



INITIATIVE QUALITÄT
DER VERBANDLICHEN
KINDER- UND JUGENDARBEIT
IN ÖSTERREICH

1

Dokumentation des
Workshops

„QUALITÄT MANAGEN“

in der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit

mit

WENNEMAR SCHERRER

(Münster)

Ort: Seminarraum der Katholischen Jungschar Österreichs

Wilhelminenstraße 91/II/f

1160 Wien

Zeit: Freitag, 10. Dezember 1999, 16.30 bis

Samstag, 11. Dezember 1999, ca. 16.30 Uhr

Programm:

Freitag, 10. Dezember 1999, 16.30 bis ca. 22.00 Uhr

1. Einstieg

- 1.1 **Kurzbericht über den Stand der Qualitätsbemühungen in der Jugendverbandsarbeit in Deutschland**
(„Qualität macht Spaß“)
- 1.2 **Selbstevaluation** (Was hat sie gebracht?)
- 1.3 **Ziele** (Zielklärung; Zielhierarchie; Indikatoren)
- 1.4 **Qualität** (Qualitätsentwicklung)
- 1.5 **Controlling** (Messen und Steuerung)
- 1.6 Noch einmal: „**Faktor Vier**“

2. Qualität

- 2.1 **Ziele und Qualität; Operationalisieren von Qualität**
- 2.2 **Qualitätsarten; Qualitätsfaktoren**
- 2.3 **Qualitätserwartungen; Qualitätsforderungen**
- 2.4 **Qualitätsstandards; Qualitätsmerkmale; Qualitätskriterien**
- 2.5 **Qualitätsmaßstäbe, Kennziffern, Meilensteine**
- 2.6 **Qualitätshandbuch /-Leitfaden**
- 2.7 **Qualitätsbeauftragte; Qualitätszirkel**

3. Qualitätsmanagement-Systeme (QMS)

- 3.1 **Grundgedanken zum Qualitätsmanagement**
- 3.2 **ISO 9000 ff**
- 3.3 **EFQM**
- 3.4 **Gütesiegel**
- 3.5 **verschiedene QMS**
- 3.6 **Balanced Scorecard (BSC)**

3.7 Vereinbarungsmanagement

Samstag, 11. Dezember 1999, 9.00 bis ca. 16.30 Uhr

4. Zusammenarbeit

4.1 Vorbemerkungen zu trägerübergreifenden QMSen

4.2 Benchmarking

4.3 Gütesiegel

4.4 Eigenständigkeit und Synergie-Effekte

4.5 Transparenz, Zusammenarbeit und Hospitation

4.6 Berichtswesen, zwischen Notwendigkeit und Chance

5. Jugendverbandsarbeit und Qualitätmanagement

5.1 Jugendverband und Qualität

(Systematisch und systemisch denken und handeln)

5.2 Erarbeitung und Umsetzung von Qualitätszielen

(ein Mittel zur Entwicklung des Jugendverbandes)

5.3 Vereinbarungsmanagement in einem Jugendverband

(als Qualitätsmanagement-System)

5.4 Qualitätshandbuch für einen Jugendverband

(auf der Basis der BSC)

1. Einstieg¹

(Freitag, < als 60 Minuten)

➤ *Professionelle Einschätzung der Gesamtentwicklung QS?*

1.7 Kurzbericht über den Stand der Qualitätsbemühungen in der Jugendverbandsarbeit in Deutschland („Qualität macht Spaß“)

Um es gleich zu Beginn deutlich zu sagen:

Ich glaube, daß Sie hier in der Jugendverbandsarbeit in Österreich wesentlich weiter sind in der Diskussion und Umsetzung von Qualitätsmanagement-Systemen als Ihre Kolleginnen und Kollegen in Deutschland.

Der Fairneß halber muß ich das aber differenzieren:

Die Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, die ich entwickeln durfte, und die mich stark geprägt hat, wendet sich an die ganze Jugendhilfe von der Jugendbildungsarbeit, der Heimerziehung bis zur Jugendverbandsarbeit.

Als weitere Differenzierung müssen wir die Struktur der Jugendhilfe in Deutschland sehen mit großen hauptamtlich besetzten Zentralstellen auf Bundesebene über die selbständige Struktur der vielen Landesebenen bis zur Ortsebene mit ihren weitgehend von Ehrenamtlichen getragenen unterschiedlichen Klein- und Kleinstgruppen.

Die großen Konzerne der Wohlfahrtspflege, die Millionen umsetzen, und die Träger, die über eigene Bildungsstätten verfügen, haben sich bald in die Qualitätsdiskussion eingeschaltet und auch entsprechende Maßnahmen bei sich begonnen. Schließlich sind sie hinsichtlich ihrer Struktur und dem Management kaum von mittelständischen Dienstleistungsunternehmen zu unterscheiden.

Je kleiner die Gruppen sind und je mehr die Arbeit von Ehrenamtlichen getragen wird, desto größer waren und die Befürchtungen, daß die Qualitätsdebatte letztlich Ressourcen bindet und überwiegend heiße Luft produziert. So beobachteten sie mit Sorge, daß ihnen eventuell von Geldgebern Strukturen aufgezwungen werden könnten mit Produktbeschreibungen, Kennzahlen und Systemen, die sie mit ihren Ehrenamtlichen nicht verkraften könnten. Sie befürchteten, daß sie geringen öffentlichen Mittel, die ihnen eine kleine aber gute Arbeit ermöglichten, aus formellen Gründen zu Gunsten der großen professionellen Träger gestrichen würden.

¹ Die Vorfagen der Teilnehmer /-innen sind jeweils im Rahmen vorgestellt.

Ich weiß, daß viele örtliche Träger die Qs-Hefte mit Interesse lesen und beobachten, was sich so alles in dem Bereich tut. Sie sind sehr wohl aufgeschlossen dafür, empfinden aber zu Recht, daß wir uns bisher überwiegend an große Träger wandten mit ihrem hauptamtlichen Personal. Daher sehen sie uns mit großer Distanz.

Wir müssen dann noch unterscheiden zwischen denen, die wie die Jugendverbände, die weitgehend junge Menschen ansprechen und selbstorganisiert sind, und den Dienstleistungsanbietern im Jugendbildungsbereich. Die Anbieter von Dienstleistungen, wie die Träger der politischen Bildung und der kulturellen Bildung, werden überwiegend von Hauptamtlichen geprägt und sind von daher für die ökonomischen Überlegungen aufgeschlossen. Die ehrenamtlich geleiteten Jugendgruppen konnten wir noch nicht so sehr begeistern.

Ich beobachtete, daß das Heft „Qualität fängt im Vorstand an“, Qs 14, viel nachgefragt wurde, während die Hefte, die Anregungen für systematische oder gar systemische Strukturen brachten, nicht so sehr von der Ortsebene nachgefragt wurde.

Es gibt jedoch einzelne bundesweit arbeitende Träger, wie die katholische Jugend, die das Thema Qualität in ihre Strukturen einbringen. Sie haben einmal in ihrer Bundeszentrale mit dem Thema begonnen und damit auch ihre einzelnen Mitgliedsverbände für ökonomische Gedanken geöffnet. Das hat dazu geführt, daß mehr und mehr Landesverbände und Diözesen jetzt qualitätssteigernde Maßnahmen systematisch angehen. So wird noch in diesem Jahr ein Qs-Heft herauskommen, das den Titel trägt: „Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität – (ein Leitfaden der katholischen Jugendarbeit des Erzbistums Paderborn)“.

Auch die Deutsche Sportjugend modernisiert ihre Struktur und wird im nächsten Jahr in einem Qs-Heft von ihren Erfahrungen berichten.

Das alles darf nicht darüber hinweg täuschen, daß es nach wie vor nur einzelne sind und es nicht eine große Qualitätsbewegung ist, wie es vielleicht aus den Qs-Heften heraus gesehen werden kann.

Um Sie jedoch nicht zu demotivieren: ich werde später noch über Bemühungen berichten, wie sie jetzt in der Evangelischen Jugend diskutiert werde, die vielversprechend sind und sicher auch andere mitziehen werden.

Im Organisationsmanagement gibt es verschiedene Methoden des Herangehens:

„Bottom-up“ bringen stärker die Entwicklung von korporativen Leitbildern. „Top-down“ hat Vorrang, wenn es um stark provokative strategische Planungen geht.

Als Mischung denkt man heute viel über sogenannten „Gegenstromverfahren“ nach:

Die Leitung einer Organisation beginnt mit strategischen Planungen und legt bereits auch operative Ziele den Mitarbeitern zur Diskussion und Weiterentwicklung vor. Es kann auch so vereinbart werden, daß die Leitung weniger Vorgaben macht, aber der unteren Ebene signalisiert, daß sie ein QM-System, z.B. der zielorientierten Zusammenarbeit, einführen will und die Mitarbeiter informiert, motiviert und qualifizieren läßt, von unten nach oben ein System zu entwickeln.

In der Jugendhilfe in Deutschland hat sich vor allem das Top-down-System durchgesetzt. Ich empfehle auch Ihnen, hier Vorbilder von der Bundesebene nach unten vorzuführen, d.h. bei sich selbst zu beginnen.

1.8 Selbstevaluation (Was hat sie gebracht?)

Als ich vor 5 Jahren mit der Initiative Qualitätssicherung anfang, stolperte ich zunächst über das Wort „Evaluation“. Ich fragte mich, wie man feststellen kann, was unser Geldeinsatz gebracht hat. Da wir jedoch nur begrenzt gute Erfahrungen mit Evaluationen durch Wissenschaftler hatten und uns auch die Kosten abschreckten, ließ ich mich durch das Wort „Selbstevaluation“ fesseln. Ich fand die Idee gut, daß man die Leute, die die Arbeit tun, auch befähigen kann, über die Wirkungen der eigenen Arbeit nachzudenken.

Mein Ziel war es, durch die Selbstevaluation die Qualität der eigenen Arbeit zu steigern. Insofern begrüßte ich es, daß durch systematische, schriftliche Sammlung und die Analyse von Daten und Informationen über den eigenen Arbeitsbereich und durch die Bewertung anhand von fachlich legitimierten Maßstäben die Qualität verbessert werden kann.

Danach folgte die Frage, was Qualität ist, mit ihren zahlreichen Antworten. Auch der Unterschied zwischen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung führte zu weitere Neugier nach den Systemen, die es auf dem Markt gibt. Und ich kann nur bestätigen, daß die Neugier weitergeht.

Ich vermute, daß es Ihnen ähnlich ergeht. Die systematische Selbstreflexion über die Arbeit bringt ein anderes Bewußtsein, m.E. mehr Klarheit über das, was der Einsatz gebracht hat oder eventuell auch: warum er es nicht gebracht hat.

