratungsprozesses zu gewährleisten, erfolgen durch die Teamerinnen nach jedem Workshop schrift-

liche Informationen über Ablauf und Inhalte an die Koordinationsgruppe. Veröffentlicht werden hierbei die behandelten Themen und Analysen über die Organisation BDL und die jeweils entwickelten Handlungsansätze durch die Workshopteilnehmerinnen.

Weiter sind in Abstimmung mit der wissenschaftlichen Begleitung regelmäßig Veröffentlichungen im Sinne eines „work in progress“-Verfahrens in verbandsinternen Publikationen geplant. Diese umfassen die Darstellung über Inhalt und Verlauf der Beratung und zielen auf eine breite Diskussion über die Situation und Veränderungsziele des BDL.

Die wissenschaftliche Begleitung sichert eine Evaluation schon während der Durchführung des Konzeptes und versteht sich als aktiv eingreifende und unterstützende Instanz. Hierdurch wird insbesondere die Übertragbarkeit auf andere Institutionen gesichert, indem sie ohne direkte Eingebundenheit in den laufenden Prozeß einzelne Phasen überprüft und auswertet. Die Ergebnisse bieten wichtige Informationen und damit eine Weiterentwicklung für die weitere Anwendung des Konzeptes.

Kontaktadresse:

**Sabine Herbst**  
**Bund der Deutschen Landjugend**  
**Godesberger Allee 142-148**

**53175 Bonn**

**Tel.: 02 28/81 98 - 2 55**

**Fax: 02 28/81 98 - 2 05**



**IAB**  
Internationales  
Bildungs- und  
Begegnungswerk e.V.

## QUALITÄTSMANAGEMENT IM INTERNATIONALEN BILDUNGS- UND BEGEGNUNGSWERK (IBB)

*Godeke von Bremen*

Das Internationale Bildungs- und Begegnungswerk (IBB) ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Dortmund, der Bildungs- und Begegnungsreisen mit Jugendlichen und Erwachsenen zum Teil in freien Ausschreibungen, zum überwiegenden Teil mit festen Partnern veranstaltet.

In 5 Länderreferaten arbeiten 11 hauptamtliche und ca. 60 nebenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei die Aufgabe der nebenamtlichen vor allem in der Begleitung der Bildungs- und Begegnungsreisen besteht. Insgesamt führt das IBB pro Jahr ungefähr 120 Maßnahmen durch, deren Dauer jeweils zwischen drei Tagen und drei Wochen liegt.

In den einzelnen Zielländern arbeitet das IBB längerfristig an bestimmten Orten mit ausgewählten Part-

nern zusammen, um bei den Begegnungen eine höchstmögliche Intensität zu erreichen. Dabei ist die Auswahl der Zielländer und damit die thematische Ausrichtung der Veranstaltungen historisch gewachsen: Das IBB hat seine Arbeit 1986 in Polen und Weißrußland begonnen und einen inhaltlichen Schwerpunkt in der Aufarbeitung der nationalsozialistischen Vergangenheit gesetzt. In dieser Zeit entstand als Zeichen von Versöhnung und Zusammenarbeit der Plan, in Minsk (Belarus) gemeinsam mit weißrussischen Partnern eine Begegnungsstätte zu bauen, die inzwischen fertiggestellt ist und seit 1994 erfolgreich arbeitet.

Im Zusammenhang der Perestroika und der Vision Michael Gorbatschows vom „gemeinsamen Haus Europa“ fand eine Ausweitung der Arbeit des IBB auf europäische Fragen hin statt. Dabei wurde versucht, Europa von der Peripherie her zu betrachten und zu verstehen. So entstand ein Westeuropa-Referat, das speziell in Süditalien Programme entwickelt, und ein Nah-Ost-Referat, dessen inhaltlicher Schwerpunkt die Auseinandersetzung mit der arabisch-islamischen Welt ist.

### Was ist Qualität im IBB?

Die Frage nach der eigenen Qualität wird im IBB oft gestellt. Je nachdem, was man dabei ins Auge faßt, ist festzustellen, daß einiges ganz gut funktioniert, anderes nicht so sehr. Und natürlich wollen alle im IBB absolut gut sein.

Das IBB ist ein freier Träger, der zu sehen muß, daß er seine finanzielle Basis immer neu absichert. So ist für die eigene Beurteilung der Qualität





die wirtschaftliche Bilanz ein entscheidendes Kriterium.

Darüber hinaus gibt es inhaltliche Ansprüche: Das IBB will Begegnungen von Menschen organisieren, politische Bildungsprozesse initiieren und internationale Friedenspolitik von unten anstoßen. Die Verwirklichung dieser eigenen Ansprüche, der eigenen Philosophie, ist somit zweites Kriterium für die Qualität.

Schließlich arbeitet das IBB mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die bestimmte Ansprüche an die Maßnahmen des IBB stellen. Diese Ansprüche gilt es mit der eigenen Philosophie in möglichst weitgehende Übereinstimmung zu bringen.

Das Maß der Verwirklichung dieser drei Faktoren ist Maß für die Qualität im IBB.

Seit Sommer 1995 führt das IBB einen internen Prozeß der Definition, Kontrolle und Verbesserung der eigenen Qualität durch. Dieser Prozeß wird vom Ministerium für Familie, Jugend, Frauen und Senioren finanziert und soll Ergebnisse bringen, die auf andere Einrichtungen zu übertragen sind. Das Projekt wird 1997 abgeschlossen sein. Insofern kann hier lediglich ein Bericht über die bisher durchgeführten Schritte gegeben werden.

### **PROJEKT TEIL 1: Formulierungsansprüche von IBB-Qualitätsansprüchen**

Das Projekt hat begonnen mit einer internen Formulierung der Qualitätsansprüche des IBB. Auf der Basis dessen, was vor einigen Jahren in einem Verfahren zur Entwicklung einer Corporate identity erarbeitet worden ist, wurde zunächst eine Liste von 12 Qualitätsansprüchen erstellt, auf die man sich intern verständigen konnte.

Diese Qualitätsansprüche bilden den Ausgangspunkt, von dem aus und auf den bezogen alle weiteren Verfahren innerhalb des Projektes entwickelt werden.

Für die weitere Darstellung soll ein solcher Qualitätsanspruch herausgegriffen werden, um an ihm zu zeigen, wie mit dem Projekt ein kontrolliertes Verfahren zur Formulierung und Verbesserung der Qualität entwickelt wird.

Der Qualitätsanspruch lautet:  
„Persönliche Begegnung schaffen!  
In fremden Regionen Menschen in  
ihrem Kontext kennen und verstehen  
lernen. Kontakte herstellen und  
auch über die Maßnahme hinaus  
etwas dazu beitragen, daß die Teil-  
nehmer geknüpfte Beziehungen  
pflegen“

Ein kontrollierter Umgang mit diesem Anspruch hat mehrere Implikationen.

- a) organisatorische Implikationen:  
Es müssen Transporte und Unterkünfte organisiert werden, die ermöglichen, daß Begegnungen mit einer fremden Region zustande kommen. Das schließt Touristenhotels aus, die westeuropäische Inseln an den betreffenden Orten darstellen. Das schließt die Benutzung von Transportmittel aus, die nicht auch von Einheimischen benutzt werden. Die Auswahl der Gesprächspartner muß so erfolgen, daß es zu persönlichen Begegnungen kommen kann. Das schließt aus, auf professionelle Reiseführer zurückzugreifen. Das Programm muß Einblicke in die gesellschaftlichen Zusammenhänge und die Lebensumstände bieten. Das alles darf aber andererseits nicht dazu führen, daß die gewollte Be-

gegung mit dem „Fremden“ bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Angst auslöst und so die Gesprächs- und Kontaktbereitschaft verhindert wird.

- b) pädagogische Implikationen: Die Sprachbarriere muß minimiert werden. Das stellt hohe Anforderungen an die Qualität und Quantität von Dolmetschern. Die Reisebegleitung muß in der Lage sein, Begegnungen mit anderen Menschen, mit Kultur und Geschichte so zu leiten, daß die zwangsläufig entstehende Dynamik der Gruppe bearbeitet werden kann und daß die Erfahrung von Interkulturalität positiv aufgenommen wird.

## PROJEKT TEIL 2: Fortbildung nebenamtlicher Mitarbeiter/-innen

Ein Teil des Projektes beschäftigt sich mit der pädagogischen Qualität. Dabei geht es insbesondere um die Qualifikation der nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der formulierte Qualitätsanspruch des IBB impliziert hohe Anforderungen an ihre Qualifikation. Um diese kontrollierbar zu machen und praktisch umzusetzen, wurde zunächst

eine Befragung der nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt, in der erhoben wurde, wie sie mit den Anforderungen umgehen.

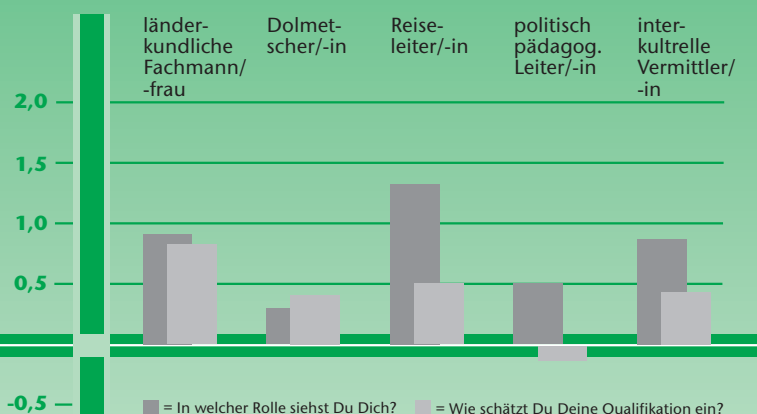
Es wurde zunächst gefragt: „In welcher Rolle siehst Du Dich?“ Dabei wurde zu fünf Rollen auf einer Skala von -2 („trifft gar nicht zu“) bis +2 („trifft voll zu“) die erlebte Rollenanforderung erhoben.

In einem zweiten Schritt wurde gefragt, wie die Nebenamtlichen ihre Qualifikation für die verschiedenen Rollen einschätzen. Die Differenz aus diesen Fragen ergibt den Fortbildungsbedarf.

Es wird deutlich, daß die Qualifikation für die Rolle „länderkundliche/-r Fachfrau/-mann“ nur unwesentlich geringer eingeschätzt wird als die Anforderung, daß die Qualifikation für die Rolle „Dolmetscher/-in“ höher als die Anforderung eingeschätzt wird (also gar nicht voll abgefordert wird), daß aber für die Rollen „Reiseleiter/-in“, „pädagogisch-politische/-r Leiter/-in“ und „interkulturelle/-r Vermittler/-in“ deutliche Differenzen zwischen Anforderung und Qualifikation erlebt werden.

Das Ergebnis dieser Befragung führte dazu, daß der jährlich durchgeführte Fortbildungskurs für Nebenamtliche vollkommen umgebaut wurde. Die erhobenen Qualifikationsdefizite betreffen deutlich Punkte, die in den IBB-Qualitätsansprüchen gefordert werden. Daraus wurde als Leitfrage des Fortbildungskurses der Begriff „Prozeßgestaltung“ gebildet. IBB-Maßnahmen sollen politisch-pädagogische Prozesse einleiten, und dazu werden qualifizierte Prozeßgestalter/-innen gebraucht.

### BEFragung DER NEBENAMTLICHEN



**Fortbildungskurs**

**Frage:**  
Reisebegleitung als  
Prozeßgestaltung?

1. Tag:

**„Qualifikation von Prozeß-  
gestalterinnen“**  
(3 Workshops)

**A) Umgang mit verschiedenen  
Rollen**

(Reiseleiterin, Lebenshelferin,  
Gesprächsleiterin, Entertainerin)

**B) Konflikt – Lösung**

(„viel Geld – wenig Leistung“,  
ungeliebtes Programm,  
Außenseiter)

2. Tag:

**„Organisatorische Vorausset-  
zungen für Prozeßgestaltung“**  
(Arbeitsergebnisse werden von  
einer Kommission weiter  
bearbeitet und in den Prozeß  
eingespeist)

Der Fortbildungskurs bestand demnach aus zwei Teilen: einem Workshop mit Trainingseinheiten zum Umgang mit verschiedenen Rollenherausforderungen, Gruppenkonflikten und interkulturellen Fragestellungen; und zum zweiten aus Einheiten, in denen organisatorische Voraussetzungen für Prozeßgestaltung erarbeitet wurden.

Es ist beabsichtigt, die einwöchigen Grundkurse und die Fortbildungskurse unter dem Aspekt Prozeßgestaltung weiter zu entwickeln und so zu gestalten, daß sie trägerübergreifend angeboten und durchgeführt werden können. Dies geschieht vor allem in Hinblick auf die Trägerkonferenz der Jugendgemeinschaftsdienste.

**PROJEKT TEIL 3:  
Entwicklung eines Teilnehmer-  
Befragungsinstrumentes**

Die Realisierung und Korrektur der IBB-Qualitätsansprüche muß letztlich bei den Teilnehmer/-innen abgefragt werden. Deshalb ist ein weiteres Element des Qualitätsmanagement-Projektes die Ausarbeitung eines kontinuierlichen Befragungsinstrumentes.

Auf der Grundlage der formulierten IBB-Qualitätsansprüche wurde ein Fragebogen entwickelt, der im Herbst 1995 bei allen Maßnahmen als Pretest eingesetzt worden ist und der nun überarbeitet wird. Da die Auswertung des Pretests noch nicht abgeschlossen ist, können hier noch keine inhaltlichen Ergebnisse wiedergegeben werden.

Bezogen auf den einen Qualitätsanspruch „Persönliche Begegnung schaffen“ wird bei den Teilnehmern am Schluß der Maßnahme nach Veränderungen in der Einstellung zur Region, nach Quantität und Qualität der Kontakte zu Menschen aus der Region und im Sinne des Qualitätsanspruchs „Beziehungen pflegen“ nach den Absichten zur Weiterbeschäftigung mit der Region und dem Thema gefragt.