Wenn wir unsere Ziele nicht zu hoch gesetzt haben, darüber werden wir ja noch sprechen, werden wir auch die Augen öffnen für die Erfolge und entsprechende Erfolgserlebnisse registrieren. Darauf lege ich großen Wert, den das bringt schließlich Freude über den Erfolg. Qualitätssicherung muß Spaß machen.

Wenn die Beschäftigung mit Selbstevaluation Spaß macht, werden Sie (wie ich) hungrig werden nach mehr. Und dieses mehr ist die Auseinandersetzung mit dem Gesamtbereich der Qualität.

Insofern hoffe ich, daß Sie jetzt neugierig sind auf das, was wir an diesem Workshop besprechen werden. Er soll keine lästige Pflichtübung sein, sondern eben so etwas wie eine Schnitzeljagd, bei der neue Begriffe und alte bekannte sich ablösen und uns weiterbringen.

1.9 Ziele (Zielklärung; Zielhierarchie; Indikatoren)

Ich möchte hier nur kurz an das erinnern, was Sie im letzten Jahr schon praktiziert haben:

Die Klarheit über die Ziele, die wir uns vorgenommen haben, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Möglichkeit und für den Erfolg der Selbstevaluation. Das wissen Sie.

Ich habe festgestellt, daß viele in der Praxis ihre Ziele zu hoch angesetzt haben und dadurch häufig nicht die Erfolgserlebnisse bekamen, die unbedingt erforderlich sind. Daher will ich noch einmal die Zielhierarchie in Erinnerung rufen, die Wolfgang Beywl von Mr. Patton übernommen und in Qs 21 (auf Seiten 76 und 77) abgedruckt hat. Sie finden Sie in Ihrem Handout.

Natürlich dürfen wir es uns nicht zu bequem machen und nur danach fragen, ob wir auch genug an Geld, Personal oder Zeit eingesetzt haben, wie es die Stufe 1 auflistet.

Auch die Programmaktivitäten der Stufe 2 wird unseren Ansprüchen nicht gerecht.

Da erwarten wir wenigstens mehr Informationen über die Teilnahme in Stufe 3.

Spannender sind natürlich die Reaktionen der Teilnehmer in Stufe 4.

Alles, was darüber ist, wird kompliziert und sollte nur als Ziel genommen werden, wenn wir das auch in gewissem Sinne ohne zu großen Aufwand evaluieren können.

Die größte Schwierigkeit macht es natürlich, die Indikatoren zu finden, die Meßpunkte, die uns zeigen, ob und wie weit wir unser Ziel erreicht haben. Dennoch kommen wir nicht umhin, hieran noch zu arbeiten.

Wir werden darüber später noch sprechen.

1.10 Qualität (Qualitätsentwicklung)

Qualität wird meist definiert mit

„Beschaffenheit eines Produkts bzw. einer Leistung, gemessen an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen.“

Qualität ist also ein Maß der Übereinstimmung zwischen den Anforderungen, dem Soll, und einer realisierten Leistung, dem Ist.

Oder auch: zwischen Leistungsversprechen und Leistungserbringung.

Ich möchte an dieser Stelle kurz auf den Unterschied zwischen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung hinweisen.

Qualitätssicherung und *Qualitätsentwicklung* sind zwei Begriffe, die oft synonym benutzt werden; das ist falsch. Es sind nun einmal verschiedene Worte, die auch unterschiedliche Intentionen verlangen:

- Die Sicherung der Qualität der zum Beispiel der Schlüsselfelder der Jugendhilfe, wie die Freiheit der freien Träger, ist vor allem eine Aufgabe der politischen Institutionen. So ist es eine wichtige Verpflichtung des Bundesministeriums, darauf aufmerksam zu machen, daß die gesetzlich vorgegebenen Qualitäten gesichert werden müssen, auch wenn sich die Finanzbasis auf Orts-, Landes- oder Bundesebene verschlechtert. Das ist im wahrsten Sinne des Wortes eine konservative, eine bewahrende Aufgabe.
- Auch für einen Jugendverband kann der Zeitpunkt kommen, daß er über die Sicherung seiner Qualität nachdenkt, etwa wenn die Zahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so sinkt, daß er seine Mindestangebote nicht mehr aufrecht erhalten kann. Er kann also festlegen, was die Mindestqualität ist, die es zu halten gilt.
- Unabhängig davon bleibt es ständige Verpflichtung aller, die Qualität unserer Kinder- und Jugendhilfe weiter zu entwickeln. Hier geht es um offensive und progressive Arbeit, die schon immer die Kinder- und Jugendhilfe auszeichnete und das auch und gerade in Krisenzeiten regelmäßig tun muß.
- Qualitätsentwicklung sollte daher eigentlich immer ein Ziel sein. Nur in Notzeiten sollten wir uns auf Qualitätssicherung beschränken, weil es eigentlich für die Jugendarbeit zu wenig ist. Qualitätsentwicklung betont den dynamischen Aspekt von Qualität.

1.11 Controlling (Messen und Steuerung)

Controlling bedeutet Informationsbeschaffung, -aufbereitung und verwendung als Grundlage für Steuerung, d.h. für die Entscheidungen, die man treffen will oder muß, um das Ziel zu erreichen. Ursprünglich war Controlling nur ein betriebliches Steuerungssystem zur zielorientierten Koordination von Aktivitäten. Inzwischen gehen wir weiter:

Auch in der Jugendhilfe, insbesondere in den großen Organisationen, kann man nicht mehr nur noch auf Zuruf und spontan arbeiten. Wir brauchen Planung. Und wer plant, muß ständig kontrollieren, ob und wieweit er seine Planungen einhalten kann oder verändern muß.

Je unübersichtlicher ein Prozeß ist, etwa weil mehrere Personen oder Organisationen in den Planungsprozeß eingebunden sind, desto mehr müssen für die Steuerung des Prozesses Augen und Ohren offen gehalten werden. Bei großen Organisationen ist daher inzwischen Controlling unverzichtbar. Hierzu gibt es jetzt Kennzahlen, Organisationsanalysen und Berichte, die alle dazu dienen, daß für die Steuerung relevanten Informationen zusammen kommen. Das geschieht inzwischen nicht mehr zufällig sondern systematisch auf der Grundlage von Indikatoren, die anzeigen, ob und wieweit der Steuerungsprozeß geändert werden muß.

Das Wort „messen“ hat viel Unruhe in die Jugendhilfe gebracht. Über Jahrzehnte haben wir behauptet, daß man Jugendarbeit nicht messen könnte. Das war sicher auch nicht falsch. Inzwischen haben wir aber dazu gelernt.

- Wir wissen, daß man auch in der Jugendarbeit Ziele und Qualität operationalisieren kann.
- Auch das Projekt –Management kennen wir: Jedes Projekt hat einen Lebenszyklus. Die Faktoren Zeit, Qualität und Kosten kann und muß man bei der Steuerung von Projekten kennen, beobachten und schrittweise umsetzen. Dabei findet ein ständiges Beurteilen statt.
- Auch für die tägliche Problem-Lösung in der Jugendarbeit gehen wir inzwischen systematisch vor. Hier haben wir von den Ökonomen Techniken übernommen, die zwar nicht mit „messen“ beschrieben werden können, jedoch Indikatoren aufzeigen, die Grundlage für die nächsten Entscheidungen sind.

Controlling bedeutet für uns, daß wir nicht alles dem Zufall überlassen. Wir planen, legen Ziele und Indikatoren fest, beobachten und intervenieren gegebenenfalls. Das heißt: Wir steuern und korrigieren, um unsere Ziele zu erreichen oder auch zu ändern.

1.12 Noch einmal: „Faktor Vier“

Gerade und besonders, wenn man etwas Neues einführen will oder muß, darf man Effektivität und Effizienz nicht aus dem Auge verlieren. Hierzu hebe ich noch einmal hervor, daß wir in der Qualitätssicherung oder –entwicklung den Faktor Vier im Auge behalten müssen:

Wir sollten

- **die administrativen und organisatorischen Leistungen, die für die Erreichung unserer Ziele nicht unbedingt erforderlich sind, verringern.**

und gleichzeitig

- **die Wirkungen unseres Ressourceneinsatzes verbessern.**

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung erhalten wir nicht zum Nulltarif. Das heißt, daß wir bei der Selbstevaluation und bei allen Qualitätsmanagement-Systemen neue Aufgaben einführen müssen; das wissen wir. Aber wir müssen uns auch ständig fragen, ob diese Schritte alle adäquat sind für das, was wir erreichen wollen. Manche Systeme sind für große Träger geschaffen und für kleinere zu aufwendig. Hier müssen wir selbst beobachten und möglichst schon in der Planungsphase klären, ob wir auf dem richtigen Weg sind.

Die Aufwendungen für ein neues System müssen den angestrebten Wirkungen entsprechen.
--

2. Qualität

(Freitag, < als 120 Minuten)

Qualitätsstandards:

- *Wie kann man Qualitätsstandards auf die konkrete Arbeitsebene in den Organisationen herunterbrechen?*
- *Welche Erfahrungswerte gibt es hinsichtlich der Veränderungen in einer Organisation durch die Installierung von Qualitätsstandards?*
- *Wie sind es andere Organisationen angegangen, um von SE-Ergebnissen zu Q-Standards zu kommen?*
- *Welche Arten von organisationsübergreifenden Q-Standards gibt es? (formale, strukturelle)*
- *Können unterschiedliche Verbände die gleichen, gemeinsam formulierten Standards haben?*
- *Sind solche gemeinsamen Standards überhaupt sinnvoll?*
- *In welchen Bereichen der verbandlichen Jugendarbeit / Kinderarbeit ist es wichtig / sinnvoll Qualitätsstandards zu definieren?*
- *Wer (Kinder / Jugendliche / Eltern/ Öffentlichkeit / Politiker) erwartet welche Grundqualitäten von verbandlicher Kinder- und Jugendarbeit? (Allgemeine Einschätzung der Außenwahrnehmung)*
- *Was geschieht, wenn man hinsichtlich der Q-Standards Prioritäten setzen muß?*
- *Beispiele von Standards für die unterschiedlichen Arbeitsebenen in Jugendverbänden*
- *Wie kommt man organisationsintern zu Q-Standards (Rolle der Q-Beauftragten)?*

Qualitätskriterien:

- *Wie kommt man zu innerverbandlichen Q-Kriterien?*
- *Wie kommt man zu Qualitätskriterien, die für jede Kinder- und Jugendorganisation anwendbar sind? (sog. Mindeststandards)*

2.1 Ziele und Qualität; Operationalisieren von Qualität

Was heißt operationalisieren?

Operationalisieren
heißt,

- einen Begriff
- durch Angabe von Arbeits- oder Denkvorgängen
- so zu präzisieren und zu standardisieren,
- daß man durch schrittweise Veränderung der Lösungsverfahren oder durch Indikatoren
- die unterschiedlichen Ziele und Unterziele
- besonders für eine spätere Evaluation
- definieren und dokumentieren
- und
- die Erreichung der Qualität oder der Ziele transparent machen kann.

Das Operationalisieren von Zielen haben Sie bereits kennen gelernt, als Sie sich mit Selbstevaluation befaßten.

Auch Qualität kann man operationalisieren. Dabei greifen wir inzwischen meist zurück auf die Qualitätsarten, wie sie von Donabedian entwickelt wurden. Wir unterscheiden zwischen Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität.

Dahinter steht der Gedanke, daß man im Qualitätsmanagement die Qualität nicht nur nach dem Ergebnis beurteilen kann. Im Dienstleistungsbereich (und dazu gehört nun einmal die Jugendhilfe) gibt es mehrere Ebenen, wie sie Donabedian beschrieben hat.

Ich weise in diesem Zusammenhang gerne darauf hin, daß wir auch unterschiedliche Faktoren haben, die sich gegenseitig beeinflussen und damit natürlich auch die Gesamtqualität:

Die Qualität

- des Leitbildes und der Ziele,
- der Strukturen und Rahmenbedingungen,
- der Menschen, die einbezogen sind und
- der Evaluation, Dokumentation und der Umsetzung.

2.2 Qualitätsarten; Qualitätsfaktoren

Qualitätsarten:

In der Diskussion der letzten Jahre hat man sich stark auf die Kategorien gestützt, die von *Donabedian* 1982 entwickelt und vorgestellt wurden:

- die Qualität der Struktur / des Potenzials
- die Qualität des Prozesses
- die Qualität des Ergebnisses

Ich füge noch hinzu

- die Qualität der Evaluation und der Umsetzung.

In Qs 24 (Seite 26 f.) hat Peter Gerull es noch erweitert um

- die Qualität des Konzepts.

Was heißt das?

Unter Strukturqualität wird alles verstanden, was von struktureller Bedeutung ist: Gebäude, Räumlichkeiten, Geräte, die personelle und finanzielle Ausstattung. Strukturqualität beschreibt die Rahmenbedingungen, unter denen eine Dienstleistung erbracht wird. Hierunter fallen über die internen Aspekte hinaus z.B. auch externe wie die regionalen Gegebenheiten in dem Gebiet, in dem wir arbeiten.

Prozeßqualität beschreibt die Abläufe im Zusammenhang mit der konkreten Leistungserbringung. Sie beinhaltet z.B. alle Einzelheiten zum Prozeß eines Projektes: verschiedene Standards, die Planung, Durchführung und Evaluation, die wichtigsten Abläufe unserer Arbeit als fachlich gesicherte Ablaufschemata und nicht zuletzt das gesamte Leistungsspektrum des Trägers.

Die Ergebnisqualität oder Produktqualität beschreibt das Resultat unserer Arbeit / unserer Intervention. Im einzelnen sind zu nennen: die erreichten Veränderungen im Zustand der jungen Menschen oder der Gesellschaft. Aber auch das geänderte Verhalten der Teilnehmer eines Projektes, das Wohlbefinden oder die Zufriedenheit der jungen Menschen. Wenn wir andere Ziele hatten, etwa bei einem Projekt der Hausaufgabenbetreuung für ausländische Jugendliche, können wir natürlich auch feststellen, ob wir die Ergebnisse erreicht haben oder nicht.

Gerade in sozialen Projekten fällt es oft schwer, meßbare Resultate, Produkte oder Ergebnisse im einzelnen zu benennen.

Die Unterscheidung in Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität bietet eine gute Grundlage für das Erstellen vielfältiger Standards und Checklisten zur Sicherung der Qualität in ihrer Gesamtheit. Ich werde hierzu noch etwas

sagen, wenn wir über Gütesiegel sprechen und in dem Zusammenhang über die Bundeskonferenz Erziehungsberatung und das Qs-Heft Nr. 22.

Gekoppelt mit weiteren Methoden zur Qualitätssicherung erweist sich diese Unterscheidung als wichtiges Handwerkszeug, um eine Bandbreite von benötigten Qualitätssicherungs-Instrumenten übersichtlich zu strukturieren und als Kreislaufsystem zu handhaben. Wir werden daher noch oft darauf zurückkommen.

Qualitätsfaktoren:

Wenn wir über ein Qualitätsmanagement-System nachdenken, müssen wir berücksichtigen, daß es gewisse Faktoren gibt, die sich ständig gegenseitig beeinflussen. Jetzt sind wir also beim systemischem Denken.

Wenn wir darüber nachdenken, was unsere Arbeit gut macht, müssen wir berücksichtigen, daß die Qualität unserer Arbeit beeinflusst wird von

- der Qualität des Leitbildes und der Ziele,
- der Qualität der Strukturen und Rahmenbedingungen,
- der Qualität der Menschen, die einbezogen sind und
- der Qualität der Evaluation, Dokumentation und der Umsetzung.

Die Qualität des Leitbildes und der Ziele

Wenn wir nicht klar wissen, wohin wir wollen, und uns ständig daran erinnern, werden wir nur schwer das Ziel erreichen. Wir werden vielleicht ein anderes Ziel erreichen, kommen jedoch in Probleme, wenn die, mit denen wir zu tun haben, das nicht erwarten.

Die Qualität der Strukturen und Rahmenbedingungen

Wenn die Strukturen und Rahmenbedingungen nicht stimmen und für unsere Arbeit nicht förderlich eventuell sogar hinderlich sind, werden wir viele Ressourcen aufwenden müssen, um diese Hindernisse auf dem Weg zum Ziel zu überwinden.

Die Qualität der Leistungserbringer, der Menschen

Die ständige Qualifizierung der Leistungserbringer, d.h. derjenigen, die die Arbeit tun, ist für unsere Arbeit selbstverständlich unverzichtbar. Das gilt für natürlich für Haupt- und Ehrenamtliche. Es genügt nicht eine einmal abgeschlossene Berufsausbildung, sondern eine ständig neue Qualifizierung entsprechend den aktuellen Zielen und Aufgaben.

Qualität der Evaluation, Dokumentation und der Umsetzung

Sie wissen, wie wichtig es ist, sich ständig zu fragen, ob die eingebrachten finanziellen, materiellen und personellen, zeitlichen Ressourcen auch das gebracht haben, was wir von ihnen erwarteten. Die Ergebnisse unserer Evaluation müssen dokumentiert werden, damit sie nicht im Alltagsbetrieb

verloren gehen. Was wir neu erfahren haben, sollte dann wieder im Kreislauf zurückfließen in die Zielklarheit, die Veränderung der Strukturen, die Verbesserung der Mitarbeiter und natürlich auch eventuell zur Verbesserung unserer Selbstevaluation.

Das systemische Denken ist für die Qualitätsentwicklung von großer Bedeutung. Darauf komme ich insbesondere zurück, wenn wir über die Balanced Scorecard sprechen.

2.3 Qualitätserwartungen; Qualitätsforderungen

Auf einen Träger der Jugendhilfe, etwa einen Jugendverband, kommen zahlreiche Erwartungen zu. Sie alle haben unterschiedliche Vorstellungen von „ihrer“ Qualität:

- Natürlich sehen wir als erste die jungen Menschen.
- Aber da sind auch die Eltern dieser jungen Menschen, die sie eventuell zur Jugendgruppe geschickt haben.
- Das Jugendamt hat den Träger anerkannt und verbindet damit besondere Erwartungen, die eventuell im Gesetz festgeschrieben sind.
- Der Jugendverband ist Teil des Gemeinwesens, also kommen auch von daher Wünsche auf ihn zu.
- Auch die Politiker haben gewisse Forderungen an den Verband.
- Eventuell ist die Gruppe einem Erwachsenenverband angeschlossen, wie der Kirche oder dem Gewerkschaftsbund.
- Die Verbindung zu Dachverbänden wiederum ist auch mit (gegenseitigen) Erwartungen verbunden.
- Als Teil eines Netzwerkes kommen von anderen Organisationen ebenfalls Erwartungen, die eventuell auf Vereinbarungen beruhen.

Die Liste ließe sich unendlich fortsetzen. Viele haben Vorstellungen und Erwartungen,

- was der Verband zu erbringen hat,
- wie er es zu erbringen hat und natürlich auch
- wann er es zu erbringen hat.

2.4 Qualitätsmerkmale; Qualitätskriterien; Qualitätsstandards

Qualitätsmerkmale / Qualitätskriterien:

Qualitätsmerkmale sind die Kriterien, nach denen wir die Leistungen qualitativ bewerten. Ob eine Leistung als gut oder schlecht beurteilt wird, hängt davon ab, ob und wie weit die erwarteten oder verlangten Qualitätsmerkmale vorhanden sind.

Da die Qualitätsmerkmale häufig von den „Kunden“ nicht genau formuliert werden oder auch nicht definiert werden können, wird man gerade im Dienstleistungsbereich auch nach verdeckten Wünschen fragen.

Darüber hinaus ist bei uns der Kundenbegriff sehr unklar: Oft werden Eltern, die ihre Kinder in einen Jugendgruppe schicken, andere Qualitätsmerkmale erwarten, als die jungen Menschen selbst.

Qualitätsstandards:

Qualitätsstandards beschreiben den Umfang, die Intensität und die Art und Weise, wie Qualitätsmerkmale, d.h. Kriterien, gestaltet werden sollen, um fachlich anerkannt zu werden.

Qualitätsstandards werden in der Regel vom Anbieter der Dienstleistung, d.h. dem Träger der Jugendhilfe, für sich entworfen. Hierzu gibt es inzwischen viele Vorlagen. Ich verweise hierzu auf das Heft Qs 22, in dem die Bundeskonferenz für Erziehungsberatung Anregungen gegeben hat, die man als Qualitätsstandards ansehen kann. Das ist sicher eine interessante Dokumentation.

Das Problem bei „eingekauften Standards“ ist, daß sie nicht unbedingt den Kenntnisstand und den Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Betrieb widerspiegeln. Häufig werden sie als fremd und vorgegeben bezeichnet. Für das Qualitätsmanagementsystem ist es wichtig, daß das Personal sich mit den Standards identifiziert, d.h. der Überzeugung ist, daß sie auf ihre Bedingungen zutreffen und anwendbar sind.

Häufig stimmt die „Qualität“, wie sie die jungen Menschen oder die anderen „Kunden“ erwarten, nur zum Teil mit dem überein, was die Mitarbeiter des Trägers darunter verstehen. Von daher ist es wichtig, daß über Umfragen, regelmäßig der eigene Betrieb evaluiert wird, indem man die Mitarbeiter /-innen und die Nutzer, die Kunden, hinsichtlich ihrer Qualitätsvorstellungen befragt. Gültigkeit und inhaltliche Richtigkeit von Standards sind besonders in der Jugendhilfe mit ihrem schnellen Wandel in bestimmten Zeiträumen regelmäßig zu überprüfen. So stellt man sicher, daß eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung stattfinden kann.