Darüber hinaus wird ebenfalls nach den beiden Faktoren pädagogische Gestaltung und organisatorische Gestaltung gefragt.

Der kontinuierliche Einsatz des Fragebogens soll zum einen die Kontrolle der IBB-Qualitätsansprüche ermöglichen und zum anderen der Verbesserung der organisatorischen und pädagogischen Gestaltung dienen.

Der Anspruch an den Fragebogen ist hoch. Er darf nicht zu lang sein. Und

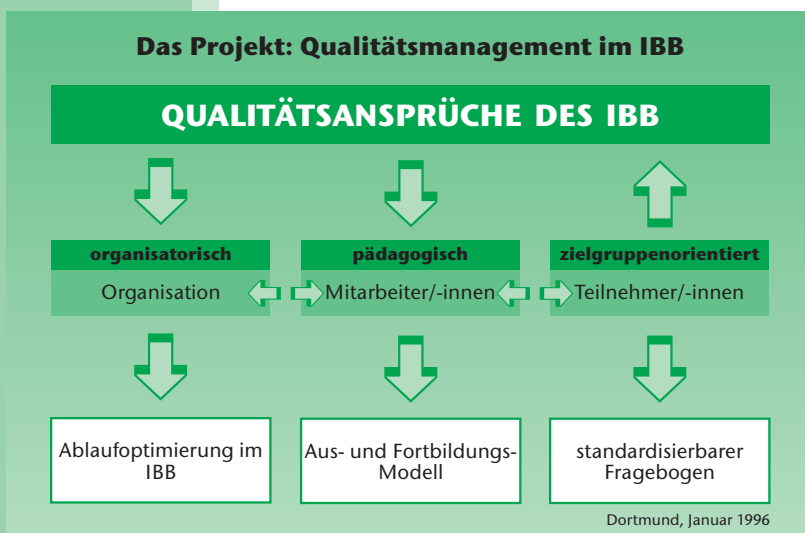
er muß vor allem so angelegt sein, daß die Auswertung bei 120 Maßnahmen pro Jahr nicht die Arbeitskapazitäten des IBB sprengt. D.h., es muß eine weitgehendst automatisierte Auswertung möglich sein, die dennoch zu markanten Aussagen führt.

### PROJEKT TEIL 4: Entwicklung eines Teilnehmer- Befragungsinstrumentes

Die bisherige Darstellung des Projektes zeigt, daß in allen Teilen die Frage der organisatorischen Umsetzung eine Rolle spielt. Die Qualität der Maßnahmen hängt davon ab, daß entsprechende organisatorische Vor-

aussetzungen vorhanden sind. Wenn die nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen z.B. am Zielort in hohem Maße damit beschäftigt sind, den Transport der Gruppe von einem Ort zum anderen zu organisieren, fehlt ihnen die notwendige Zeit und Konzentration zur Gestaltung des Begegnungsprozesses. Oder wenn z.B. die Teilnehmer/-innen vor Beginn einer Maßnahme mit einer chaotischen Abwicklung bei der Visabeschaffung konfrontiert werden, fehlt ihnen von vornherein das notwendige Zutrauen in die Fähigkeit des IBB, interkulturelle Konflikte im Verlauf der Maßnahme angemessen zu gestalten. Deshalb sind Klarheit und Souveränität bei der organisatorischen Abwicklung der Maßnahmen Voraussetzung zur Erreichung der inhaltlichen Ziele. Hinzu kommt, daß für das IBB unter finanziellen Gesichtspunkten ein Höchstmaß an Effektivität bei der Organisation und Abwicklung der Maßnahmen gefunden werden muß.

So wird im Laufe des Jahres 1996 eine Überprüfung der Organisationsabläufe im IBB durchgeführt, deren Ziel die Verbesserung der Prozeßketten innerhalb der Ablauforganisation ist.



Kontaktadresse:

**Godeke von Bremen  
Internationales Bildungs- und  
Begegnungswerk e.V. (IBB)  
Reinoldistraße 2-4  
44135 Dortmund**

## QUALITÄTSSICHERUNG IN DER ZENTRALSTELLE JUGENDHAUS DÜSSELDORF

Heinz-Josef Kessmann

Der Jugendhaus Düsseldorf e.V. übernimmt neben anderen Funktionen im Bereich der Jugend(verbands)arbeit die Aufgabe einer Zentralstelle nach Ziffer 6.2.2 der Richtlinien zum Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) für eine Vielzahl von katholischen Trägern und Trägergruppen. Diese Zentralstellentätigkeit ist ausgerichtet auf verschiedene Tätigkeitsfelder der Jugendarbeit und damit zusammenhängend auch auf verschiedene Förderungsprogramme des KJP – von der Politischen Bildung über das Freiwillige Soziale Jahr bis hin zur internationalen Jugendarbeit. Ein Schwerpunkt ist das Programm „Jugendverbandsarbeit“ für den Bund der Deutschen Katholischen Jugend und seine Mitgliedsverbände.

Der Jugendhaus Düsseldorf e.V. plant für seine Tätigkeit als Zentralstelle nach Ziffer 6.2.2 der Richtlinien zum KJP die Durchführung eines Qualitätssicherungsprojektes, um seine Schnittstellenfunktion zwischen Ministerium und Trägern der Jugendarbeit systematisch zu optimieren. Mit der Durchführung dieses Projektes ist gleichzeitig die Motivation verbunden, im Rahmen einer Vorstudie die Kriterien und Verfahren nach ISO 9000 ff. auf ihre Anwendbarkeit auf die Tätigkeit einer Zentralstelle zu überprüfen und daraus ein auf die Erfordernisse einer Zentralstelle als freier Träger der Jugendarbeit abgestimmtes Qualitätssicherungskonzept zu entwickeln.

### A. VORSTUDIE:

#### Qualitätssicherung nach ISO 9000 ff. und die Anforderung an die Qualitätssicherung in einer Zentralstelle

Die Sicherung der Qualität der geleisteten Arbeit über einen längeren Zeitraum ist eine wesentliche Anforderung auch an die Träger der Jugendarbeit. Diese Anforderung gilt sicherlich in gleicher Weise auch für das Tätigkeitsfeld einer Zentralstelle.

Ein möglicher Weg, sich qualitative Arbeit bestätigen zu lassen, besteht in einer Zertifizierung, die externe Berater nach den international anerkannten Normen der ISO 9000 ff. vornehmen. Ein solcher Weg erscheint jedoch aus der Sicht der Jugendarbeit mit Blick auf die Erfordernisse einer Zentralstelle zumindest fragwürdig:

#### 1. Zertifizierungen sind statisch und innovationshemmend

Durch eine Zertifizierung wird lediglich der momentane Entwicklungsstand einer Organisation überprüft und beurteilt. Damit ist für die Mitarbeiter/innen dieses Thema erst einmal erledigt, wenn die Zertifizierung erfolgt ist.

#### 2. Zertifizierung hat nur begrenzte Gültigkeit

Aus dem o.g. Grund müssen Zertifizierungen in der Regel nach zwei bis drei Jahren erneuert stattfinden, um erneut der Organisation ein Qualitätsurteil ausstellen zu können.

#### 3. Zertifizierung ist teuer

Die Zertifizierung durch externe

Berater ist in der Regel teuer. Damit ist aber noch kein Qualitätssicherungsprozeß eingeleitet und zudem wird derselbe Betrag bei jeder weiteren Zertifizierung erneut fällig.

#### 4. Zertifizierung kommt von außen

Die meisten Organisationen beugen sich einer Zertifizierung durch externe Beratung aus strategisch-taktischen Gründen; sie wird eben vom Auftraggeber eingefordert, der davon sein weiteres Verhalten der Organisation gegenüber abhängig macht. Hier sind Mitarbeiter/-innen nicht nur wenig motiviert, sie sind oftmals regelrecht erleichtert, wenn die Zertifizierung beendet ist und der Alltag wieder „normal“ ablaufen kann. Mitarbeiter/-innen machen bei Zertifizierungen eine weitergehende Qualitätssicherung nicht zu ihrem Anliegen, da sie den Prozeß als von außen aufgezwungen empfinden.

#### 5. Zertifizierung berücksichtigt nicht die Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen

Aufgrund des statischen Charakters hat ein reiner Zertifizierungsprozeß nicht eine Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen im Blick, während in einem längerfristigen Beratungsprozeß die Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen gleichzeitig geschult werden können.

Ausgehend von diesen Kritikpunkten sollen im Rahmen der Vorstudie die Vorgaben der ISO 9000 ff. bezüglich der Kriterien und Verfahren überprüft und mit einem Ansatz verglichen werden, der stärker von der Or-

ganisation und ihren Mitarbeiter/-innen selbst inhaltlich mitgetragen und maßgeblich mitbestimmt wird. Bei der Entwicklung eines solchen Selbstevaluationsansatzes sollen jedoch auch die Vorgaben der ISO 9000 ff. daraufhin bewertet werden, inwieweit sie für einen solchen Prozeß der Qualitätssicherung von innen hilfreiche Ansatzpunkte und Vorschläge beinhalten.

#### B. PROJEKT:

#### Qualitätssicherung in der Zentralstelle Jugendhaus Düsseldorf

Auf der Basis des im Rahmen der Vorstudie entwickelten Ansatzes der Qualitätssicherung von innen soll dann in der Zentralstelle Jugendhaus Düsseldorf ein entsprechender Qualitätssicherungsprozeß durchgeführt werden. Phasen eines solchen Prozesses sind:

#### 1. Briefing

Im ersten Schritt geht es darum, die konkreten Fragestellungen des Beratungsprozesses möglichst exakt festzulegen. Die davon betroffenen Arbeitsbereiche, Angebote und Leistungen sowie die damit beauftragten Mitarbeiter/-innen werden benannt. Zum Einstieg erhalten die Mitarbeiter/-innen in einer entsprechenden Veranstaltung umfassende Informationen zur Zielsetzung, zum Ablauf und zu einzelnen methodischen Schritten des Projektes.

#### 2. Organisationscheck

Der Organisationscheck liefert fundierte Daten über den Ist-Zustand der Abteilung „Kinder- und Jugendplan“ des Jugendhaus Düsseldorf und bildet als Bestandsanalyse die Basis für die nachfolgenden Schritte.



### 3. Schnittstellenanalyse (nach außen)

Die Tätigkeit der Abteilung „KJP“ ist wesentlich dadurch charakterisiert, daß vielfältige Finanz- und Informationsströme zwischen Ministerium und Mittelempfängern sowie anderen Kooperationspartnern koordiniert werden müssen.

### 4. Stärken- und Schwächenanalyse

Hier geht es um den Blick in den Spiegel. Durch eine systematische Stärken- und Schwächenanalyse wird die Voraussetzung für eine effiziente Arbeit geleistet. Was wird an Hindernissen gesehen, die eine bessere Arbeit verhindern? Wo liegen aber auch zentrale Stärken?

### 5. Positionierungskonzept

Durch ein Positionierungskonzept wird detailliert festgelegt, welche Leistungen von wem für wen erbracht werden. Im Hinblick auf die einzelnen Zielgruppen und Kooperationspartner wird also genau festgelegt, was geleistet wird und von wem es geleistet wird. Bei der Entwicklung dieser Konzeption fließen die Ergebnisse der bisherigen Projektschritte ein.

### 6. Entwicklung von Qualitätsstandards

Bezüglich des Positionierungskonzeptes müssen in einem nächsten Schritt Qualitätskriterien entwickelt werden, die die Leistungserbringung im einzelnen auszeichnen. Es wird also auf der Basis der Positionierungsstrategie gemeinsam mit den Mitarbeiter/-innen herausgearbeitet, welche Bedingungen und damit Qualitätsaspek-

te erfüllt sein müssen, damit die zentralen Bedürfnisse der Zielgruppen und Partner befriedigt werden. Dies zielt wesentlich darauf, wie die einzelnen Leistungen zu erbringen sind, damit diese Zielsetzung erreicht werden kann.

### 7. Qualitätssicherung

Nachdem Qualitätskriterien entwickelt wurden, muß im Rahmen der Qualitätssicherung dafür Sorge getragen werden, daß diese Kriterien auch angewandt und geprüft werden sowie daß gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen greifen.

### 8. Endbericht

Die Verfahren zur Qualitätssicherung werden dokumentiert und in entsprechenden Unterlagen so aufbereitet, daß sie den Anforderungen an ein Qualitätssicherungssystem entsprechen. Diese Instrumente können dann auch von anderen Trägern/Zentralstellen als Ausgangsmaterial für eigene Überlegungen zur Qualitätssicherung genutzt werden. Außerdem können die einmal entwickelten Instrumente vom Jugendhaus Düsseldorf selbständig oder mit externer Beratung nach einer gewissen Zeit wieder eingesetzt werden, um Qualitätssicherung zu einem Dauerprojekt im positivem Sinne zu machen.

Kontaktadresse:

**Heinz-Josef Kessmann**  
**JUGENDHAUS DÜSSELDORF e.V.**  
**Carl-Mosterts-Platz 1**  
**Postfach 32 05 20**  
**40420 Düsseldorf**  
**Tel. 02 11 - 4 69 31 15**

## ENTWICKLUNG UND VERMITTLUNG VON METHODEN DER (SELBST-) EVALUATION UND DES CONTROLLINGS IN DER JUGENDVERBANDSARBEIT

Michael Kneffel

Ein Kooperationsprojekt zwischen der Jugend der Deutschen Lebens-Rettungs-Gesellschaft, Bundesjugendvorstand, und dem Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V./ Frankfurt a.M.