Dabei wird man feststellen, daß oft in den Augen der Mitarbeiter nebensächliche Aspekte einer Dienstleistung von den Kunden für sehr wichtig

gehalten werden, während ressourcenaufwendige Angebote nicht unbedingt auch entsprechend gewünscht und gewürdigt werden.

Auch Qualitätsstandards kann man operationalisieren, indem man etwa Einzelheiten für Strukturstandards und für Prozeßstandards herausarbeitet.

Bei der Erarbeitung von Standards sind auch die Überlegungen zur Zielsetzung mit einbezogen werden: „Was will ich damit erreichen?“

Eine wichtige technische Hilfe sowohl hinsichtlich der Qualitätsmerkmale wie auch für die Überprüfung der Standards ist die Benutzung von Checklisten, in denen sie beschrieben sind. Als Musterbeispiel verweise ich wieder auf das Heft Qs 22, in dem Qualitätsmerkmale und Standards für die Struktur-, die Prozeß-, und die Ergebnisqualität beispielhaft beschrieben sind. Auch in dem Buch von Wolfgang Grilz „Qualitätssicherung in Bildungsstätten“ sind sehr gute Checklisten. Darauf komme ich später noch.

2.5 Qualitätsmaßstäbe, Kennziffern, Meilensteine

Das Thema „Messen der Qualität von Dienstleistungen“ ist von je her ein schwieriger Punkt in der Qualitätsdebatte.

Die Quantität zu messen, ist kein Problem. So kann man etwa die Mitgliederzahlen oder die Zahl der Ehrenamtlichen und der Hauptamtlichen. Ich kann auch zählen, wie viele Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen ein Träger hat oder wie viele Teilnehmertage für die Qualifizierung der Ehrenamtlichen durchgeführt wurden.

Schwierig wird es, wenn ich feststellen will, was der Ressourceneinsatz letztlich gebracht hat. Das kann man kaum zählen.

Wir stehen da vor einem ähnlichen Problem, wie es andere hatten, als neue Materialien oder Verfahren auf den Markt kamen. Wie soll man elektrischen Strom messen, wird man sich früher einmal gefragt haben. Das geht nicht in Metern, nicht in Quadratmetern oder Kubikmetern und auch nicht in Litern oder in Gramm oder Kalorien. Letztlich fand man doch eine Möglichkeit, den Stromverbrauch zu messen.

In der Bildungsarbeit ist es noch schwieriger. Einmal sieht man den Erfolg nicht sofort; zum anderen kann man die Qualität kaum vergleichen, weil es unterschiedliche Qualitätsvorstellungen und -erwartungen gibt. Es gibt keine einheitliche Qualität; wie soll man also die Leistungen einer Jugendgruppe mit der einer anderen vergleichen? Bei den Leistungen mag es noch gehen, aber bei den Wirkungen wird man oft scheitern.

Wenn man vergleichen will, muß man Messungen vornehmen. Für Messungen aber benötigt man Maßstäbe. Die haben wir für die Jugendhilfe noch nicht. Wir können allenfalls die Qualität der Qualitätsfaktoren beschreiben. Daraus können wir dann wiederum schließen, daß der Träger wahrscheinlich gut ist. Wenn der Träger gut ist, werden wohl auch die erhofften Wirkungen eintreten, wahrscheinlich! Doch dann hängen wir wieder in der Frage, was denn eigentlich aus unserer Sicht gut ist.

Als Hilfsfaktoren hat man in vergangener Zeit auf Produktbeschreibungen zurückgegriffen und von dort aus wiederum Kennzahlen entwickelt. Nach wie vor, sind diese Begriffe noch sehr unspezifisch. Für die Jugendarbeit fragen wir uns vor allem, was sie uns bringen. Warum müssen wir eigentlich alles messen? Wer braucht die Meßdaten?

Nun, die Geldgeber wollen natürlich für eine gewisse Fördergerechtigkeit wissen, was der Einsatz ihrer Gelder gebracht hat, d.h. bewirkt hat. Dabei wäre es natürlich ideal, wenn man sagen könnte: Ich gebe 10 Gruppen jeweils 100.000 Schilling und sichere damit (in Ergänzung zu Familie, Schule und Beruf) eine gute Erziehung der jungen Menschen in unserem Stadtteil. Danach

gibt es keine Randalen mehr und auch keine sonstigen ärgerlichen Exzesse junger Menschen.

Alle wissen, daß junge Menschen keine Automaten sind, die mit man mit Geldeinsatz verändern oder formen kann. Aber dennoch kann man auch nicht einfach Gelder vergeben, ohne zu wissen, warum der eine 1 Million bekommt und der andere nur 100.000.

Wir suchen also nach wie vor Hilfsmittel, die mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit geeignet sind, über Indikatoren dem qualitativen Ziel näher zu kommen.

Wenn man sich auf Qualitätsmerkmale geeinigt und diese beschrieben hat, beginnt man mit der Operationalisierung, indem das jeweilige Qualitätsmerkmal anhand einer oder mehrerer Kennziffern verdeutlicht.

Eine Kennziffer drückt aus, wie das jeweilige Qualitätsmerkmal „gemessen“ werden kann.

So wird beispielsweise zu einer Kennziffer „Qualifizierung von eigenen Mitarbeitern“ die Frage gestellt:

„Woran merke ich, ob der Verband die eigenen Mitarbeiter qualifiziert?“

Die Antwort kann lauten:

„Es gibt einen jährlichen Qualifizierungsplan für jede einzelne Person, die gemeinsam von ihr und dem Geschäftsführer aufgestellt und am Ende des Jahres mit den tatsächlichen Maßnahmen verglichen wird.“

Für internationale Jugendbegegnungen wurden (in einem unveröffentlichten Papier), nachdem man erst einmal die Qualität von internationalen Jugendbegegnungen grundsätzlich beschrieb, einmal folgende Kennziffern festgelegt:

1. Information über die Partnerorganisation
2. Verhältnis zu den Partnerorganisationen
3. Programmziele
4. Programmvorbereitung und -durchführung
5. Inhalt / Methoden
6. Leiterinnen und Leiter der internationalen Begegnung
7. Kommunikation
8. Nachbereitung / Nachwirkungen in den Alltag
9. Innovation - Experimentelles

Wenn man die Frage, ob es einen Maßstab gibt, geklärt hat, muß man natürlich auch fragen, wer ihn gesetzt hat, was von wem, wie und wozu bewertet wird. Natürlich auch, was die Bewertung wem bringen, was sie bewirken soll.

Dann kommt die Frage, wer kontrolliert:

Bei ISO 9000 gibt es vor allem externe Auditoren, bei EFQM hat man das Verfahren der internen Maßstäbe durch das Self-Assessment gesetzt, bei

anderen sind es Zielvereinbarungen, mit denen die Beteiligten sich selbst verbessern.

Nach wie vor suchen wir nach Indikatoren, die eine Bewertung oder Messung ermöglichen, um verschiedene Projekte oder Träger zu vergleichen.

2.6 Qualitätshandbuch /-Leitfaden

Alle Qualitätsmanagement-Systeme gehen davon aus, daß die unterschiedlichen Qualitätsmerkmale oder -faktoren schriftlich dokumentiert sind. Meist geschieht das in einem Qualitätshandbuch.

Aus dem Qualitätshandbuch geht hervor, welche Qualitätskriterien der Verband für sich festgelegt hat und auf welche Weise er die festgelegten Qualitätskriterien erfüllt.

Die einzelnen QM-Systeme geben unterschiedlichen Strukturen für die Qualitätshandbücher vor.

In Qs 18 hat die Caritas-Jugendhilfe GmbH Köln ihr Qualitätsmanagement beschrieben und auch (auf Seite 20 ff.) Aussagen zu ihrem Qualitätsmanagement-Handbuch gemacht:

„In ihrem Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert die Caritas-Jugendhilfe GmbH ihre Qualitätspolitischen Grundsätze und strategischen Ziele, die Qualitätsverpflichtung der Leitung sowie die Leistungsmerkmale ihrer Arbeit. Es soll den Innovationsgehalt und den Qualitätsanspruch des Einrichtungsverbundes unterstreichen und Externen einen Einblick in die vielfältigen Betreuungsleistungen gewähren.“

Besonders gut ist die Veröffentlichung von Mag. Wolfgang Grilz, dem pädagogischen Leiter des Bildungshauses Retzhof in Leibnitz/Österreich „Qualitätssicherung in Bildungsstätten“, das in Deutschland im Luchterhand – Verlag, Neuwied, erschienen ist. Darin werden nicht nur verschiedene Qualitätsmanagement-Systeme beschrieben, sondern auch praxisnahe Anregungen für die Erstellung eines Qualitätshandbuches gegeben. Die Arbeitsgemeinschaft der Bildungsheime Österreich hat hier gute Vorarbeit geleistet.

Da Herr Grilz sich auf Bildungsstätten konzentriert, ist die beiliegende CD-Rom für viele, die außerhalb dieses Bereiches sind, leider kaum geeignet. Aber das Buch selbst ist eine gute Arbeitshilfe auch für andere, die ein Qualitätshandbuch für sich erarbeiten (lassen) wollen.

Beim Durcharbeiten dieses Buches wird deutlich, daß hierfür sicher die Einbeziehung von Fachleuten empfehlenswert ist. Vielleicht können Sie sogar Herrn Grilz selbst gewinnen.

In dem Kapitel „Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches“ (Seite 21 ff) beschreibt er die Kategorien für Qualität, wie sie für ein Bildungshaus von Bedeutung sind:

„Die Untersuchung erfolgt dabei auf zwei Ebenen: es wird zwischen Aktivitäten- und Ergebniskategorien unterschieden.

- *Unter Aktivitäten sind dabei jene Bereiche zu verstehen, die Voraussetzung für gute Ergebnisse sind. Sie betreffen die Bereiche der Leitung des Bildungshauses, der Ziele der Arbeit, der Mitarbeiter sowie der Ressourcen und Prozesse.*
- *Die Ergebnisse werden im Hinblick auf die Bildungsziele, auf die Zufriedenheit von Teilnehmern, Eigentümern und Mitarbeitern sowie auf gesellschaftliche Auswirkungen der Bildungsarbeit und die Geschäftsergebnisse hin untersucht.“*

Man hört deutlich heraus, daß bei der Erarbeitung des Handbuches EFQM Pate stand.

Zu den einzelnen Aktivitäten, z.B. für die Leitung, wird einleitend kurz die Funktion des Bereiches im Qualitätskontext beschrieben. Danach folgt, was das Qualitätshandbuch enthalten soll. So steht etwa zur Leitung:

„Das Qualitätshandbuch nennt die Maßnahmen, die sich aus der Verantwortung des Leiters für das Bildungshaus ergeben. An dieser Stelle werden die Führungsgrundsätze festgehalten. Weiteres wird beschrieben, wie die Leitung für praktische Umsetzung von Maßnahmen der Qualitätssicherung sorgt. Schließlich werden hier auch die für das Haus wichtigen Normen und Rahmenbedingungen zusammengefaßt.“

Danach folgen dann Thesen, Grundsätze und fragen, die mit Beispielen hinterlegt werden.

Ein sehr hilfreiches Buch.

Ohne ein Qualitätshandbuch wird man kaum ein QMS erstellen können. Schließlich müssen alle wissen, was die Organisation unter Qualität versteht und wie sie sie in ihrem Bereich schaffen will.

2.7 Qualitätsbeauftragte; Qualitätszirkel

Die Aufgaben und die Rolle der Qualitätsbeauftragten muß ich ihnen nicht erklären. Sie wissen selbst, wie schwierig das ist. Wir werden im nächsten Jahr ein Qs-Heft als Leitfaden für Qualitätsbeauftragte herausgeben. Damit wollen wir einerseits hervorheben, wie wichtig es in Organisationen ist, Qualitätsbeauftragte zu benennen. Es soll aber auch auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, daß die Qualitätsbeauftragten die volle Unterstützung der Leitung haben müssen. Daneben werden Ratschläge für die Praxis gegeben.

Eine wichtige Aufgabe ist es natürlich auch, Qualitätszirkel zu bilden. Einige nennen sie „Gruppen für den Kontinuierlichen Verbesserungs-Prozeß“. Auch hierzu muß nicht viel gesagt werden. Jeder kann sich vorstellen, wie wichtig es ist, daß man um den Prozeß-Charakter der Qualität weiß. Von daher muß es einen Motor geben, der dafür sorgt, daß die Qualitätsdebatte im Verband nicht einschläft. Sie kennen das von der Selbstevaluation. Wenn ein Projekt zu Ende ist, meine viele, wäre das Ziel erreicht.

Qualitätsbeauftragte brauchen für ihren Erfolg die Unterstützung der Leitung und die Mithilfe von Qualitätszirkeln, in denen die vertreten sind und das Wort haben, die die Arbeit tun.

3. Qualitätsmanagement-Systeme (QMS)

(Freitag, < als 90 Minuten)

- *Wie können die SE-Ergebnisse in der Organisation für den Aufbau eines Qualitätssicherungssystems genutzt werden?*
- *Wie kommt man von der SE eines Leistungssegmentes zu einer generellen Arbeitsroutine der Qualitätssicherung bzw. zu einem selbstverständlichen Arbeitsprinzip des Überprüfens und Sicherns der eigenen Arbeit?*
- *Welche Elemente sollte ein sinnvolles QMS mindestens beinhalten?*
- *Welche Voraussetzungen sind für ein QMS notwendig?*
- *Was muß man vorher wissen, kennen, um ein QMS aufbauen zu können?*
- *Welche verschiedenen QMS gibt es, die für die verbandliche Jugendarbeit relevant sind?*
- *Was sind ihre Eigenheiten / die Voraussetzungen / die Vorteile und die Unterschiede?*
- *Welche konkreten Nutzen haben QMS für die unterschiedlichen Mitarbeiter-Ebenen in einer Jugendorganisation?*
- *Welche konkreten Erfahrungswerte, wie man in dezentralen, basisdemokratischen, autonomen (Entscheidungs-)Strukturen zu einem QMS kommt, gibt es?*

3.1 Grundgedanken zum Qualitätsmanagement

Bei der Frage, wozu wir ein Qualitätsmanagement-System (QMS) brauchen, sollten wir uns an die Entstehung erinnern. Die QMS sind vor allem aus dem produzierenden Gewerbe, insbesondere aus der Automobil-Industrie, bekannt geworden. In einem Betrieb mit einer unüberschaubaren Anzahl von Mitarbeitern, die eine Vielzahl von Einzelteilen herstellen, ist es wichtig, daß einerseits die Teile alle so hergestellt werden, daß sie ineinander passen. Darüber hinaus müssen sie auch so rechtzeitig fertig sein, daß sie zur richtigen Zeit verfügbar sind.

Mit dem Verlagern der Produktion nach außen, d. h. in Zulieferbetriebe stieg der Bedarf nach verlässlicher Qualität weiter. Das führte zu der Forderung, daß diese nachweisen, daß sie die gewünschte Qualität lieferten und auch lieferfähig waren, so daß sich Autofabrik darauf verlassen konnte.

Dahinter steht also das Problem, daß man letztlich die Partner nicht so genau kennt und daß man auch nicht weiß, ob er auch wirklich die Qualität herstellt und liefert, die man vereinbart hat. Wenn er ein System hat, mit dem er selbst seinen Mitarbeitern die internen Qualitätsabläufe und -kontrollen vorgibt, geht man davon aus, daß auch die unsichtbaren Stellen der Produkte qualitativ gut sind. D.h. man verläßt sich darauf, daß das System die vereinbarte Qualität sichert.

So entstanden verschiedene Normen, von denen die bekannteste die EN 9000 – Serie ist.

Bei der Produktion von Autoteilen war das relativ einfach, weil man die Qualität der einzelnen Teile gut beschreiben und vereinbaren kann. Dann aber

kam man vor einigen Jahren auf die Idee, auch die Qualität von Dienstleistungen zu beschreiben. Beispielsweise schrieb man für Hotels oder Reisebüros und für Speditionen auf, was dort Qualität ist. Dabei ging es natürlich nicht nur darum, daß die Qualitätsstandards des Zimmers beschrieben wurde. Es mußte auch sichergestellt sein, daß etwa die Heizung ging, wie die Reinigung durch wen erfolgte und wer das alles kontrollierte. Auch Kleinigkeiten wurden geregelt, etwa ob das Hotel einen Nachtpförtner hatte oder Nichtraucherzimmer. Der Reisende sollte sich darauf verlassen können, daß er gewisse Dienstleistungen, entsprechend der Kategorie seiner Wahl, bekam.

So schrieb man die Normen der Autoindustrie für den Dienstleistungsbereich um. Dabei war natürlich zu beachten, daß die Normen nicht die einzelnen Qualitäten beschreiben, d.h. vorgeben kann. Vielmehr mußten die einzelnen Bereiche das selbst erarbeiten. Selbst dann konnte man aber noch nicht festschreiben, was Qualität ist, weil jeder betrieb seine eigenen Vorstellungen dokumentieren muß. Also legte man nur einen Rahmen fest, wozu die einzelnen Betriebe aufschreiben müssen, was bei ihnen Qualität ist.

Das wiederum haben die Kritiker beanstandet, weil das Qualitätsmanagement-System nicht gleichzeitig die Qualität sicherstellte, die sich etwa ein Kunde vorstellte. Damals brachten die Kritiker das Beispiel von dem Rettungsring aus Beton in die Diskussion. Die Hauptkritik war also, daß zwar einzelne Qualitäten beschrieben wurden, aber den Mitarbeitern damit der Freiraum für eigene Entscheidungen genommen wurde.

Es entwickelten sich zahlreiche Systeme, von denen jedoch für den Bereich der Jugend- und Bildungsarbeit sich einige letztlich durchsetzen. Ich bin aber sicher, daß die Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist. Sie wird weitergehen.

Für alle QMS gilt, daß sie ihrerseits nicht die Qualität vorgeben, sondern nur eine Art Geländer, an dem man sich entlang hangeln kann. Damit vergißt man nichts und wird auf alle qualitätsrelevanten Bereiche aufmerksam gemacht. Mit der Dokumentation der Qualitätsvorstellungen schafft man die Grundlage für eine spätere Prüfung meist durch unabhängige Außenstehende.

Total Quality Management

Alle diese Systeme gehörten zur großen Familie des Total Quality Managements: Hinter allen steht also das Grundverständnis,

- daß die Welt nicht mehr durchschaubar ist,
- daß man Sicherheit haben will auch über die Bereiche, die man auf den ersten Blick nicht sieht
- daß man die Qualität bekommt, die man erwartet und
- daß es kein Zufall ist, was geleistet oder geliefert wird.

Die Einzelheiten des TQM werden nicht so nebenbei vereinbart sondern schriftlich dokumentiert und durch ein System (durch interne oder externe unabhängige Prüfer) objektiv kontrolliert und damit gesichert. Hierzu gibt es ein Qualitätshandbuch, das mehr oder weniger öffentlich ist. Die Prüfer nennt man Auditoren; sie garantieren also das sogenannte Auditing. Sie geben nach der Prüfung einen Bericht ab.

In den meisten Fällen wird dieser Bericht dann bei der Auditing-Firma im Team besprochen und führt zur Zertifizierung. Das Zertifikat bestätigt letztlich, daß die Firma oder die Organisation ein eigenes Qualitätsmanagement-System hat und die im eigenen Qualitätshandbuch festgeschriebenen Einzelqualitäten eingehalten hat. Nach einigen Jahren muß dann erneut ein Auditing stattfinden und das Zertifikat erneuert werden.

Über eines sind sich alle Beteiligten und Betroffenen einig:

Der Aufbau eines QMS bindet in der Entwicklungsphase viele personellen und finanziellen Ressourcen. Man muß sich also vorher klar machen, was das System bringen soll und warum es eingeführt wird. Im Vorfeld muß man viele Fragen offen mit den Verantwortlichen und auch mit den Mitarbeitern besprechen.

In Zusammenhang mit dem TQM sollten folgende Fragen gründlich besprochen werden:

- Wer will eigentlich ein TQM für seine Organisation?
- Was bringt das TQM der Organisation und den Mitarbeitern /-innen?
- Wie kann man den Faktor Vier trotz (oder durch?) ein TQM sichern?
- Welches TQM ist das richtige für die Organisation?
- Wie umfangreich muß das TQM für die Organisation sein?

3.2 Die EN ISO 9000 ff

Wie gesagt:

Das bekannteste System ist die Europa-Norm ISO 9000 und seine Weiterentwicklungen. ISO steht für International Organisation for Standardization; ähnlich der DIN (=Deutsche Industrie Norm), an die wir uns, z.B. bei der Papiergröße DIN A 4, gewöhnt haben.

Das sagt wiederum aus, daß es keine staatliche Verordnung oder ein Gesetz ist, sondern eine freie Vereinbarung, an die man sich halten kann oder nicht. Sie wird zwischen zwei Vertragspartnern vereinbart. Für die Firmen ist es eine Art Selbstverpflichtung, die den Vertragspartnern im Rahmen des Wettbewerbs Vorteile bringen und interne und externe Sicherheit garantieren soll.