### 1. Ausgangslage und Innovationsanforderungen

Die Jugendverbände in der Bundesrepublik stehen, wie andere Organisationen auch, immer wieder neu vor der Notwendigkeit und Schwierigkeit, auf geänderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, auf veränderte Bedürfnisse und Verhaltensweisen ihrer Zielgruppen und auf neue Anforderungen aus dem eigenen Verband heraus angemessen zu reagieren.

In Zukunft wird es für die Verbände allerdings noch stärker darauf ankommen, nicht nur angemessen und rechtzeitig zu reagieren – was schon alles andere als selbstverständlich ist –, sondern darüber hinaus vorausschauend und geplant zu agieren und dabei ihre vielfältigen Ressourcen sowie die Fähigkeiten und das Engagement ihrer Mitarbeiter/-innen möglichst effektiv und effizient einzusetzen.

Da Jugendverbände sehr komplexe, arbeitsteilige Organisationen sind, benötigen sie ein leistungsfähiges Management für die zielorientierte Steuerung und Koordination von Prozeßabläufen und Ressourcennutzung. In den Jugendverbänden gibt es allerdings nach wie vor große Defizite in bezug auf eine kontinuierliche Organisationsentwicklung und die Vermittlung von Techniken und Instrumenten eines sozialen Managements.

Evaluation und Controlling sind in der Jugendverbandsarbeit bisher kaum in der Diskussion, obwohl ihnen in anderen Bereichen eine herausragende Bedeutung als Steuerungselemente innerhalb von Organisationsentwicklungs- und Managementprozessen zugesprochen wird.

Mit dem hier beschriebenen Projekt zur „Entwicklung und Vermittlung von Verfahren, Methoden und Instrumenten der (Selbst-)Evaluation und des Controllings in der Jugendverbandsarbeit“ sollen zum einen spezifisch für die DLRG-Jugend, zum anderen aber auch exemplarisch/modellhaft für die Jugendverbandsarbeit insgesamt Perspektiven der Überwindung von grundsätzlichen und strukturellen Problemen entwickelt werden.

Dabei sollen durch das Projekt sowohl Anregungen zur Verbesserung der jetzigen Situation gegeben als auch schon ganz konkrete Handreichungen entwickelt werden.

Das vom BMFSFJ geförderte Projekt steht im Zusammenhang mit einer langfristigen Initiative zur Weiterentwicklung der DLRG-Jugend und zur praxisbezogenen Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/-innen, die 1987-1989 mit einer breit angelegten empirischen Studie begonnen hat und u.a. 1991-1993 durch das Modellprojekt „Innovation und Management in der Jugendverbandsarbeit“ fortgesetzt wurde.

Wegen der herausragenden und unverzichtbaren Bedeutung des Ehrenamtes in der Jugendverbandsarbeit stellt die langfristige Sicherung eh-





renamtlichen Engagements eine der größten Zukunftsaufgaben für die Jugendverbände dar. Ohne gezielte und systematische Personalentwicklung für ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen wird diese Aufgabe nicht zu lösen sein. Das geplante Projekt wird auch und gerade hierzu einen Beitrag leisten.

## 2. Projektziele

In dem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Projekt werden deshalb folgende Zielsetzungen verfolgt:

Vorhandene Konzepte, Verfahren, Methoden und Instrumente von (Selbst-)Evaluation und Controlling sollen überprüft werden hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit für die Jugendverbandsarbeit.

In einem konkreten Organisationsentwicklungsprozeß mit der DLRG-Jugend und ihren ehrenamtlichen Funktionsträgern sollen diese Konzepte, Verfahren, Methoden und Instrumente an die Gegebenheiten in einem Jugendverband angepaßt und in Teilbereichen praktisch erprobt werden.

Dabei sollen übertragbare Module für die Qualifizierung von ehrenamtlichen Funktionsträgern sowie didaktische Materialien für die (Selbst-)Evaluation und das Controlling in der Jugendverbandsarbeit entwickelt werden.

Die Einbindung des Projektes in die fachliche Diskussion soll zu einem Ergebnistransfer führen, um so wichtige Hinweise für die Auseinandersetzung über die Aufgabe des Managements und die Entwicklung der Jugendverbandsarbeit insgesamt zu geben.

## 3. Projektschwerpunkte

Die vorgenannten Projektziele sollen schwerpunktmäßig wie folgt umgesetzt werden:

- a) In einem ersten Schritt sollen bis zum Frühjahr 1996 in Form einer Vorstudie der Bedarf und die besonderen Anforderungen für Evaluations- und Controllingkonzepte in der Jugendverbandsarbeit verdeutlicht werden.

Hierzu wird die relevante wissenschaftliche und fachliche Literatur gesammelt und gesichtet, um auf dieser Basis die wissenschaftlichen und methodischen Rahmenbedingungen für das Gesamtprojekt abzustecken.

Diese Vorstudie soll innerhalb und außerhalb des Verbandes veröffentlicht werden.

- b) Im zweiten Projektschwerpunkt sollen bis zum Frühjahr 1997 in einem Organisationsentwicklungsausschuß konkrete Verfahren, Methoden und Instrumente zusammen mit ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen der DLRG-Jugend entwickelt, erprobt und ausdifferenziert werden.

Dabei können Themen sein: Zielplanung, Maßnahmenplanung, Koordination, Budgetierung, Kontrolle (Effizienz/Effektivität), Informationsinstrumente und -strukturen, „Control-ship“ und/oder Controller-Funktionsbeschreibung, Auswertungsformen und -instrumente, Haushaltsüberwachungsverfahren und entsprechende EDV-Programme, ...

Dazu werden Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel gebildet.

Bis zum Frühjahr 1998 sollen die Ergebnisse in Form von 3 Trainingsmodulen Multiplikatoren der Bundes- und Landesebene vermittelt werden, wobei reale Alltagsprobleme des Verbandes das „Material“ in den Qualifizierungseinheiten abgeben sollen.

- c) Im dritten Projektschwerpunkt sollen bis zum Oktober 1998 schließlich in Form des Abschlußberichts anwendungsorientierte Materialien erstellt und zur Verfügung gestellt werden; darüber hinaus soll ein Ausbildungsprogramm unter dem Titel „Strategisches Management im Jugendverband“ vorgestellt werden, in dem Elemente von Controlling und Evaluation eine zentrale Stellung einnehmen.
- d) Das Projekt, seine Zwischen- und Endergebnisse werden auf Veranstaltungen wie dem Deutschen Jugendhilfetag 1996 sowie durch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften einer breiteren Fachöffentlichkeit vor- und zur Diskussion gestellt.

#### 4. Projektorganisation

Träger des Projektes ist der Bundesjugendvorstand der DLRG-Jugend.

Das Projekt wird beraten, begleitet, umgesetzt, dokumentiert und ausgewertet durch das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V., Frankfurt am Main (ISS).

Die Projektsteuerung erfolgt durch eine Lenkungsgruppe, die vom Bundesjugendvorsitzenden der DLRG-Jugend geleitet wird. Ihr gehören außerdem seine beiden Stellvertreter, der hauptamtliche Leiter des Bundesjugendsekretariats sowie eine wissenschaftliche Mitarbeiterin und ein wissenschaftlicher Mitarbeiter des ISS an. Die Sitzungen der Lenkungs-

gruppe werden durch den Mitarbeiter und/oder die Mitarbeiterin des ISS moderiert.

In einem Organisationsentwicklungsausschuß der DLRG-Jugend werden die einzelnen Projektschwerpunkte konkret bearbeitet, Zwischenergebnisse abgestimmt und in den Verband hinein vermittelt. Dieser OE-Ausschuß, der ebenfalls vom Bundesvorsitzenden der DLRG-Jugend geleitet wird, setzt sich aus zwölf weiteren ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen des Verbandes und den beiden ISS-Mitarbeitern zusammen. Die Aufgabe des ISS besteht darin, die Sitzungen zu moderieren, zu dokumentieren und auszuwerten sowie fachliche Inputs zu Verfahren, Methoden, Instrumenten, Ausbildungsmodulen und Arbeitsmaterialien zu geben.

Zugearbeitet wird diesem OE-Ausschuß von Qualitätszirkeln, die aus Mitarbeiter/-innen des Verbandes gebildet und sich im Rahmen ihrer Aufgabenstellungen selbst steuern werden.

Praktisch erprobt werden die Ausbildungsmodule in drei Seminarveranstaltungen, die vom ISS vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet werden.

Kontaktadressen:

**Christoph Georg  
DLRG-Jugend  
Edenstr. 2**

**30161 Hannover**

**Tel./Fax: 05 11/3 48 18 52**

**Michael Kneffel, Brigitte Reinbold  
Institut für Sozialarbeit und  
Sozialpädagogik e.V.  
Am Stockborn 5 - 7**

**60439 Frankfurt am Main**

**Tel.: 0 69/9 57 89 - 1 73**

**Fax: 0 69/9 57 89 - 1 90**

## **OPTIMIERUNG DES QUALIFIZIERUNGSNIVEAUS VON TEAMER/-INNEN IN INTERNATIONALEN JUGENDBEGEGNUNGEN (WORKCAMPs) „LANGZEITAUSBILDUNG“**

*Ulrich Rübiger*

### **1. Ausgangslage**

Die Internationalen Jugendgemeinschaftsdienste (IJGD) gehören zu den ältesten Workcamp-Organisationen der Bundesrepublik Deutschland. Jährlich veranstalten sie mehr als 120 multinationale und bilaterale Workcamps in der gesamten Bundesrepublik. An ihnen nehmen Jugendliche zwischen 16 und 27 Jahren aus aller Welt teil. Ein Camp besteht aus einer Gruppe von ca. 15 Teilnehmer/-innen, die gemeinsam an einem gemeinnützigen Projekt arbeiten. Ein Camp dauert drei, manchmal auch zwei oder vier Wochen und wird von zwei Gruppenleitern begleitet.

Für diese Workcamps bilden die IJGD jedes Jahr 200 - 250 neue Gruppenleiter/-innen aus. Diese werden innerhalb von einwöchigen Ausbildungsseminaren, die alle Gruppenleiter/-innen der Internationalen Jugendgemeinschaftsdienste durchlaufen haben müssen, in Grundfertigkeiten des interkulturellen und sozialen Lernens ausgebildet.

Die Gruppenleiter teamen in der Regel 1-2 Camps, ein Teil läßt sich danach als Seminarleiter/-innen ausbilden, die dann Ausbildungsseminare leiten. Danach scheidet die meisten Ehrenamtlichen aus der Jugendarbeit aus, der Verein bietet keine neuen Arbeitsfelder.

Das Konzept der Langzeitausbildung setzt an bei Ergebnissen aus verschiedenen Interviews und Befragungen von Gruppenleiter/-innen, der Auswertung von Workcampberichten und Forschungsergebnissen, die in den letzten zehn Jahren zu internationalen Jugendbegegnungen veröffentlicht worden sind (z.B. Mül-

ler, Breitenbach, Mosebach). Gemeinsam ist diesen Forschungen die Einschätzung, daß im Bereich der interkulturellen Qualifikationen und auch der gruppenpädagogischen Fähigkeiten angesichts der wachsenden Ansprüche der Teilnehmer/-innen zusätzliche Qualifikationsmöglichkeiten zu installieren seien.

### **2. Ziele des Modellprojektes**

Mit dem Modellprojekt verfolgen die IJGD folgende Ziele:

- Die Entwicklung eines neuen Qualifizierungskonzeptes für Gruppenleiter/-innen im internationalen Jugendaustausch.
- Evaluation der bestehenden Ausbildungsschwerpunkte und Entwicklung aktueller Ausbildungsziele für die Praxis von internationalen Jugendbegegnungen.
- Qualifiziertes Trainingsangebot für Ehrenamtliche auf verschiedenen Leitungsebenen als Motivation für längerfristiges ehrenamtliche Engagement.
- Evaluierung der Praxis internationaler Jugendbegegnungen am Beispiel Workcamps.
- Längerfristige Bindung von ausgebildeten Gruppenleitern durch Qualifizierung an internationale Jugendbegegnungen.
- Längerfristige Bindung von ausgebildeten Seminarleiter/-innen durch Qualifizierung und Möglichkeit der Mitarbeit in der Langzeitausbildung-AG, bewußter Verzicht auf externe Trainer.

Die Langzeitausbildung ist als Versuch zu verstehen, den gestiegenen Ansprüchen im Bereich internationaler Jugendbegegnungen gerecht zu

werden und dies einem Kreis von Teilnehmer/-innen zu vermitteln, die direkt in der praktischen Arbeit stehen. Das Angebot soll deshalb auch weit über das Angebot regulärer Fortbildungsseminare hinaus im Rahmen eines festen Teilnehmerkreises die Möglichkeit bieten, im Bausteinverfahren verschiedene Qualifizierungsseminare zu belegen, um hier Praxis zu reflektieren und sich zu qualifizieren.

Die Projektplanung der Langzeitausbildung wird im Rahmen einer Arbeitsgruppe konzipiert, die aus hauptamtlichen Mitarbeitern und ehrenamtlichen Seminarleitern besteht und von einem/einer wissenschaftlichen Honorarkraft moderiert wird.

So kann schon im Planungsprozeß die Reflexion, Einbeziehung und Evaluierung der Praxis im Vordergrund stehen, um so den Qualifizierungsbedarf aktuell anpassen zu können und genauere Daten über die Praxis der Workcamps zu erhalten.

Die Lernbausteine der Langzeitausbildung umfassen folgende 5 Oberthemen:

- die kommunikativen Fähigkeiten
- Fähigkeiten im Bereich des interkulturellen Lernens
- Fähigkeiten im Bereich der Medien und Methoden
- Fähigkeiten im Bereich der Projektorganisation
- Kompetenzen in der politischen Bildung

### **3. Das konkrete Vorhaben – bisherige Erfahrungen**

Die Projektplanung der Langzeitausbildung wurde in Zusammenarbeit von hauptamtlichen und erfahrenen ehrenamtlichen Mitarbeitern konzi-

piert. Dabei wurden im Rahmen von Gruppeninterviews Daten über Defizite und Entwicklungen im Leitungsteam von Workcamps erhoben.