Klar muß auch sein, für welche Teile der Organisation das System eingeführt werden soll, für die Gesamtorganisation oder nur für einzelne Teile.

Im Heft Qs 9 hat Herr Prof. Frey ausführlich beschrieben. (siehe S. 16 ff):
Er schreibt, daß es bei der Norm einmal um die Qualitätssicherung und zum anderen um die Normen geht.

Es geht es also nicht um die Entwicklung von Qualität oder um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sondern um die Sicherung der Qualität, wie sie im Qualitätshandbuch beschrieben ist.

Auf 20 Seiten besagt die ISO 9000, wie man sein Qualitätssystem darstellen, worauf man achten muß, wenn man ein Qualitätssystem erstellt.

Als allgemeines Beispiel nachfolgend die Kapitelüberschriften aus 9004:

1. Verantwortung der obersten Leitung
2. Qualitätssicherungssystem
3. Vertragsüberprüfung
4. Design-Lenkung (Projektentwicklung)
5. Lenkung der Dokumente
6. Beschaffung
7. Vom Auftraggeber beigestellte Produkte
8. Identifikation und Rückverfolgbarkeit
9. Prozeßlenkung
10. Prüfungen
11. Prüfmittel
12. Prüfstatus
13. Lenkung fehlerhafter Produkte
14. Korrekturmaßnahmen
15. Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand
16. Qualitätsaufzeichnungen
17. Interne Qualitätsaudits
18. Schulung
19. Kundendienst

20. Statistische Methoden

Zum Inhalt von ISO 9000:

Im Zentrum von ISO 9000 steht die Organisation eines Betriebes, schreibt Prof. Frey in Qs 9. Es geht um die Fragen wie:

- *Wer ist zuständig?*
- *Wie sind die Abläufe?*
- *Wie kann man Ereignisse zurückverfolgen?*
- *Wie macht man sichere Verträge?*
- *etc.*

Die 20 Seiten habe ich im handout abgedruckt.

Die Organisation wird also in ihrem Handbuch Antworten auf diese Fragen beschreiben, so daß die Auditoren (= Hinhören; also nicht Prüfer!) später feststellen und dokumentieren können, ob und wo Abweichungen vom Qualitätshandbuch gefunden wurden.

Die Firma, die die Auditoren geschickt hat, wird nach der Prüfung ein Zertifikat ausstellen, das die Organisation dann in der Werbung benutzen kann (und wird).

Inzwischen werben viele Firmen damit, daß sie nach ISO 9000 zertifiziert sind. Die uninformierten Verbraucher meinen, daß diese dann auch besser seien, d.h. bessere Leistungen erbringen als die Nichtzertifizierten. Das muß nicht unbedingt sein. Es kann eventuell auch dazu führen, daß Qualitätsstandards beachtet werden, die übertrieben gut und letztlich zu teuer sind.

Beispiel: Spedition

Kritik an ISO 9000 weist darauf hin, daß es sich hierbei vor allem um Total Quality System handelt, also ein Qualitätssicherungssystem. Es war anfangs also kein System für Qualitätsmanagement, für die Weiterentwicklung der Qualität, für eine kontinuierliche Verbesserung. Inzwischen hat man es teilweise verbessert, indem man sich mit EFQM verband und damit in den Management-Bereich kam.

3.3 EFQM

Auch hier verweise ich auf Qs 9:

E.F.Q.M. steht als Abkürzung für „European Foundation for Quality Management“, die ihren Sitz in Brüssel hat.

Sie ist die Antwort auf ein Amerikanisches TQM-System, dem Baldrige – Award, der wichtige qualitätsrelevante Aspekte des Betriebes benannt und diese dann mit Punkten bewertet hat.

EFQM benennt 10 Kriterien, die unterschiedlich gewichtet werden. Auch hierzu verweise ich auf das handout, in dem die Beurteilungskriterien in einer Tafel gezeigt werden.

(siehe Qs 24, Seite 24)

50 % der Qualität schreibt man den sogenannten **Befähigern** zu, das sind

- die Führung mit 10 %
- die Mitarbeiter mit 9 %
- die Politik und Strategie mit 8 %
- die Partnerschaften und Ressourcen mit 8 % und
- die Prozesse mit 14 %

Die anderen 50 % entfallen auf die **Ergebnisse**. Diese werden verteilt auf die Ergebnisse bezüglich

- der Mitarbeiter mit 9 %
- der Kunden mit 20 %,
- der Gesellschaft mit 6 % und letztlich
- der Schlüsselleistungen mit 15 %

Zur Erklärung bei den einzelnen Kriterien zu den Befähigern und den Ergebnissen gibt es wiederum noch Subkriterien, aus denen ersichtlich ist, was im einzelnen beachtet werden muß.

Von den Ergebnissen der Schlüsselleistungen geht es dann wieder zurück an den Anfang. D.h. die Konsequenzen fließen wieder bei den Befähigern ein. Somit entsteht ein System des Managements.

Wie gesagt: Nach der heftigen Kritik an ISO 9000 hat sich in Deutschland eine Annäherung der beiden System ergeben. EFQM war einerseits nicht so statisch wie ISO 9000. Andererseits ergab sich, daß viele Betriebe im Dienstleistungsbereich, die mit ISO 9000 angefangen hatten, darauf gut aufbauen konnten.

Die Basis-Version von EFQM ist leicht zu verstehen. Aber auch hier muß immer eine Branchen-Version geschaffen werden, die dann von der einzelnen Organisation konkretisiert wird.

Hierzu gibt es inzwischen schon viele Beispiele, so daß man nicht mehr beim Punkt Null anfangen muß. Ich verweise hierzu auf ein Projekt für die Einführung von EFQM-Systemen in Familienbildungsstätten.

Wir haben zur Zeit ein Projekt bei einer Kreisverwaltung Unna laufen, um festzustellen, ob dort auf der Grundlage von EFQM eventuell ein QM-System geschaffen werden kann. Dazu soll im nächsten Jahr ein Leitfaden als Qs-Heft herausgegeben werden.

Das ServAs-Haus

In Qs 24 wurde von Peter Gerull auf eine Weiterentwicklung von EFQM verwiesen, das sogenannte ServAs-Haus (Service-Assessment, eine Selbstbewertung des Dienstes), das von Eversheim in seinem Buch „Qualitätsmanagement für Dienstleister“ entwickelt wurde.

Hierzu hat man die Qualitätsmerkmale, die wir von Donabedian kennen, hinzugezogen:

- die Strukturqualität
- die Prozessqualität und
- die Ergebnisqualität.

Alles wird dann in Form eines ServAs-Hauses visualisiert:

Einsetzen aus Qs 24, Seite 25

3.4 Gütegemeinschaften und Gütesiegel

Insbesondere durch ein Projekt in Hamburg wird seit Jahren diskutiert, ob sich gleichartige Organisationen im Bereich der Weiterbildung und der Jugend- und Sozialarbeit zu einer Art Gütegemeinschaft zusammenschließen und ein Gütesiegel herausgeben sollen.

Die Initiative „Hamburger Gütesiegel e.V.“ ist ein Zusammenschluß von Hamburger Bildungsträgern, die einen Mindeststandard der Weiterbildungseinrichtungen in Bezug auf Ausstattung, Personal, Vertragsbedingungen etc. verbindlich machen.

Auf der Basis der Empfehlungen der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung in Qs 23 hat diese inzwischen ein **bke-Gütesiegel** herausgegeben. Sie hat ebenfalls die Qualitätsmerkmale nach Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität verschiedene Punkte aufgelistet und hierzu Anregungen gegeben.

Erziehungsberatungsstellen können jetzt (in Form einer Peer-Evaluation) Fachleute der Erziehungsberatung einladen und sich sowohl bezüglich eines Qualitätshandbuchs wie in ihrer Praxis auditieren lassen. In der Werbung können sie dann angeben, daß sie das Gütesiegel der bke bekommen haben. Nach drei Jahren muß dann eine erneute Auditierung erfolgen.

Gütesiegel haben den Vorteil, daß sie sehr stark auf das Wesentliche der angeschlossenen Organisationen eingehen können. Andererseits ist zu befürchten, daß das Auditing durch die Peer-Evaluation nicht objektiv genug ist und damit das Gütesiegel auf Dauer an Wirkung verliert.

3.5 verschiedene QM-Systeme

- Wie die bke haben auch andere Dachverbände inzwischen für sich passende Qualitätsmanagement-Systeme entwickelt.
- In Qs 4 und Qs 16 hat das Jugendhaus Düsseldorf, die Zentrale aller katholischen Jugendverbände in Deutschland ein Qualitätssicherungsprojekt beschrieben.
- Auch die Deutsche Sportjugend ist zur Zeit dabei, etwas ähnliches zu entwickeln.
- Die Arbeiterwohlfahrt ist dabei auf der Grundlage von ISO 9000 ein AWO-Qualitätsmanagement-Projekt durchzuführen.

Bei all dem ist wichtig, daß aus den zahlreichen Angeboten das herausgefunden wird, was den Wünschen und Zielen der jeweiligen Organisation entsprechend ist.

3.6 Balanced Scorecard (BSC)

Neu auf dem Markt ist die Balanced Scorecard, über die wir in Qs 25 einiges geschrieben haben. Dahinter steckt der Grundgedanke, daß man bei allen Zielen und bei der Qualität, die man anstrebt, berücksichtigen muß, daß beide immer aus unterschiedlicher Sichtweise definiert werden müssen.

Auf die Perspektive kommt es an:

(Tafel einsetzen)

Wir werden uns mit der BSC noch weiter beschäftigen und diskutieren inzwischen in einem Jugendverband, ob es für ihn adäquat ist. Ich werde am Ende des Workshops noch konkreter darüber sprechen.

3.7 Vereinbarungsmanagement

Aus dem Rahmen fällt ein anderes System, das man mit „Vereinbarungsmanagement“ überschreibt. Auch dieses kommt (natürlich) aus der Wirtschaft und heißt dort „Management by Objectives“. Bei den Verwaltungsreformen, die mit New Public Management“ bezeichnet wird, wurde es anfangs mit „Zielvereinbarungen“ übersetzt. Inzwischen gehen wir jedoch weit darüber hinaus und sehen darin ein ganzes Bündel von Vereinbarungen:

- Zielvereinbarungen
- Qualitätsvereinbarungen
- Verwaltungsvereinbarungen und manchmal auch
- politische Vereinbarungen

Der Kerngedanke dieses Vereinbarungsmanagements ist eine Veränderung der Rahmenbedingungen von Verwaltungsführung in Richtung auf eine Stärkung der Autonomie bislang untergeordneter Einrichtungen und von Zuwendungsempfängern.

Nicht zuletzt unter dem Druck finanzieller Engpässe sollen staatliche und öffentliche Aufgaben dadurch effektiver und effizienter werden, daß sie aus der staatlichen Detailsteuerung in dezentrale Verantwortungen übergeben werden. Dies stärkt zugleich die Selbständigkeit dieser Einheiten und schafft Anreize für einen wirtschaftlichen und erfolgsorientierten Einsatz der Mittel.

In unserem neuesten Qs – Heft Qs 25 haben wir hierzu einige Anregungen gegeben. Es trägt den Titel „Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern“.

Wir werden wahrscheinlich im nächsten Jahr ein gesondertes Qs-Heft über Vereinbarungmanagement herausgeben, weil wir der Meinung sind, daß das ein interessantes und flexibles QM-System sein kann und sowohl die interne wie auch die externe Zusammenarbeit qualitativ verbessern kann.

4. Zusammenarbeit

(Freitag, < als 30 Minuten)

- *Wie geht man in einem gemeinsamen Projekt mit Pluralität der Inhalte und Strukturen um?*
- *Wo gibt es Ebenen der Vergleichbarkeit in der Q-Sicherung zwischen Kinder- und Jugendverbänden?*
- *Wie kommt man zu gemeinsamen Zielen und Kriterien zwischen den Verbänden?*
- *Wie hält man das Ausmaß von Berichten und Dokumentationen an dritte Stellen begrenzt, wie sollen solche Berichte aussehen, was soll berichtet werden, was nicht?*

4.1 Vorbemerkungen zu trägerübergreifenden QMSen

Hier möchte ich etwas weiter ausholen:

Die Qualitätsdiskussion in einer Organisation beginnt meist mit einem einzigen Menschen, der häufig als „Pionier des Wandels“ bezeichnet wird. Die Pioniere des Wandels sind die Träger der Veränderungen in ihrem Verband. Wenn es ihnen gelingt, Sympathisanten zu gewinnen, wird es innerhalb des Verbandes zu einem Prozeß kommen, denen sich wiederum andere anschließen. Die interne Zusammenarbeit beginnt und weitet sich aus, wenn sich Erfolge einstellen und insbesondere wenn die Sache nicht so sachlich ernst wird, sondern Spaß macht.

In gleicher Weise findet der Prozeß zwischen den Verbänden statt. Wenn ein Verband Erfolg hat, werden die anderen folgen und interne Prozesse anstreben, die mit Qualitätssteigerung verbunden sind. Sie haben das sicher hier in Ihrem Projekt erlebt.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit muß man jedoch realistisch sein: Sowohl in einem Verband, aber erst recht verbandsübergreifend, gibt es Wettbewerbe, Meinungsverschiedenheiten und eigennützige Interessen. Sie wird man nur selten beseitigen können.

Bezüglich der Zusammenarbeit muß man sich insbesondere zwei Fragen stellen:

- Wie kann man die Vertraulichkeit wahren?
- Was bringt dem einzelnen Verband die Zusammenarbeit?

Daraus folgt, daß man nicht erwarten kann, daß ein Verband seine internen Strategien offen legt, insbesondere wenn es darum geht, wie er an sein Geld und eventuell auch, wie er an seine Kunden kommt.

Es muß also gelingen, die einzelnen Verbände davon zu überzeugen, daß sie letztlich zwar einiges in die Zusammenarbeit einbringen müssen, aber auch von der Zusammenarbeit profitieren. Das gilt insbesondere hinsichtlich gemeinsamer Dritter: Das sind einmal Personen oder Institutionen, gegenüber

denen man eventuell gemeinsam (stärker; z.B. besser informiert oder mit einem besseren Konzept) auftreten kann.

Das können aber auch Probleme sein, die man gemeinsam besser lösen kann. Hier gehen uns Handel und Industrie als Beispiele voraus. Bisherige Konkurrenten schließen sich plötzlich zusammen oder machen gemeinsame Werbung. Auf dem Gebiet können wir noch viel lernen.

Leichter ist es aber, wenn man an Strukturen denkt, die jeder einzelne Verband mit seinen Werten, Zielen und Gegebenheiten anfüllt.

So wäre es sicher möglich, ein Qualitätshandbuch für die Jugendverbandsarbeit zu erstellen, das nicht die Qualität vorgibt, aber den einzelnen Verbänden sagt, was sie wie diskutieren, dokumentieren und veröffentlichen können. Auch hier brauchen wir „Pioniere des Wandels“, die das alte, abgeschottete Verbandsdenken aufbrechen und bereit sind nicht nur oberflächlich zusammenzuarbeiten.

Der Druck von außen ist da oder kommt noch, unter dem Zwang des Kostensparens: Überall wird gefragt, ob wir eigentlich noch die Vielfalt der Jugendhilfe brauchen oder ob sich nicht doch die Jugendverbände alle ähneln. Die Vielfalt sei zu teuer und brächte letztlich doch nichts, sagt man.

Die Strukturen und Ziele sind bei den einzelnen Verbänden unterschiedlich. Aber die Methoden und Techniken des Umgehens mit den Kunden, den Geldgebern, den Richtlinien, den Verfahren, den Problemen, den Situationen in der Jugendhilfe sollten zumindest gemeinsam besprochen werden. Das heißt nicht, daß damit auch eine einheitliche Jugendarbeit verbunden ist. Vielmehr wird man vor dem Hintergrund der eigenen Leitziele und Strukturen zu unterschiedlichen Ansätzen kommen, die ergänzen und synergetisch genutzt werden können und müssen.

Unsere Stärke ist die Vielfalt – vorausgesetzt wir können damit umgehen und die Vielfalt synergetisch nutzen.

Und wenn man sich an einen Tisch setzt, um über Ziele zu sprechen, werden hinsichtlich der Leitziele viele gleich sein. Wenn es aber an die Mittlerziele und erst recht an die Handlungsziele geht, werden die Unterschiede deutlich, schon allein weil die Ressourcen unterschiedlich sind. Dann aber wird eine Zusammenarbeit sich anbieten und ein gemeinsames Konzept entstehen, als Form einer „Jugendarbeitsplanung der freien Träger“, die in einer Vereinbarung auch dokumentiert werden und damit hervorragend als Grundlage für die Verhandlungen mit den Geldgebern oder für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden kann.

Wie gesagt, es geht nicht darum, eine Einheitsjugendarbeit zu bekommen, sondern die Vielfalt zu dokumentieren und synergetisch zu nutzen zum Vorteil aller Beteiligten.

4.2 Benchmarking

Im Heft Qs 4 haben wir bereits 1996 ein Qualitätsmanagement-System für das Jugendhaus Düsseldorf, die Zentrale der katholischen Jugendarbeit in Deutschland, vorgestellt. Darin ist nicht nur die Auseinandersetzung mit ISO 9000 sondern auch ein Artikel über Benchmarking enthalten.

Der Gedanke von Benchmarking ist, daß Informationen etwa über die Infrastruktur, die Ökonomie, das Personal, das Konzept und die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden systematisch als Profil der eigenen Institution erfaßt und für einen Vergleich mit anderen, ähnlichen Einrichtungen an neutraler Stelle gesammelt werden.

Die neutrale Stelle, zum Beispiel eine Datenbank, enthält die Profile aller beteiligten Einrichtungen und verarbeitet sie so, daß die einzelne Einrichtung einen Vergleich erhalten kann. Sie erhält also eine Antwort auf die Frage, wie sie im Vergleich zu anderen steht und kann sich die Frage stellen, wie sie es besser machen kann.

Benchmarks sind also Orientierungspunkte, Meßpunkte.

Dahinter steht der Gedanke: Von anderen, von den Besseren lernen.

Durch Benchmarking sollen also systematisch eigene Schwachstellen deutlich und in der Folge korrigiert werden.

Wie kann man sich einen solchen Vergleich vorstellen? Nun, es müssen erst einmal gemeinsam Ablaufpläne, Felder oder Bereiche so beschrieben (also operationalisiert) und vereinbart werden, daß man später eine Grundlage für den Vergleich hat.

Die zweite Frage ist die der Vertraulichkeit der Daten. Das ist natürlich schwierig. Wenn sich viele zusammenschließen, können die Daten leichter anonymisiert werden. Bei wenigen geht das schlecht.

Aber der Gedanke des Benchmarkings ist auch in anderen Formen der Zusammenarbeit enthalten, auf die ich später noch komme, etwa bei der Hospitation oder beim Berichtswesen.

4.3 Gütesiegel

Ich habe schon (unter Nr. 3.4) einige grundsätzliche Aussagen zu Gütesiegeln gemacht. Es wäre sicher eine gute Möglichkeit, wenn Sie den Gedanken, der hinter den Gütesiegelgemeinschaften steht, einmal diskutieren würden.

Wir sind eigentlich immer davon ausgegangen, daß Jugendverbände von sich auch schon gut sind. Es ist gut, daß es sie gibt. Aber, ob sie denn nun wirklich gute Arbeit machen, kann man so pauschal nicht sagen. Sicher gibt es gute und weniger gute Jugendverbände und Jugendgruppen. Hier verweise ich noch einmal auf Qs 22.

Ein „Qualitätsprodukt Jugendarbeit“ könnte ähnlich beschrieben werden, indem man einmal die Leistungen, die Qualitätsmerkmale, die Strukturqualität, die Prozeßqualität und die Ergebnisqualität beschreibt, wie sie sich für die verschiedenen Ebenen der Jugendverbände oder für die Jugendgruppen darstellen.

Ein Gütesiegel verlangt jedoch mehr. Da muß eine Struktur aufgebaut werden von Auditoren oder Hospitationen. Denn schließlich kann ein Gütesiegel nur vergeben werden, wenn die Qualität auch vorher und dann auch noch nachher in regelmäßige Abständen überprüft wird. Das ist meines Erachtens zu aufwendig.

Wenn Sie jedoch als „Gütegemeinschaft Jugendarbeit“ zumindest Anregungen dokumentieren, kann sich so mancher daran orientieren und die Jugendgruppen können damit werben, wie es etwa in Qs 23 „Qualitätsprofile verbandlicher Jugendarbeit“ beschrieben ist. Auch das Heft Qs 26 „Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität“ wird hierzu sicher Anregungen geben.

4.4 Eigenständigkeit und Synergie-Effekte

Wie gesagt: Die Autonomie der einzelnen Träger ist ein wichtiges Gebot, das wir achten müssen, wenn wir über die Zusammenarbeit nachdenken. Kein Jugendverband wird es sich bieten lassen, daß von außen in ihn hinein Politik gemacht wird. Keiner wird etwas von seiner eigenen Autonomie abgeben. Aber es gibt eben auch eine Zusammenarbeit, von der wir alle profitieren können.

Wir haben in Qs 25 beschrieben, wie die Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern zielorientiert gestaltet werden kann. Das gilt analog für die Zusammenarbeit von Verbänden.