Diese Daten flossen in die oben kurz skizzierte Konzeption eines aus verschiedenen Seminaren bestehenden Ausbildungsstranges ein, der interessierten Gruppenleitern die Möglichkeit bietet, die personellen Kompetenzen zu verbessern, gleichzeitig aber auch die anderen Ziele des Modells berücksichtigt.

Der Modellversuch ist über 3 Jahre angelegt. Dadurch soll dieses Angebot als langfristig angelegtes Qualifizierungsangebot in neuer Form die individuellen Lernbiographien der Teilnehmer/-innen berücksichtigen.

Das Problem verpflichtender Fortbildungsangebote innerhalb eines relativ kurzen Zeitrahmens (5 Seminare innerhalb von 1 - 1,5 Jahren, die belegt werden sollen) kann in vielen Fällen der ehrenamtlichen Struktur der Jugendarbeit nicht gerecht werden. Die Teilnehmer/-innen an diesen Angeboten befinden sich zu meist in einer zentralen Phase der Ausbildung/des Studiums, und die Erfahrungen zeigen, daß langfristige verbindliche Festlegungen von seiten der Teilnehmer/-innen angesichts bevorstehender Prüfungen, Klausuren und Arbeitsplatzentscheidungen nur schwer getätigt werden können. Deshalb kommt es zum Abbruch von Fortbildungsangeboten. Die von uns praktizierte variable Möglichkeit in Form eines Baukastens scheint uns den Lebens- und Lernbedingungen der heutigen ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen eher gerecht zu werden, da das Ziel der Optimierung von Qualifikationen nicht nur den Besuch aller Veranstaltungen umfaßt, sondern auch Einzelauswahl nach Zeit oder Interessenlage möglich ist.

- Der erfolgreiche Abschluß der Ausbildung setzt den Besuch von mindestens je einem Fortbildungsseminar in den 5 Bereichen voraus, der Abschluß wird bescheinigt.
- Die Arbeitsgruppe übernimmt für die Dauer des Prozesses die Bedarfsermittlung, Planung, Durchführung und Reflexion von Angeboten sowie die Be- und Auswertung der Langzeitqualifizierung im Rahmen einer Entscheidungsplanung.
- Auswertung der Veröffentlichungen zur Ermittlung von festgestellten Defiziten
- Auswertung von Berichten zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarf
- Vergleich der Auswertungen
- Zielentwicklung und Methodenentwicklung für die Langzeitausbildung
- Entwicklung von Indikatoren zur Bewertung des Lernprozesses
- Wissenschaftliche Begleitung der Seminare, teilnehmende Beobachtung
- Monitoring der einzelnen Seminare bezüglich Qualifizierungserwartungen und -ergebnissen bei den Teilnehmern
- Bewertung der Ergebnisse und Rückfluß in die weitere Seminkonzeption
- Endauswertung der Langzeitausbildung, Modifizierung und Entwicklung dieses Angebotes

Darüber hinaus treffen sich die Seminarleiter/-innen im Rahmen einer „Train the Trainer“-Konzeption zu Reflexion und Supervision der eigenen Praxis 3-4mal jährlich.

#### **4. Umfang und Inhalt der wissenschaftlichen Betreuung**

Konzeptionierung und wissenschaftliche Begleitung sind in diesem Modellvorhaben im Sinne von „Evaluation research“ eng miteinander verknüpft. Die Möglichkeit des Beweises einer Optimierung von Leitungs-Qualifikationen beinhaltet die Verwendung wissenschaftlicher Forschungsmethoden, gleichzeitig sollen die Forschungsergebnisse, die zu bestimmten Seminkonzeptionen führen, im Rahmen eines Diskurses den Teilnehmern zugänglich gemacht werden und die Ergebnisse wiederum in den Planungsprozeß einfließen. Nach Bewertung der Ergebnisse soll eine Fortbildungskonzeption entstehen, die modellhaft für Teamer/-innen internationaler Jugendbegegnungen nutzbar gemacht werden kann.

Der Forschungsprozeß läßt sich grob wie folgt gliedern:

- Qualitative Befragungen zur Ermittlung von subjektiv erlebtem Qualifizierungsbedarf

Die wissenschaftliche Begleitung soll die Planungsgruppe bei der Ermittlung von Daten zur Interessenlage der Zielgruppe unterstützen, den Lernprozeß in den Fortbildungsseminaren evaluieren, Anleitungen zur teilnehmenden Beobachtung erarbeiten, den Diskurs mit den Teilnehmern an der Langzeitausbildung koordinieren und die Ergebnisse in die Planungsgruppe einbringen. Diese Qualifizierung von ehrenamtlichen Seminarleitern zur praktischen wissenschaftlichen Arbeit bietet sowohl Anreiz zur Mitarbeit als auch Verknüpfungen zwischen ehrenamtlicher Tätigkeit und Studium (Statistikhausarbeit, Diplomthemen etc.) Zum Abschluß wird eine Untersuchung über evtl. Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Teilnehmer/-innen anhand der vor dem Projekt entwickelten Indikatoren durchgeführt werden.

## 5. Bisherige Erfahrungen:

Bis zum Januar 1996 haben sich 45 ehrenamtliche Gruppenleiter/-innen für die regelmäßige Teilnahme an der Langzeitausbildung entschieden, alle bisher angebotenen Seminare haben stattgefunden.

Die Langzeitausbildungs-AG besteht zur Zeit aus ca. 16 aktiven Mitarbeitern, die sich weitgehend zur Leitung von Seminaren bis zum Frühjahr 1997 bereit erklärt haben und kontinuierlich seit 2 Jahren in der AG mitarbeiten.

Die bisherige Kurzauswertung der Seminare ergab eine durchweg positive Beurteilung der Lernerfolge, die Teilnehmer/-innen werden außer-

dem gebeten, Lerntagebücher während der Seminare zu führen, um langfristige Veränderung beurteilen zu können.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurden Gruppeninterviews ausgewertet, Erwartungshaltungen und Seminarergebnisse evaluiert, teilnehmende Beobachtungen durchgeführt, auf deren Grundlage im Januar jetzt ein gemeinsames Beobachtungsraster entwickelt werden soll.

Nebeneffekt der Langzeitausbildung: Von den zur Zeit tätigen 6 Vorstandsmitgliedern der IJGD sind 4 Mitglieder der Langzeitausbildungs-AG.

Kontaktadresse:

**Ulrich Rübiger  
Internationale  
Jugendgemeinschaftsdienste  
(IJGD)**

**Katharinenstr. 13**

**31135 Hildesheim**

**Tel.: 0 51 21/1 51 23**

**Fax: 0 51 21/1 52 10**



**PREIS & WERT VON DIENST & LEISTUNG**  
**Kulturpädagogik in der aktuellen Diskussion um**  
**Produktorientierung und neue Steuerungsmodelle**

*Peter Kamp*

**Tagung, Publikation und**  
**Forschungsprojekt**

**Vorbemerkung**

Spätestens seit Beginn der 90er Jahre zeigt sich in der Kinder- und Jugendkulturarbeit eine Orientierungsunsicherheit, die sich generell mit dem Vordringen wirtschaftlich ausgerichteter Planungsinstrumente in einen Bereich verbindet, der bis dato mit mäßigem Erfolg auf finanzielle Konsolidierung durch die öffentliche Hand, insbesondere durch Jugendhilfe und (wesentlich geringer) Kulturretat, gehofft hat und sich nun als „Querschnittsbereich“ krisenbedingt von allen 'guten Geistern' verlassen sieht. Stichworte dieser Entwicklung sind: Kulturmanagement, Kulturmarketing, Kultursponsoring, und neuerdings eben: Neue Steuerungsmodelle.

Gemessen an diesen pragmatischen oder – günstigstenfalls – strategischen Optionen gerät die inhaltliche Perspektive von Programmentwicklung und -innovation ins Hintertreffen. Zwischen sozialpolitischer Inpflichtnahme (z.B. für zweifellos dringliche Maßnahmen zur Gewaltprävention, zur Suchtprophylaxe, aber auch zur Übermittagbetreuung) und ästhetisierendem Rasonnement (Stichwort: Ästhetisches Selbsterfahrungsprojekt) scheint keine Gratwanderung mehr möglich zu sein, die den kulturellen Alltagserfahrungen von Kindern und Jugendlichen auf der Spur ist und zugleich politisch noch alimentiert werden soll. Unterm allgemeinen Sparzwang scheint das Normale außer Kurs zu geraten.

Aus der Finanzierungsnot läßt sich

programmpolitisch nur dann eine Tugend machen, wenn nachgewiesen werden kann, daß überzeugende Inhalte/Konzepte (eine an sich unpolitische Kategorie) in Verbindung mit professionellen Angebotsstrukturen (ein inhaltliches Neutrum) qualitativ hochwertige, gesellschaftlich notwendige und politisch gewollte Ergebnisse zeitigen können. Dies ist der Ausgangspunkt einer Initiative, die das seit einigen Jahren in den Kommunen einschlägige „Neue Steuerungsmodell“ auf brauchbare Elemente für eine Innovation im Bereich freier Träger der Jugendhilfe, und hier insbesondere der Kinder- und Jugendkulturarbeit, untersuchen soll.

**Tagungskonzept**

In Kooperation mit der Düsseldorfer Aktion & Kultur mit Kindern (Akki) e.V., und der nordrhein-westfälischen Landesarbeitsgemeinschaft Kulturpädagogische Dienste/Jugendkunstschulen NRW e.V. (LKD) hat der BJKE daher als Auftakt zu einem längerfristig angelegten Projekt eine dreitägige Fachtagung zum Thema „Kulturpädagogik als Dienstleistung und Produkt“ durchgeführt. Adressaten der Tagung, die vom 22. bis 24. September 1995 in Düsseldorf stattfand, waren Praktiker/-innen und Verantwortliche aus allen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendkulturarbeit.

Zugrunde lag der Fachtagung die Annahme, die aktuelle Diskussion um Effizienz und Marketing sozialer und kultureller Dienste als „Produkt“ müsse mehr und anderes sein als nur ein modischer Ausflug in die Betriebswirtschaftslehre: Vielmehr führe die Konkretisierung von kultu-





rellen Angebots-Anteilen im Zusammenhang mit anderen kommunalen Freizeit- und Bildungsangeboten für Kinder und Jugendliche zwangsläufig zu einer Konkretisierung von Qualität und Quantität kulturpädagogischer Inhalte und zur Profilierung kulturpädagogischer Methoden und Leistungen.

Demzufolge leitet die durch die Kürzungswelle ausgelöste Diskussion einen Professionalisierungsschub ein, bei dem pädagogisches und wirtschaftliches Denken eine Allianz eingehen, die zahlreiche hitzige Gegnerschaften erwarten läßt: Kulturpädagogische Angebote als profilierte Produkte und meßbare Leistungen auf dem zukünftigen Kultur- und Pädagogik-Markt der Möglichkeiten setzen zwar Phantasien frei, markieren gleichzeitig aber auch die Grenzen des Möglichen.

Leitfragen der Tagung waren somit: Was steckt hinter der neuen Terminologie, und was bringt sie der Jugendhilfe und dem kulturpädagogischen Alltag? Wie lassen sich die Qualitäten kulturpädagogischer Arbeit ermitteln und messen, was verbirgt sich hinter Begriffen wie „Controlling“, „Evaluation“ und „Neue Steuerungsmodelle“, und wer gestaltet den zukünftigen Kultur-, Freizeit-, Bildungs- und Pädagogik-Markt?

### Erste Ergebnisse

Zu den dominierenden Eindrücken der Teilnehmer/-innen, die mehrheitlich dem freien Trägerspektrum entstammten, gehört die Feststellung, daß vieles von dem, was im kommunalen Kontext „neu“ ist, zumindest in der Projektarbeit zum Alltag gehört: Controlling, Berichtswesen, Verwendungsnachweis, Legitimationspflicht. Gleichzeitig machte die Mehrzahl der Referenten deutlich, daß eine Professionalisierung

des Arbeitsfelds Kinder- und Jugendkulturarbeit von Elementen des Neuen Steuerungsmodells weithin profitieren könnte. Insbesondere in Fragen der Leitungsqualifikation, der Organisationsentwicklung, der Marktorientierung und der Angebots- und Preiskalkulation bestehe Handlungsbedarf. Gleichzeitig wurde von anderer Seite vor einer „Verbetriebswirtschaftung“ des Arbeitsfelds „Kinder- und Jugendkulturarbeit“ und vor „vorausgehendem Gehorsam“ in den Jugend- und Kulturverwaltungen gewarnt. „Dienstleistungen“ und „Produkte“ seien eben zweierlei.

### Perspektiven

Der Bundesverband der Jugendkunstschulen und Kulturpädagogischen Einrichtungen e.V. plant, in einem auf drei Jahre angelegten, wissenschaftlich begleiteten Projekt Stand und Perspektiven der in Einrichtungen der Jugendhilfe institutionalisierten und verbandlich organisierten Kulturpädagogik exemplarisch zu erforschen, systematisch auszuwerten und weiterzuentwickeln.

Die Tagungsdokumentation ist unter dem Titel **Preis & Wert von Dienst & Leistung. Kulturpädagogik in der Diskussion um Produktorientierung und neue Steuerungsmodelle** 1995 erschienen.

Kontaktadresse:

**Peter Vermeulen  
Peter Kamp  
Bundesverband der Jugendkunst-  
schulen und Kulturpädagogischen  
Einrichtungen e.V.  
Luisenstr. 22  
59425 Unna**

**Tel.: 0 23 03/6 93 24 oder 6 56 18  
Fax: 0 23 03/6 50 57**

## DAS NEUE STEUERUNGSMODELL

### Auswirkungen auf Freie Träger in der Kinder- und Jugendarbeit

Hildegard Bockhorst

#### Dokumentation einer Tagung am 28. Oktober 1995 in der Akademie Remscheid

Wer heute eine Beschäftigung in der Jugend- und Kulturarbeit bei einem öffentlichen Träger sucht und als fachliche Voraussetzung ein pädagogisches oder künstlerisches Fachstudium mitbringt und sich deshalb gut vorbereitet fühlt, muß sich auf einen Praxisschock neuer Art einstellen. Denn als erste Aufgabe muß er eine neue Fremdsprache lernen und deren Vokabular bewältigen: Die Arbeit muß als „Produkt“ verstanden und beschrieben werden, das Arbeitsfeld ist „budgetiert“, seine Tätigkeit wird präzise anhand von Leitzielen beschrieben, mit „Indikatoren“ „operationalisiert“, und die vorab festgelegten Zahlenwerte werden fortlaufend durch „Controlling“ begleitet und abschließend in der Wirkung „evaluiert“.

Geht es nach der „Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung“ (KGSt), dann ist dieses Modell, das mit Beginn des Jahres 1996 in zahlreichen Kommunen eingeführt wird, in ein paar Jahren Standard – und zwar nicht nur bei den Kommunen, sondern auch bei allen freien Trägern, die mit öffentlichen Zuschüssen arbeiten. So zumindest beschrieb es Dr. Rainer Eichmann, der in der KGSt für die Entwicklung neuer Verwaltungsstrukturen in der Jugendhilfe verantwortlich ist. Mit guten und einsichtigen Argumenten stellte Eichmann im Rahmen der Fachtagung der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung, die am 28. Oktober 1995 in der Akademie Remscheid stattfand, die Not-

wendigkeit einer Reform der Jugendhilfe bei öffentlichen und freien Trägern vor. Er formulierte einige Thesen über die Auswirkungen des neuen Steuerungsmodells auf die freien Träger, die anschließend durchaus kontrovers diskutiert wurden:

1. Auch die freien Träger haben eine mangelhafte Transparenz über die Leistungen/Produkte sowie Wirkungen ihrer Arbeit. Deshalb müssen auch sie in die outputorientierte Steuerung einsteigen und ihre Produkte definieren und beschreiben.
2. Die freien Träger sollten die KGSt-Systematik zur Produktbeschreibung übernehmen, damit Informationsaustausch und Entscheidungsverfahren vereinfacht werden.
3. Jugendhilfeplanung, Produktbeschreibungen, Berichtswesen und Controlling müssen als Regelkreis auch bei den freien Trägern institutionalisiert werden.
4. Die freien Träger sollten frühzeitig ihre Kompetenzen in die Aufstellung von Kennzahlensystemen einbringen und sich möglichst an den entsprechenden Arbeitsgruppen in den Kommunalverwaltungen beteiligen.
5. Freie Träger sollten sich offensiv an Leistungsvergleichen beteiligen. Wer nicht mitwirkt, macht sich verdächtig, nicht leistungsstark zu sein.
6. Zusammenarbeit und Partnerschaft zwischen freien und



öffentlichen Trägern werden künftig weitgehend auf Produkt- und Wirkungstransparenz aufbauen. Pauschale Zuwendungen, z.B. für Einrichtungen, werden zurückgehen.

7. Budgetverteilungen auf die verschiedenen Träger von Leistungen werden eine stärker rationale und nachvollziehbare Grundlage bekommen. Im Konkurrenzkampf werden Qualität, Bürgernähe und Zielerreichung stärkeres Gewicht bekommen, Macht und Lobbyismus werden an Gewicht verlieren.

So zutreffend die Situation auch beschrieben sein mag, so wenig einsichtig erschien jedoch für einen großen Teil der Mitreferenten und Tagungsteilnehmer/-innen aus der Jugend- und Kulturarbeit das KGSt-Modell, das aus der Krise führen soll. Prof. Dr. Eleonore Karsten von der Universität Lüneburg etwa hält dagegen, daß es sich hier keineswegs um etwas „Neues“, sondern eher ziemlich Altes handele. Denn inzwischen bemühen sich selbst breite Kreise in der Wirtschaft darum, Arbeit und Produkte nicht nur nach quantitativen und monetären Gesichtspunkten zu verstehen und zu definieren. Aber genau dieses liege dem „Neuen Steuerungsmodell“ zugrunde; es könne die spezifische Natur der Tätigkeiten in der Jugend- und Kulturarbeit daher gar nicht angemessen erfassen. Moritz von Engelhardt, Vorsitzender des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten, ergänzte diesen Widerspruch, indem er am Beispiel der „Qualitätssicherung“ zeigte, wie Konzept und Denkweise des neuen Steuerungsmodells von freien Trägern in Eigenregie übernommen, spezifisch abgewandelt und zur Verbesserung ihrer Arbeit genutzt werden können.

## Aus dem Inhalt:

### I. Referate

#### Einführung in das Thema

Max Fuchs, Bundesvereinigung  
Kulturelle Jugendbildung

#### Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells

Dr. Rainer Eichmann,  
Kommunale Gemeinschaftsstelle für  
Verwaltungsvereinfachung – KGSt, Köln

#### Philosophie und Dimensionen des Dienstleistungsbegriffs

Prof. Dr. Maria-Eleonore  
Karsten, Universität Lüneburg

#### Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugendbildung

Moritz von Engelhardt,  
Wannseeheim für  
Jugendarbeit, Berlin

#### Auswirkungen des Neuen Steuerungsmodells auf Freie Träger der Kinder- und Jugendarbeit

Prof. Dr. Thomas Olk,  
Universität Halle

### II. Berichte und Statements aus den Arbeitsforen

#### Arbeitsforum 1:

Offene Kinder- und  
Jugendarbeit

#### Arbeitsforum 2:

Träger der kulturellen  
Kinder- und Jugendbildung

#### Arbeitsforum 3:

Jugendverbände

#### Arbeitsforum 4:

Jugendhilfeplanung

Anhang: Materialien und  
Informationen

Tagungsdokumentation zu  
beziehen über:

Kontaktadresse:

**Bundesvereinigung Kulturelle  
Jugendbildung  
Küppelstein 34**

**42857 Remscheid**

**Tel.: 0 21 91/7 94-3 90**

**Fax: 0 21 91/7 94-3 89**

## KRITISCHE AUSEINANDERSETZUNG MIT DEM NEUEN STEUERUNGSMODELL AUS DER SICHT DER JUGENDVERBANDS- UND JUGENDRINGARBEIT

Ronald Berthelmann

Ein Diskussionspapier, das der 68. Vollversammlung des Deutschen Bundesjugendrings am 25./26. Oktober 1995 in Wiesbaden vorgelegt wurde.

### Gliederung:

#### Vorbemerkung

1. **Dienstleistung – Input – Output – Produkt**  
*Mit Begriffen Politik machen – Ökonomisierung der Kinder- und Jugendhilfe?*
2. **Lernfähige Organisationen schaffen und Machstrukturen abbauen**
3. **Dem Kinder- und Jugendhilfegesetz steht ein Prozeß der Entkernung bevor**
4. **Neues Steuern – altes Sparen!?**
5. **Chancen und Risiken – Mindestanforderungen an alle alten und neuen Steuerungsmodelle**
  - 5.1. **Beteiligen statt dirigieren**
  - 5.2. **Die bundesrechtliche Sonderstellung des Jugendamtes stärken**
  - 5.3. **Weder Nivellieren noch in die Pflicht nehmen, sondern die Eigenverantwortung fördern und die Nachfrage befriedigen**
  - 5.4. **Freiwillige nicht an- und einmachen, sondern stark machen**
6. **Fazit**

#### Vorbemerkung

Ein Boom von neuen Zauberwörtern bestimmt im Moment viele Diskussionen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Verstärkt gilt dies für den Bereich der öffentlichen Träger sowie für den Sektor der Fachpublikationen und Fachveranstaltungen.

Dienstleistung – Output – Lean management – Budgetierung – dezentrale Ressourcenverantwortung – Kontraktmanagement – Controlling – Produkt – ISO Norm 9000 heißen die Schlagwörter. Eins ist allen Begriffen gemeinsam: sie stammen aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften und dem dort dominierenden Produktionsbereich.

Das Aufgreifen dieser Begriffe ruft in vielen Fällen den Eindruck hervor, nun endlich den entscheidenden Rettungsanker insbesondere für die notwendigen Veränderungen im Bereich der öffentlichen Verwaltungen entdeckt zu haben. Die „Mär von der großen Vision“ oder „Tilburg-Fieber, Typ A“ nennt dies Eberhard Laux (Laux 1994, S. 169/170), ausgehend von dem sog. „Tilburger Modell“. In der niederländischen Gemeinde Tilburg war vor über einem Jahrzehnt aufgrund finanzieller Schwierigkeiten mit einer Umstrukturierung der Stadtverwaltung begonnen worden, an der sich danach viele andere Kommunen ausgerichtet haben.

Bisherige Organisationstätigkeiten werden zum (social-)Management, Haushalte zu Budgets, Klienten zu Kunden und das Jugendamt zum Dienstleistungsunternehmen – was aber hat sich oder soll sich demnächst real verändern?

Auffällig und bedenklich ist zugleich, daß diese Diskussionen nicht Ausdruck eines Reformprojektes sind, sondern sich in Zeiten einer massiven Politik der Einschränkungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe vollziehen. Viele konkrete Entscheidungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfepolitik bedeuten so denn auch eher Abbau als Umbau oder Weiterqualifizierung von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe.

Und wo mag und soll diese Diskussion und Entwicklung generell hinführen? – Soll der Politiker nach der Anzahl der Wählerstimmen, der Lehrer gar nach der Anzahl der Schüler und/oder deren Lernerfolgen, der Professor nach der Anzahl und/oder Güte der Diplomarbeiten, der Zöllner nach der Anzahl der abgefertigten Wagen oder der Polizist nach Anzahl und Schwere der Straftaten, die er aufgeklärt hat, also nach den real erbrachten Dienstleistungen bezahlt werden? Diese Fragen allein zeigen aus unserer Sicht, daß hier für den öffentlichen Bereich noch viele Fragen zu klären und Diskussionen zu führen sind. Vor voreiligen Schlüssen ist auf jeden Fall zu warnen.

Vor dem Hintergrund der angerissenen Fragestellungen erfolgt in diesem Positionspapier eine kritische Auseinandersetzung mit den entsprechenden Ausarbeitungen (Das Neue Steuerungsmodell, Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe) der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt).

### 1. Dienstleistung – Input – Output – Produkt *Mit Begriffen Politik machen – Ökonomisierung der Kinder- und Jugendhilfe?*

Die Diskussion um Kinder- und Jugendhilfe als Dienstleistung ist nicht neu, sondern sie erlebt gerade, diesmal aufgrund der finanziellen Lage der öffentlichen Hände unter stark einschränkenden Bedingungen, ihre zweite große Welle. Die öffentlich verantwortete Kinder- und Jugendpolitik auf der Grundlage von Gemeindeordnungen, Landesverfassungen, dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (früher Jugendwohlfahrtsgesetz) sowie weiterer gesetzlicher Regelungen macht deutlich, „daß das Angebot der Jugendhilfe grundsätzlich nach marktfernen Kriterien gesteuert wird. Weder ist Rentabilität ein Ziel öffentlicher Sozialverwaltungen, noch gleicht sich das Angebot der Jugendhilfe an die Nachfrage über Preismechanismen an. Der Bedarf an Jugendhilfepersonal sowie Einrichtungen und Diensten wird deshalb notwendig auf politischem Wege ermittelt und entschieden ... Die Einführung von marktwirtschaftlichen Überlegungen und Konzepten wie Kundenorientierung, Marktcompetenz und Wettbewerb erzeugen also keine 'echten' marktwirtschaftlichen Verhältnisse, sondern sind als graduelle Annäherungen an solche Steuerungsprinzipien unter der weiterhin wirksamen Eigenlogik des öffentlichen Sektors zu verstehen. Auch unter den Bedingungen des new public-management muß der Abnehmer der Jugendhilfeleistung keinen Marktpreis entrichten und entscheidet sich der weitere Bestand kommunaler Jugendämter keineswegs nach ihrem Markterfolg. Die Einführung marktwirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Termini in dem Bereich öffentlicher Jugendhilfe



ist also eher als ein metaphorischer Gebrauch zu verstehen“ (Olk 1994, S. 24/25).

So muß denn auch festgestellt werden, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Jugendämtern keine „Produkte“ produzieren. Erst recht gilt dies für die Tätigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendverbands- und Jugendringarbeit. Der für diesen Bereich der Kinder- und Jugendhilfe konstituierende Grundsatz der Selbstorganisation z.B. läßt sich mit den aktuellen Begriffen auch nicht annähernd erfassen.

Dies macht auch der KGSt-Bericht „outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe“ selber deutlich, wenn er hinsichtlich der Produktgruppe „Kinder- und Jugendarbeit“ festhält, „in einem frühen Stadium war vorgesehen, in Anlehnung an die in § 11 KJHG genannten Schwerpunkte folgende Produkte zu unterscheiden:

- außerschulische Jugendbildung
- Jugendarbeit in Sport, Spiel und Geselligkeit
- arbeitswelt-, schul- und familienbezogene Jugendarbeit
- internationale Jugendarbeit
- Kinder- und Jugendberatung

Bei dem Versuch, eines dieser Produkte exemplarisch zu beschreiben, wurde jedoch erkannt, daß eine hinreichende Abgrenzung in der Praxis nicht möglich ist. Bei genauerer Erörterung wird zudem deutlich, daß die Unterscheidungen weder für die Nachfrage durch Kinder und Jugendliche noch für politisch-strategische Fragen maßgeblich sind“ (KGSt 1994, S. 24/25).

Eine exemplarische Konkretisierung ist lediglich für das Produkt „offene Kinder- und Jugendarbeit durch Ein-

richtungen“ vorhanden (KGSt 1994, S. 94 ff). Die Ausarbeitung macht dabei den Eindruck, daß möglicherweise erst die Output-Orientierung zu der Erkenntnis geführt hat, daß eine solche Einrichtung ein möglichst differenziertes Konzept für die Arbeit und eine sachgerechte Ausstattung braucht.

Wie das Produkt „Verbandliche Kinder- und Jugendarbeit“ verstanden wird, bleibt einstweilen völlig offen. Dies ist einerseits als Ausdruck der realen Situation, die für Produktbeschreibung denkbar ungeeignet ist, positiv zu bewerten, andererseits läßt dies aber befürchten, daß sich der Grad der Verbindlichkeit bei der Realisierung entsprechender Förderung z.B. gegenüber anderen Förderbereichen wie den „Hilfen zur Erziehung“ noch weiter auseinanderentwickeln wird.

Eine umfassende Beschreibung der auf der Grundlage der §§ 11 und 12 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes zu fördernden Aktivitäten der Jugendverbände und Jugendringe enthalten – zumindest für die kommunale Ebene – die „Grundsätze zur Förderung der Jugendverbände auf kommunaler Ebene“ (Deutscher Bundesjugendring Bonn, 1994, S. 77 ff). Ferner verweisen wir in diesem Zusammenhang auf das aktuelle Grundsatzpapier des Deutschen Bundesjugendrings zur Jugendverbands- und Jugendringarbeit mit dem Titel „Zwischen Erlebnis und Partizipation – Jugendverbände in der Bindestrich – Gesellschaft“ (Deutscher Bundesjugendring, Bonn 1994).

## 2. Lernfähige Organisationen schaffen und Machtstrukturen abbauen

Nach der Diskussion um „lean production“ im gewerblichen Bereich hat die Diskussion um „lean management“ auch den sozialen Sektor erreicht, in dem nun insbesondere über „Kontrakt-Management“ nachgedacht wird. „Das Kontrakt-Management sieht vor, daß Auftraggeber (Rat) und Auftragnehmer (Verwaltung) mit Hilfe von Zielvereinbarungen (management by objectives) Verträge über die Erbringung von Leistungen innerhalb eines eng definierten Ressourcen-Rahmens erbringen ... Als Kontrakt-Management wird ein Prozeß bezeichnet, der, angefangen beim Rat, über die Verwaltungsspitze und Dezernenten, Amtsleiter, Abteilungsleiter, Sachgebietsleiter bis hinunter zu Gruppen- oder Einrichtungsleitern (top down) Produkte und Leistungen innerhalb eines definierten Ressourcenrahmens nachfragt und gleichzeitig in entgegengesetzte Richtung (bottom up) Leistungen und Produkte zu bestimmten Preisen anbietet“ (Kienbaum 1993, S. 29/30).

„top down“ steht dabei für die bisherigen Abzeichnungsketten in öffentlichen Verwaltungen während „bottom up“ den umgekehrten Prozeß meint. Entscheidend wird für die weitere Diskussion und Entwicklung sein, ob die „Verhandlungen“ wirklich eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten erlauben und die hierarchischen Wege verkürzen. Vor dem Hintergrund des Hangs zu allgemein verbindlichen Kennzahlen und vergleichbaren Produkten muß dies bezweifelt werden.

„Eine im HANDELSBLATT veröffentlichte Umfrage unter westdeutschen Führungskräften ergab, daß nur 0,8 % der Manager eine Verringe-

rung ihrer Entscheidungsbefugnisse durch „lean management“ erwarten. Genau darauf kommt es aber an, wenn man es ernst meint mit der Steigerung von institutioneller Lernfähigkeit. Wer Kreativität erhofft und Leistungsbereitschaft fordert, der muß Vertrauen entwickeln, Autonomie gewähren und Verantwortung delegieren. Wer von Selbstorganisation nicht bloß am Sonntag reden will, muß Macht abgeben, weil Organisationsstrukturen nun einmal auch immer Machtstrukturen sind“ (Klotz 1993, S. 973). Die fehlende Bereitschaft, im Rahmen der Veränderungsprozesse, die im Moment im öffentlichen Bereich unter dem Oberbegriff „Neue Steuerungsmodelle“ laufen, wirklich Verantwortung abzugeben, befürchten wir auch für die „Manager des Öffentlichen“ (und ihre Berater).

Mehr Autonomie und Eigenverantwortung z.B. für die Mitarbeiter in einer offenen, städtischen Jugendeinrichtung oder auch die Aufgabe des „Auftragscheinverfahrens“ sind seit langem überfällig und sollten eigentlich keiner zusätzlichen Zeitgeist-Rhetorik bedürfen.

Sollte es wirklich und ernsthaft um eine Stärkung von Autonomie und Beteiligung gehen, dann wäre es besser, von der Entwicklung lernfähiger Organisationen zu sprechen, denn „je ungehinderter sich das Wissen und die Fähigkeiten jedes einzelnen im sozialen System entfalten können, desto beweglicher wird eine Organisation insgesamt. Menschen müssen als schöpferische Subjekte tätig sein können und nicht nur als Rädchen im Getriebe“ (Klotz 1993, S. 974).



### 3. Dem Kinder- und Jugendhilfegesetz steht ein Prozeß der Entkernung bevor

Das neue Steuerungsmodell konfrontiert die Jugendhilfe und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit neuen Begrifflichkeiten, die langfristig auf eine Entkernung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes hinauslaufen: Kunden statt Bürger, Produkte statt Hilfen, Nachfrage statt Bedarf und Anspruch, leistungsbezogene Verträge statt bedarfsgerechter Förderung, Marktcompetenz statt Fachlichkeit und professioneller Ethik, Dienstleistungsanbieter statt Jugendamt, Konzern Stadt statt demokratisches Gemeinwesen mit bürgerschaftlicher Mitwirkung. Auf den Punkt gebracht, könnte man/frau annehmen, die bisherige Dominante „Recht“ sollte durch eine neue Dominante „Markt und Betriebswirtschaft“ ersetzt werden. Dabei ist den Vertreterinnen und Vertretern einer vorwiegend am Markt sowie an betriebs- und privatwirtschaftlichen Prinzipien orientierten Strategie entgegenzuhalten, daß es sich bei einer Kommune um ein kompliziertes Gebilde handelt. Sie ist unter anderem „eine Organisation, in der freiwillige Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft, gesetzliche Pflichtaufgaben und sogar vom Staat übertragene Aufgaben umgesetzt und vollzogen werden“ (Laux 1994, S. 170). Außerdem ist eine Kommune „ein System rechtlicher Regelungen, häufig mit Zwangscharakter“ (ebd.). Im Unterschied zur Privatwirtschaft fällt der Kommune eine umfassende Verantwortung zu, und ihre Organisation ist durch eine ausgeprägte bürgerschaftliche Mitwirkung gekennzeichnet. Im Gegensatz zu einem Privatunternehmer bleibt die öffentliche Verwaltung in ihrer Entscheidung nicht frei, ein „Produkt“ zu erstellen oder nicht. Insofern ist für das

Konzept outputorientierter Jugendhilfe aus dem Blickwinkel des KJHG festzustellen, „wenn Aufgaben der Daseinsvorsorge privaten Unternehmen übertragen würden, verlören auch Gemeinwohlorientierung und das politische Mandat an Einfluß“ (Klein 1995, S. 16).

Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen, – mit diesem Leitbild wirbt die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt für das Neue Steuerungsmodell. Ein wirkliches Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung, so die KGSt, müßte unter anderem primär nachfrage- und kundenorientiert angelegt werden, seine Leistungen laufend der veränderten Nachfrage anpassen und auf seine Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich mit anderen Kommunen und privaten Anbietern achten. Kritikerinnen und Kritiker dieser Vorgaben sehen darin eine forcierte Tendenz zur „Industrialisierung“ sozialer Leistungen: Steigerung der Quantität bei gleichzeitiger Verringerung der Ausgaben auf Kosten der Qualität, Erhöhung der Produktivität durch Zerlegung von Tätigkeiten in immer kleinere Teileinheiten. Dementsprechend haben zur Zeit betriebswirtschaftliche Untersuchungen der Angebotsseite statt offensive Jugendhilfeplanung Hochkonjunktur. Es gilt, einem offensichtlichen Mehrbedarf vorzubeugen. Denn „hinter der Einführung neuer Steuerungsmodelle steht ein Umverteilungsinteresse“ (Kromminga 1994, S. 27). Daß § 1 KJHG jedem jungen Menschen ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung zuschreibt und die Jugendhilfe dazu verpflichtet, positive Lebensbedingungen für junge Menschen zu schaffen, droht ins Abseits zu geraten. Gleiches gilt für die Verpflichtung zur Jugendhilfeplanung nach § 80 KJHG, wo von

Bedarfsermittlung unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen junger Menschen die Rede ist. Gemessen daran droht die Gefahr, „daß die Dienstleistungsorientierungsdebatte zu einer noch stärkeren Entpolitisierung der Jugendhilfe führt, weil sie Elemente wie Selbstorganisation, Interessenwahrnehmung und -vertretung, Parteilichkeit, wertorientierte Zielsetzung, Pluralität etc. nicht berücksichtigt, ja sogar aus der Betrachtungsweise von Jugendhilfe eliminiert“ (Pröbß 1995, S. 1). So fordert z.B. der Leiter der Abteilung Jugendarbeit im Jugendamt der Stadt Salzgitter, „moderne Jugendarbeit muß sich von liebgewordenen Fiktionen trennen. Dazu zählt z.B. die umfassende Beteiligung von Jugendlichen“ (Wendt 1993, S. 529).

„Das KJHG weist dem Jugendamt, bestehend aus dem Jugendhilfeausschuß und der Verwaltung, in dem politischen und administrativen System der Kommune einen Sonderstatus zu. Die bundesrechtliche Sonderstellung des Jugendamtes beinhaltet einerseits eine weitgehende Einflußnahme der Politik auf die Wahrnehmung der Jugendhilfeaufgaben durch die Verwaltung und andererseits die volle Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern der Träger der freien Jugendhilfe an den politischen Beratungen und Entscheidungen des Jugendhilfeausschusses. Das Neue Steuerungsmodell bietet Wege und Möglichkeiten an, den Sonderstatus des Jugendamtes zu entkernen und das Verhältnis zwischen den Trägern der öffentlichen und freien Jugendhilfe neu zu ordnen. Angestrebt wird eine Verantwortungsaufteilung zwischen Politik und Verwaltung, nach der der Politik Aufgaben der Zielsetzung, der Bereitstellung von (Produkt-)Budgets und der Kontrolle obliegen, sie sich andererseits aber fernzuhalten

hat von dem Vollzug und der Erfüllung der Aufgaben. Darin kann eine mehr als fragwürdige Zurückweisung der Politik gesehen werden. Schließlich sind eine Stadtvertretung oder der Kreistag oberste Organe einer Verwaltungskörperschaft und keine gesetzgebenden Organe. Verwalten heißt: Politik verwirklichen! ... Die Beteiligungsrechte der Bürger werden ständig ausgeweitet, und dann soll man Aktionsräume des Rates einengen wollen?“ (Laux 1994, S. 172). Übertragen auf das Jugendamt und die Beziehung zwischen Jugendhilfeausschuß und Verwaltung wird die angestrebte Verantwortungsaufteilung den bisherigen Einfluß der Politik und die politische Mitwirkung der freien Träger begrenzen wollen.

Parallel dazu wird sich auch das Verhältnis der Verwaltung des Jugendamtes zu den freien Trägern gravierend verändern. Zwar sollen die Träger der freien Jugendhilfe möglichst von Beginn an in den Veränderungsprozeß einer outputorientierten Steuerung der Jugendhilfe einbezogen werden, da es zur Wahrnehmung der Gesamtverantwortung und zur Steuerung notwendig erscheint, für Leistungen bzw. Produkte des Jugendamtes und der freien Träger einen einheitlichen Informationsstand anzustreben. Dieses Bestreben kann nicht als Stärkung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und als Förderung der eigenverantwortlichen Tätigkeit freier Träger der Jugend(verbands)arbeit verstanden werden, sondern liest sich eher wie der Versuch, ihre Tätigkeit durch eindeutige Zielvorstellungen und eine effiziente Überprüfbarkeit zu reglementieren. Daß im Rahmen von Jugendhilfeplanung auch über Organisationsentwicklung diskutiert, verhandelt und entschieden wird, steht außer Frage. „Es herrscht allerdings der Eindruck, daß der öffentli-

che Jugendhilfeträger an einer fachlichen Diskussion nur sehr wenig interessiert ist, daß die Pläne für den Umbau der Kinder- und Jugendhilfe und ihre Umsetzung bereits sehr weit vorangeschritten sind, und daß die freien Träger vor vollendete Tatsachen gestellt werden“ (Kromminga 1994, S. 28).

#### 4. Neues Steuern – altes Sparen!?

„Das neue Steuerungsmodell dient nicht ausschließlich dem Sparen. Vielmehr soll es gleichzeitig Bürgernähe, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit gewährleisten“, (Landschaftsverband Westfalen-Lippe – Landesjugendamt 1994, S. 43).

Selten findet man es so klar und eindeutig: das neue Steuerungsmodell dient nicht ausschließlich, aber auch, d.h. doch wohl zentral, dem Sparen. Die gleiche Tendenz verdeutlicht für die kommunale Ebene ein Beschlußvorschlag der Verwaltung der Stadt Hagen, den diese Anfang 1995 dem Jugendhilfeausschuß vorgelegt hat. Das Hauptziel der Umstellung des Förderungsverfahrens ist die deutliche Reduzierung der bereitgestellten Mittel. So legt der Beschlußvorschlag u.a. fest, „der Gesamtzuschuß pro Verband wird ausgehend vom Rechnungsergebnis 1993, sofern aus sachlichen Gründen im Einzelfall nicht eine andere Bezugsgröße erforderlich ist, 1995 um 10% und in den Jahren 1996 und 1997 um jeweils weitere 5% abgesenkt“ (Stadt Hagen 1995).

Dies soll dadurch realisiert werden, daß gleichzeitig die bisherigen städtischen Zuschußrichtlinien außer Kraft gesetzt werden und die Verwaltung den Auftrag erhält, mit den freien Trägern Verträge über die reduzierten Zuschüsse abzuschließen.

Hier geht es nicht um – z.B. auf der Grundlage eines Jugendhilfeplans –

zielgerichtete, fachlich orientierte jugendpolitische Entscheidungen, sondern die „alte“ Rasenmähermethode wird erneut zur Anwendung gebracht. Die einzige Neuerung soll darin bestehen, daß die freien Träger dies auch noch vertraglich bestätigen.

Diese Beispiele, von denen sich viele weitere finden ließen, machen eines deutlich: daß Maßnahmen der Jugendberufshilfe oder der Jugendberufshilfe nachgefragt werden, führt nicht zwangsläufig dazu, daß der öffentliche Träger bedarfsgerecht Fördermittel bereitstellt, damit freie Träger ein solches Angebot machen können. Wie stark z.B. der Bereich der Jugendverbandsarbeit in den letzten Jahren, und das besonders auf der kommunalen Ebene, von Mittelkürzungen betroffen war, dokumentiert u.a. das „Memorandum zur Entwicklung der Jugendverbandsförderung Kommunen – Länder – Bund“ des Deutschen Bundesjugendrings (Deutscher Bundesjugendring 1994, S. 11 f.).

#### 5. Chancen und Risiken –

##### *Mindestanforderungen an alle alten und neuen Steuerungsmodelle*

Im folgenden bündeln wir in vier zentralen Punkten die Mindestanforderungen, die sich aus der Sicht der Jugendverbands- und Jugendringarbeit an alle alten und neuen Steuerungsmodelle richten. Dabei versuchen wir die besonderen Bedingungen, wie sie sich insbesondere aus der Arbeit von überwiegend freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergeben, zu berücksichtigen.

##### 5.1. Beteiligen statt dirigieren

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) zeichnet sich durch eine übermäßige Orientierung am Leitbild „Familie“ aus, was dazu geführt hat, daß jungen Menschen selbst

wenig bis keine eigenständigen Rechte und Ansprüche nach dem KJHG zugestanden werden. Deshalb ist zu fragen, wie die recht vage gehaltenen (Beteiligungs-)Rechte der Kinder und Jugendlichen nach dem KJHG (§§ 8, 9 und 80) in Zukunft ihre Erfüllung finden.

In der Diskussion um das Neue Steuerungsmodell wird hierzulande nicht mehr von Bürgerinnen und Bürgern, sondern von Kundinnen und Kunden gesprochen und versucht, darüber eine Verbraucherorientierung einzuführen, die zunächst mehr Bürgernähe zu versprechen scheint. Dabei wird vergessen, daß im öffentlichen Sektor eher der Begriff des Bedarfs als der der Nachfrage die hervorragende Rolle spielt. Während sich ein Bedarf aus persönlichen Bedürfnissen und politischen Interessen entwickelt sowie politisch verhandelt und entschieden wird, orientiert sich Nachfrage an den gängigen Marktmechanismen. Wenn es beispielsweise zutrifft, daß internationale Jugendbegegnungen zu mehr sozialen und politischen Kontakten zwischen Ländern beitragen, besteht hier weiterhin Handlungsbedarf – unabhängig vom Umfang der aktuellen Nachfrage. Der Wunsch junger Leute nach Beteiligung und die Suche nach sinnstiftender Orientierung lassen sich realisieren, wenn Jugendliche ernsthaft in die Planung einbezogen werden und eigenverantwortlich handeln können. Das setzt Träger und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ideen (und nicht Produkten) voraus, die mit der Lebenswelt junger Leute korrespondieren und Prozesse sozialen Lebens und Lernens in Gang setzen.

In der Anwendung Neuer Steuerungsmodelle auf die Jugendhilfe wird vielfach die Chance gesehen, „das Jugendamt in seiner Organisati-

on und in seiner Dienstleistungserbringung flexibel auf den sozialen Wandel und das veränderte Nachfrageverhalten der Klienten einzustellen“ (Schröer 1994, S. 267). Das klingt fortschrittlich und auf Beteiligung hin angelegt, birgt in sich aber etliche Fallen:

- Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Jugend- und Sozialarbeit lassen sich dazu verleiten, „ihren vermeintlich defizitären gesellschaftlichen Status durch die Aneignung eines Managementjargons kompensieren zu können“ (Schaarschuch 1994, S. 85). Dieser Versuch, „die eigene Professionalität durch die Übernahme fremder Prinzipien, Strukturen und Begrifflichkeiten zu stärken“ (ebd. S. 83), hat paradoxe Züge und beeinflusst die Beziehung zu Kindern und Jugendlichen als Adressaten der Jugendhilfe nachhaltig: Marktgerechtes Gebaren führt bis zu unversöhnlicher Konkurrenz. „Je härter und grundsätzlicher ich meine Absicht verfechte, desto marktgerechter verhalte ich mich. Je weniger Vielfalt und Freiheit ich anerkenne, desto potenter bin ich als Partner auf dem freien pädagogischen Markt“ (Kupffer/Wilken 1995, S. 10). Das Denken in Kosten-Nutzen-Analysen betont den Warencharakter sozialer Beziehungen. Empathie und Solidarität, Parteilichkeit und Betroffenenbeteiligung als Bestandteile einer professionellen Ethik werden in ihrer Bedeutung für das berufliche Handeln zurückgedrängt. So gesehen stellt sich schleichender Dirigismus ein, während vordergründig noch von Beteiligung die Rede ist.
- Outputorientierte Jugendhilfe basiert auf einer Beziehung

zwischen Anbieter und Nachfrager, bei der „der Nachfrager das Angebot freiwillig nach Maßgabe eigener individueller Präferenzen, Bedürfnisse und Finanzmittel auswählt“ (Olk 1994, S. 29). Abgesehen davon, daß eine strikte Orientierung an diesem Nachfrage-Angebot-Modell in Fällen etwa jugendlicher Straffälligkeit oder Drogenabhängigkeit eine Beziehung vielfach erst gar nicht entstehen läßt, bevorzugt ein Kunden-Anbieter-Verhältnis diejenigen Nachfragerinnen und Nachfrager, die gut drauf sind und die im KJHG vorgesehenen Hilfen und Leistungen gezielt nachfragen und einfordern. Den nicht zum Zuge gekommenen Gruppen wird die Verantwortung dafür, daß sie die Dienstleistungen nicht nachgefragt hätten, nun auch noch selbst zugeschoben.

- Es ist zu befürchten, daß das Neue Steuerungsmodell zu mehr offenem Dirigismus führt, auch im Verhältnis von öffentlicher und freier Jugendhilfe. Sollte sich der öffentliche Träger zukünftig verstärkt auf Planung, Steuerung und Kontrolle konzentrieren, gewinnen die quantitativ erfaßbaren Sachverhalte zunehmend an Bedeutung. Die sogenannten Kennzahlen als ein Kernstück im Neuen Steuerungsmodell sollen es ermöglichen, komplizierte Strukturen und Prozesse auf relativ einfache Weise darzustellen, wobei Mehrdeutigkeiten notwendigerweise auszuschalten sind. Dagegen lebt eine lebenswelt- und sozialräumlichorientierte Jugendhilfe geradezu von Mehrdeutigkeiten und nicht immer eindeutigen Wirkungszusammenhängen.

Jugendverbände legen traditionell den Akzent auf Beteiligung und Dialog, wohlwissend, daß die Zivilgesellschaft auf eine größtmögliche Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen angewiesen ist. In diesem Sinne sollten Möglichkeiten geschaffen werden, jungen Menschen eine stärkere Beteiligung an politischen Vorgängen und Entscheidungen zu eröffnen. Der durch die Kommunalverfassungen der Bundesländer geschaffene Rahmen für eine unmittelbare Einflußnahme der Bürgerinnen und Bürger auf die Politik vor Ort wäre offensiv auszulegen und durch Experimentierräume zu erweitern. Wenn junge Leute von ihren Mitwirkungsrechten Gebrauch machen möchten, hat die Verwaltung sie zu unterstützen. Darüber hinaus wären Formen zu entwickeln, um Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine direkte und folgenreiche Beteiligung mit mehr konkreter Verantwortung zu ermöglichen. Es muß zum Beispiel selbstverständlich werden, Kindergruppen in Jugendverbänden und Jugendfreizeitstätten an der Planung von Radwegenetzen zu beteiligen und zu diesem Zweck verbindliche Vereinbarungen mit der Kommune zu treffen, daß Kinder und Jugendliche gemeinsam mit Experten planen und die Planungsergebnisse der politischen Beratung und Entscheidung zugrundeliegen.

Ein zentrales Element für die Beteiligung junger Menschen an politischen Entscheidungen und für das Erlernen des Wertes von Beteiligung liegt in der Gestaltung partizipativer Strukturen im Alltag der Jugendarbeit. Gemeint ist hier die stärkere Beteiligung junger Menschen an der Ausrichtung und Programmgestaltung in Jugendverbänden, Jugendfreizeitstätten und anderen Einrichtungen der Jugendarbeit. Eine Grundbedingung für die Entwick-



lung von Beteiligungsmöglichkeiten junger Menschen in der Jugendarbeit liegt wiederum in erweiterten Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen für die dort freiwillig und hauptberuflich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ohne daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst über gesicherte und transparente Mitsprache- und Entscheidungsrechte verfügen, können sie mit Kindern und Jugendlichen solche Strukturen und Verhaltensweisen nicht wirklich einüben und praktizieren. Hier könnte das Neue Steuerungsmodell durch Abbau hierarchischer Strukturen und Aufbau dezentraler Ressourcenverantwortung einen Fortschritt bringen.

### 5.2. Die bundesrechtliche Sonderstellung des Jugendamtes stärken

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz/KJHG verpflichtet die öffentliche Jugendhilfe zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der freien Jugendhilfe (§ 4 KJHG). Ihren institutionellen Rahmen findet diese partnerschaftliche Zusammenarbeit im Jugendhilfeausschuß.

Die Bestimmungen der §§ 70 und 71 KJHG bestätigen die bundesrechtliche Sonderstellung des zweigliedrigen Jugendamtes, bestehend aus dem Jugendhilfeausschuß und der Verwaltung des Jugendamtes. Diese Zweigliedrigkeit des Jugendamtes verkörpert die einmalige fachlich orientierte und unmittelbar demokratische Form der Verwaltung, die eine bürgernahe Mitverantwortung stärkt und die freie Jugendhilfe verantwortlich in den Prozeß der kommunalen Willensbildung und Entscheidung einbezieht. Die besondere Organstellung des Jugendhilfeausschusses stützt diesen demokratischen Ansatz durch eine gewisse Überordnung des Jugendhilfeausschusses gegenüber der Verwaltung,

da auch die Geschäfte der laufenden Verwaltung im Rahmen der Beschlüsse des Jugendhilfeausschusses zu führen sind.

Dem Jugendhilfeausschuß obliegt ein umfassendes politisches Mandat in Fragen der Jugendhilfe. Er hat insbesondere aktuelle Problemlagen junger Menschen und ihrer Familien zu erörtern, sich mit Anregungen und Vorschlägen für die Weiterentwicklung der Jugendhilfe zu befassen, den Prozeß der Jugendhilfeplanung zu gestalten und über die Förderung der freien Jugendhilfe zu beschließen.

Die bundesrechtliche Sonderstellung des Jugendamtes wollten die kommunalen Spitzenverbände bei der Abfassung des KJHG beseitigt sehen. Trotz der eindeutigen Bestimmungen des KJHG sind die Stimmen nicht zu überhören, die lieber heute als morgen den Sonderstatus des Jugendamtes aufheben möchten. Neue Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe scheinen ein geeigneter Hebel dafür zu sein, das Jugendamt auf Linie zu bringen:

- Die Politikerinnen und Politiker beschließen eine Aufgabenverteilung zwischen Politik und Verwaltung, nach der sie selbst nur noch Aufsichtsräte sind.
- Jugendhilfeplanung, eine der originären Aufgaben des Jugendhilfeausschusses, fällt den Neuen Steuerungsmodellen zum Opfer. Während Jugendhilfeplanung inhaltlich und personell „ausgetrocknet“ wird, erfahren die Neuen Steuerungsmodelle eine rasante Entwicklung – in einem atemberaubenden Tempo und meistens an der Politik vorbei.
- Der Jugendhilfeausschuß sieht zu, wie im Rahmen von Budgetierung die Förderung von Trä-

gern der freien Jugendhilfe immer häufiger vertraglich geregelt wird. Was bleibt da bei den jährlichen Haushaltsberatungen letztendlich noch zu beraten?

- Die Verwaltung des Jugendamtes, einbezogen in die „Konzernmutter“ und eh nicht immer positiv eingestellt gegenüber dem Jugendhilfeausschuß, löst sich von der Politik.

Gegen eine klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung ist einzuwenden, daß die politischen Kräfte nicht auf Zielsetzung und Kontrolle der Zielerreichung beschränkt werden dürfen. Die Entlastung der Politik mit der Möglichkeit, sich auf „Wesentliches“ zu konzentrieren, mag zwar fürsorglich gedacht sein, verkennt aber die Tatsache, daß richtungsweisende Entscheidungen sich von der Art und Weise ihrer Umsetzung oft nicht trennen lassen.

Ferner läßt sich gegen die schlechende Aushebelung des zweigleedrigen Jugendamtes einwenden, daß die Anwendung der Neuen Steuerungsmodelle zwar auch fachlich-politische Optionen eröffnet (beispielsweise im Rahmen dezentraler Ressourcenverantwortung oder bei dem Bemühen um eine Reduzierung der Kosten für Fremddunterbringung), im wesentlichen aber eine strukturpolitische Maßnahme darstellt, die nicht zwangsläufig fachlich-politische Visionen aufschließt. Notwendiger und spannender scheint die Klärung der Frage zu sein, wie das Jugendamt (Jugendhilfeausschuß und Verwaltung) in Zukunft mehr Einfluß auf die Politikbereiche nehmen kann, von deren Entscheidungen Kinder und Jugendliche betroffen oder gar beeinträchtigt werden (Schul-, Wohnungs- und

Verkehrspolitik). Also nicht weniger, sondern mehr Einfluß für die Jugendpolitikerinnen und -politiker!

### **5.3. Weder Nivellieren noch in die Pflicht nehmen, sondern die Eigenverantwortung fördern und die Nachfrage befriedigen**

Die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe sind heute vielfältiger und bunter als ein Frühlingsstrauß und damit in der Lage, ein weites Feld unterschiedlichster Interessen, Bedürfnisse und Wertorientierungen von Kindern und Jugendlichen positiv aufzugreifen, indem entsprechende Lern- und Ausdrucksmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Die Erarbeitung von Produktplänen und die Definition von Produkten der Kinder- und Jugendhilfe darf auf keinen Fall vermittelt über – und seien es nur ungewollte – Normierungen zu einer Nivellierung in der Angebotslandschaft und damit zu einer Einschränkung der Vielfalt führen. Außerdem besteht bei den heutigen Rahmenbedingungen die Gefahr, die bisherigen Leistungsstandards abzusenken und die Grundversorgung auf niedrigerem Niveau festzuschreiben.

Im besonders starkem Maß gilt dies für die Jugendverbände, denn „Jugendverbände und -gruppen, im Sinne von § 12 Abs. 2 SGB VIII werden mit § 12 Abs. 1 SGB VIII gegenüber anderen Trägern der Jugendarbeit dadurch hervorgehoben, das die Vorschrift den öffentlichen Trägern zu ihren Gunsten eine besondere Förderungsverpflichtung auferlegt. Mit 'Förderung' ist an dieser Stelle nicht, wie z.B. in § 11 Abs. 1 SGB VIII die individuelle Unterstützung junger Menschen, sondern die allgemeine, auch finanzielle Unterstützung freier Träger gemeint. Es geht auch nicht mittelbar um die Förderung von Maßnahmen, son-



dern – wie es das Gesetz formuliert – um die Förderung ‘eigenverantwortlicher Tätigkeit der Jugendverbände und -gruppen’, also unmittelbar um Trägerförderung“ (Bernzen 1995).

Die Förderung der eigenverantwortlichen Tätigkeit unter Wahrung des satzungsgemäßen Eigenlebens verbietet Standardisierungen. Eine allgemeine Produktbeschreibung stünde im eklatanten Widerspruch zu diesen Vorgaben des Kinder- und Jugendhilfegesetzes und könnte negativ Einfluß nehmen auf die Eigenständigkeit der freien Träger.

Gleichzeitig müßte gerade ein Steuerungsansatz, der vorgibt, für die Befriedigung der Kundenwünsche, der Angebotsnachfragen besser als früher sorgen zu wollen (und zu können), gerade auch für die Jugendverbands- und Jugendringarbeit die notwendigen Ressourcen bereitstellen, denn sonst ist er als solches unglaubwürdig.

#### **5.4. Freiwillige nicht an- und einmachen, sondern stark machen**

Gegen die Zunahme institutioneller Angebote in der Jugend- und Sozialarbeit wird seit Anfang der 80er Jahre eine Umkehr der Entwicklung in Richtung auf eine Stärkung der Betroffenen und ihrer Alltagskompetenz propagiert. Die Politik mißverstehet diese Tendenz, wenn sie unreflektiert nach dem „Ehrenamt“ ruft, um entgeltliche Hilfesysteme durch unentgeltliche zu substituieren. Jugendverbände, zu 90 bis 95 % von freiwillig tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleitet und verantwortet, wissen, daß sich die zu unentgeltlicher Tätigkeit bereiten Frauen und Männer nicht in der von der Politik erwünschten Art und Weise in die Pflicht nehmen lassen. In der Regel sind es Frauen und Männer, die den Stellenwert ihrer Tätig-

keit an eigenen Bedürfnissen und Interessen und denen der Kinder und Jugendlichen ausrichten. Sie sehen sich mitverantwortlich für das soziale Leben und Lernen in den Gruppen, wobei es ihnen wichtig ist, in diese Prozesse die Wertorientierungen einzubringen, die ihnen persönlich oder dem jeweiligen Jugendverband etwas bedeuten. Orientiert am Lebensalltag der beteiligten Jungen und Mädchen, Männer und Frauen „zeigt sich hier die von den Neuen Sozialen Bewegungen in ihrer Realisierung praktisch eingeforderte Möglichkeit einer Produktivkraftentwicklung, bei der sich tendenziell die Einheit von Produktion und Konsum wieder herstellt.“ (May 1994, S. 70). Von daher gesehen besteht bei den freiwillig tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig Verständnis und kaum Bereitschaft, sich im Rahmen der Neuen Steuerungsmodelle durch den öffentlichen Träger (ver)planen, steuern oder gar kontrollieren zu lassen.

Statt Freiwillige für Produktbeschreibungen und Kennzahlensysteme verwerten zu wollen, sollte in Zukunft ein bewußterer Umgang mit ihnen entwickelt werden. Gerade jüngere Freiwillige sind selbst den viel zitierten Tendenzen von Individualisierung und Pluralisierung ausgesetzt und somit doppelt belastet: Sie stehen in ihrer täglichen Arbeit vor einem wachsenden Orientierungsbedarf bei Kindern und Jugendlichen und dies in einer Situation, in der ihre eigenen Berufs- und Lebensperspektiven vielfach unzureichend geklärt sind. Sie nicht an- oder einzumachen, sondern stark zu machen, das will heißen, freiwillige Tätigkeit als eine zwischen Partnerinnen und Partnern auszuhandelnde Form der Mitarbeit im Sinne von Teilhabe und Gestaltungsmöglichkeit zu begreifen, ihnen interessante Betätigungsfelder und Arbeitsberei-

che zu erschließen, die sich aus ihrer konkreten Lebenssituation ergeben, auf neue Möglichkeiten der Beteiligung und des Lernens zu achten und eine kontinuierliche und fachliche Begleitung durch hauptberufliche Fachkräfte anzubieten.

Wer sich freiwillig in der Jugend(verbands)arbeit engagiert, knüpft daran ganz konkrete Erwartungen. Diese bestehen selten nur aus materiellen Ansprüchen für die eigene Person, wohl aber aus Wünschen nach Freiräumen, Teilhabe, Anerkennung und emotionaler Nähe sowie nach einer materiellen und ideellen Absicherung der Arbeitsbereiche, in denen freiwilliges Engagement stattfindet. In diesem Zusammenhang empfinden Freiwillige die vielerorts erfolgten Mittelkürzungen durch die Kommune als starke Mißachtung und Entwürdigung ihrer Tätigkeit. Wenn Jugendverbände ihr Angebot trotzdem aufrechterhalten, dann auf Kosten der teilnehmenden Kinder und Jugendlichen bzw. ihrer Familien und zu Lasten der freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So werden die finanziellen Möglichkeiten der Familien wie die der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschlaggebend für eine (Nicht-)Teilnahme.

## 6. Fazit

Der Zeitpunkt, zu dem das neue Steuerungsmodell in der öffentlichen Verwaltung diskutiert wird, ist nicht zufällig. Die Kommunen befinden sich in einer finanziellen Krise, die zugleich auch eine politische ist. Zur Debatte steht hierbei weniger die Frage nach den zukünftigen Organisationsstrukturen als vielmehr die Überlegung, wie gegenwärtig und zukünftig die kommunale Selbstverwaltung als selbständige Organisationsebene unseres demokratischen Gemeinwesens verwirk-

licht werden kann. Gelingen wird dies nur, wenn Politik und Bürgerschaft – jung wie alt – die Bereitschaft zum gemeinsamen politischen Engagement wiederentdecken. Dabei sind einerseits die Kompetenzen und die Verantwortung der Gemeinderäte und andererseits die Beteiligungsinteressen der Bürgerinnen und Bürger an den sie betreffenden Entscheidungen zu bedenken.

Da das KJHG den größten Teil der Aufgaben auf der kommunalen Ebene angesiedelt hat, müssen die Landes- und die Bundesebene auch aus diesem Grund für eine ausreichende Finanzausstattung der Kommunen Sorge tragen, wobei die politisch Verantwortlichen in den Kommunen und Kreisen die Verantwortung dafür tragen, daß alle Förderbereiche des KJHG gleichermaßen eine ausreichende Förderung erfahren.

Die Anwendung des neuen Steuerungsmodells in der öffentlichen Verwaltung wird nicht ohne Rückwirkungen auf die freien Träger der Jugendhilfe bleiben. Es zeichnet sich eine Gratwanderung zwischen neuen Optionen ab. So können z.B. Verträge einerseits den Handlungsspielraum als neue Form des „goldenen Zügels“ (Lenkung durch Förderung/s-Politik) einengen, andererseits aber auch neue Freiräume schaffen, wenn sie gleichzeitig den bisher häufig sehr aufwendigen Verwaltungsaufwand vereinfachen. Dies kann für freie Träger der Jugendhilfe bedeuten, im Einzelfall bei der Übernahme sozialstaatlicher Aufgaben begründet Nein zu sagen.

Auf jeden Fall steht ein Klärungsprozeß über die zukünftige Rolle der freien Träger und ihrer eigenverantwortlichen Aufgabenwahrnehmung bevor.

## Literaturliste

- Bernzen, Christian, Der besondere Rechtsanspruch der Jugendverbände auf Förderung, Jugendpolitik 1/1995
- Deutscher Bundesjugendring, Zwischen Erlebnis und Partizipation – Jugendverbände in der Bindestrich-Gesellschaft, Grundsatzpapier des Deutschen Bundesjugendrings zur Jugendverbands- und Jugendringarbeit, Schriftenreihe Nr. 24, Bonn 1994
- Deutscher Bundesjugendring, Die Jugend braucht ihren Teil. Zur Förderung der Jugendverbandsarbeit, Schriftenreihe Nr. 25, Bonn 1994
- Klein, Marita, anl. Experten-Anhörung zum Leitbild bei Verwaltungsstrukturreform, Landtag intern NW 14.2.1995
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe, Bericht Nr. 9/1994
- Klotz, Ulrich, Lernfähige Organisationen statt „lean management“, Die neue Gesellschaft / Frankfurter Hefte 11/1993
- Kromminga, Peter, Wohein steuert die Hamburger Jugendhilfe? oder: Wer steuert die Hamburger Kinder- und Jugendarbeit wohin? Forum für Kinder- und Jugendarbeit-Verbandskurier Heft 4/94
- Kupffer, Heinrich / Wilken, Walter, Jugendhilfe im Angebot, KSA 1/95
- Landschaftsverband Westfalen-Lippe – Landesjugendamt, Der Bericht – das Landesjugendamt 1989 – 1994, Münster 1994
- Laux, Eberhard, Die Privatisierung des Öffentlichen: Brauchen wir eine neue Kommunalverwaltung? – Visionen und Realitäten neuer Steuerungsmodelle, der gemeindehaushalt 8/1994
- May, Michael, Soziale Dienstleistungsproduktion und Legitimationsprobleme des Sozialstaates, Widersprüche 52, Oktober 1994
- Olk, Thomas, Jugendhilfe als Dienstleistung. Vom öffentlichen Gewährleistungsauftrag zur Marktorientierung? Widersprüche 53, Dezember 1994
- Pröll, Reiner, Jugendhilfe als Dienstleistung, Vortragstext anl. einer Tagung der Evangelischen Akademie Thüringen zum 9. Jugendbericht der Bundesregierung am 21.3.1995
- Schaarschuch, Andreas, Soziale Dienstleistungen im Regulationszusammenhang, Widersprüche 52, Oktober 1994
- Schröer, Hubertus, Jugendamt im Wandel. Von der Eingriffsverwaltung zum modernen Dienstleistungsunternehmen, Neue Praxis 3/1994
- Stadt Hagen, Neuregelung der Zuschußstruktur – Bereich Jugend, Gesundheit und Soziales, Drucksachen-Nr. 100001/95 vom 12.01.1995
- Wendt, Peter-Ulrich, Jugendarbeit: Professionalität = Marktkompetenz + soziales Know-how, Modernisierungsbedarf für Jugendarbeit im Kontext der Kommunalfinanzkrise und der aktuellen Gewaltdebatte, Zentralblatt für Jugendrecht 11/1993

**Das Diskussionspapier wurde unter dem Titel  
„Selber lenken – Neue Steuerung in der Jugendarbeit“  
vom Deutschen Bundesjugendring  
(Schriftenreihe Nr. 27 Bonn, 1995) veröffentlicht.**

Kontaktadresse:

**Ronald Berthelmann  
Deutscher Bundesjugendring  
Haager Weg 44**

**53127 Bonn**

**Tel.: 02 28/9 10 21 - 0**

**Fax: 02 28/9 10 21 - 22**

An das  
**Bundesministerium für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend**  
- Referat 421 -

53107 Bonn

**Fax: 02 28 - 9 30 49 81**

Betr.: **Materialien zur Qualitätssicherung in der Jugendhilfe**



Ich bitte um Zusendung der zukünftigen **Qs**-Hefte  
in

einem Exemplar        Exemplaren

*an folgende Anschrift:*

Träger/Institution .....

.....

.....

z.Hd. von Frau/Herrn .....

Straße .....

PLZ/Ort .....

Ich benötige die **Qs**-Hefte zu folgendem Zweck:

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift)



QSSZ