Das Grundverständnis, daß die Eigenständigkeit der einzelnen Verbände nicht angetastet wird, daß man aber gemein stärker ist als allein, ist die Voraussetzung für eine Vertrauensebene, die geschaffen werden muß. Wenn man das nötige Vertrauen geschaffen hat, kann man ein gemeinsames Ziel entwickeln, z.B. für ein Qualitätssicherungssystem der Jugendverbände. Wie gesagt: Es muß dabei nicht unbedingt darum gehen, daß man für alle die gleichen Qualitätsstandards oder -merkmale festlegt.

Gleichzeitig sollte man aber im Blick haben, daß man sich nicht unbedingt auf kleinstem gemeinsamen Nenner einigen muß. Vielmehr geht es darum, wie man die Erfahrungen, Erkenntnisse und Erfolge der Beteiligten mit einander verbindet und so Effekte erzielt, die mehr sind, als es die Summe der einzelnen wäre.

Ein Beispiel: Jeder Jugendverband ist daran interessiert, möglichst viele Ehrenamtliche zu bekommen. Wir wissen auch, daß es nach wie vor viele Menschen gibt, die für ein Ehrenamt Zeit und auch Lust hätten. Die Frage ist, wie man beide zusammenbringt. Das ist möglich, indem jeder Verband transparent macht, welche Einsatzmöglichkeiten er hat und was er den Ehrenamtlichen zur Begleitung anbieten kann, etwa regelmäßige Fortbildung.

Nun könnten diese Punkte für alle Jugendverbände zusammengefaßt und in einer Werbegemeinschaft (wie auch immer) gemeinsam öffentlich gemacht werden. Der Synergie-Effekt wäre, daß man natürlich mehr Medien gewinnen kann für eine solche Aktion. Auch würde man gemeinsam leichter Geldgeber oder Sponsoren finden. Ein Nebeneffekt wäre, daß die einzelnen Träger (wie beim Benchmarking) sehen würden, was die anderen besser machen und daß man lernen kann, wie man seine eigenen Schwächen überwindet.

4.5 Transparenz, Zusammenarbeit und Hospitation

Ich habe die Notwendigkeit der Zusammenarbeit und damit der begrenzten Transparenz schon genügend beschrieben.

Eine besondere Form ist die Hospitation.

Es ist eine Art Peer-Evaluation. Man vereinbart, daß Kolleginnen und Kollegen anderer Verbände sich Zeit nehmen, um als Evaluatoren die eigene Arbeit zu beobachten und zu bewerten. Dazu wird ein Evaluationsplan erstellt, der ähnlich wie bei Fremdevaluationen Grundlage für die Bewertung ist. Im Verband orientieren sie sich dann am Qualitätshandbuch des Verbandes.

Auch hier gilt natürlich, daß man die Kollegen weder als Spione ansieht noch als Prüfer, vor denen man alles verstecken muß, was irgendwie schwach ist. Ich habe bisher noch keinen Fall dieser Evaluationsart in der Jugendarbeit kennengelernt und glaube, daß wir (mit der Entwicklung eines Wir-Gefühls) noch lange nicht soweit sind.

Die Evangelischen Akademien haben jedoch einen Anfang gemacht, indem sie in Qs 13 beschrieben, wie man thematisch zentriert zusammenarbeitet und gleichzeitig eine gemeinsame Evaluation bei verschiedenen Einrichtungen gemacht hat. Das geht schon in diese Richtung.

4.6 Berichtswesen, zwischen Notwendigkeit und Chance

Das ist ein heißes Thema:

- Der Faktor Vier verlangt, weniger Administration und mehr Qualität.

Gleichzeitig muß ich aber auch sagen:

- Kein Qualitätsmanagement-System ohne ausreichende Dokumentation.

Die dezentrale Arbeit geht ohne die Information der anderen nicht. Hierzu benutzen wir meist die Printmedien. Nun sollte man glauben, daß mit der Einführung der Computer alles leichter würde. Aber es stimmt nicht. Die Berichte sind länger geworden und meist schwächer. Es steht zu viel drin, was der Leser nicht wissen muß.

Insofern ist es nicht nur die Frage, wie wir weniger Berichte schreiben sondern auch die Frage, wie die Leser und Leserinnen zahlreichen Informationen, die Berichte auswerten können.

Wir arbeiten seit einigen Jahren an dem Problem, haben jedoch im Augenblick noch keine Lösung. Ich hoffe, daß wir im nächsten Jahr weiter sind.

Ich habe hierzu eine Antwort:

Berichte, die nicht gelesen werden, müssen auch nicht geschrieben werden.

Das heißt, auch hier wäre eine Zielvereinbarung wichtig zwischen den potentiellen Lesern und den Schreibern. Man sollte da ehrlicher miteinander umgehen. Das Berichteschreiben ist vor allem mit dem Geld verbunden. Wer immer Zuwendungen bekommt, muß nicht nur später eine rechnerische Abrechnung liefern sondern auch einen sogenannten Sachbericht. Sachberichte sind unverzichtbar. Aber wie lang sie sind und wie sie geschrieben werden, ist nicht vorgegeben.

Ich bin der Meinung, daß man beiden, den Lesern und den Schreibern helfen würde, wenn man vorher darüber spricht, auf was man verzichten kann und woran man besonders interessiert ist.

Es kann sein, daß man sich einigt, was Routinemaßnahmen sind, die auch mit einem Formular-Bericht abgeschlossen werden, indem man bestätigt, daß die Maßnahme wie in den Vorjahren durchgeführt wurde, erfolgreich war und auch im nächsten Jahr ähnlich wiederholt wird. Eventuell kann man noch harte Zahlen, wie die Anzahl der Männer und Frauen, der Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen oder die altersmäßige Aufteilung ins Formular aufnehmen.

Andererseits kann es sein, daß die Geldgeber an einem speziellen Thema, wie etwa Gewaltprävention, besonders interessiert ist. Dann wird man die Maßnahmen, die damit zusammenhängen als Sondermaßnahmen in einem Jahr ansehen und von denen ausführlichere Berichte vereinbaren.

Wir haben bei uns jetzt probeweise empfohlen, daß die Berichte nach einem einheitlichen Rastersystem geschrieben werden:

1. Wie waren Ausgangslage und Ziel der Maßnahme
2. Welche Ergebnisse hat die Maßnahme gebracht?
3. Welche Erfahrungen haben Sie gesammelt?
4. Welche Erkenntnisse gibt es aus der Maßnahme?
5. Welche Schlußfolgerungen ziehen Sie für die Zukunft?

Es geht also darum, durch eine Vereinheitlichung auch eine Auswertung zu ermöglichen. Auch hier sind wir noch nicht so weit, daß wir von Erfahrungen und Erfolgen berichten könnten.

Spannend ist jedoch ein anderes Projekt , das jetzt läuft und im Sommer 2000 abgeschlossen sein soll: Wir werden versuchen, dann eine CD-Rom mit einem Qs-Heft fertig zu haben, durch das dann mit EDV-Unterstützung die Zielfindung, die Selbstevaluation, die Dokumentation und das Berichtswesen erleichtert werden sollen.

Wir sollten aber auch nicht aus dem Blick verlieren, daß die Berichte ja einen Sinn haben: Sie dienen den Lesern dazu zu lernen. Insofern bilden sie eine Chance, daß man ihnen das sagt, was man ihnen sagen will. Es ist eine Art Politikberatung, sowohl verbandsintern wie auch gegenüber den Geldgebern.

Ich meine, daß die Berichte nicht nur als notwendige Pflichtübung angesehen werden sollten. Das Berichteschreiben ist vielmehr deswegen ermüdend, weil wir sie meist schreiben, wenn wir ein Projekt hinter uns haben. Dann sind wir meist von der Arbeit erschöpft und machen erst die finanziellen Abrechnungen, weil die ja Vorrang haben. In unseren Gedanken haben wir dann bereits schon eine neue Aufgabe vor uns und schieben die Berichte praktisch dazwischen.

Wenn sie dann noch in einer Zentralstelle oder wo auch immer lagern, bis andere Berichte auch fertig sind, die dann wiederum zusammengefaßt werden müssen und einen Gesamtbericht bilden, ahnen wir schon, daß unsere Mühe umsonst war.

Das andere Problem besteht darin, daß wir (zu Recht) vermuten, daß die Berichte irgendwo abgelegt und nicht ausgewertet werden.

Es sollten daher einige Regeln bei den Schreibern von Berichten eingehalten werden:

1. Bereits bei der Projektplanung muß Klarheit über die Ziele sein, die wir haben und die diejenigen haben, die von uns später einen Bericht verlangen.
2. Wir sollten uns ein eigenes Rastersystem entwickeln und möglichst mit den Lesern vereinbaren.

3. Vor der Durchführung der Maßnahme sollten wir von den Lesern der Berichte wissen, ob sie besondere Informationen aus der Maßnahme haben möchten.
4. Wir sollten vor Beginn der Maßnahme die Ziele schriftlich dokumentieren und auch die Punkte, die wir später (wahrscheinlich) im Bericht erwähnen wollen.
5. Während der Durchführung sollten wir interessante Informationen getrennt für den Bericht sammeln, entweder als Notizen oder als Dokumente.
6. Möglichst bald nach Abschluß der Maßnahme sollten wir in unser Rastersystem die nötigen Informationen (zumindest als Entwurf) eintragen.
7. Vielleicht gelingt es uns doch mit EDV-Unterstützung die Zeit für das Schreiben des Berichtes erheblich zu verringern, indem wir nicht nur nach Stilübungen suchen, sondern (eventuell thesenartig) das Wichtigste aufführen.

Und noch einige Regeln für die Leser von Berichten:

1. Jeder Bericht hat Kraft und Zeit gekostet, die Schreiber erwarten daher, daß sie zumindest eine Eingangsbestätigung bekommen.
2. Gut wäre es, wenn man ihnen schreiben würde, was interessant war, was fehlte (für die Zukunft) und was man besonders verwerten kann.
3. Ideal wäre es, wenn der Bericht in einen Gesamtbericht einfließen würde, der dann wiederum den einzelnen Berichtschreibern (soweit öffentlich) zur Kenntnis gegeben wird.
4. Berichte sollten nicht nur eine Bestätigung sein, daß eine Maßnahme durchgeführt wurde, sondern können auch (und sollten es eigentlich immer) zur Qualitätssicherung und eventuell sogar –entwicklung bei den Schreibern und den Lesern führen.

5. Jugendverbandsarbeit und Qualitätsmanagement

(Samstag, ganztägig)

➤ *Wie geht es weiter nach der Selbstevaluation?*

5.1 Jugendverband und Qualität

(Systematisch und systemisch denken und handeln)

Die Jugendverbände sind längst aus der zufälligen, ehrenamtlichen Arbeit einiger Engagierter herausgewachsen. Sie sind Teil der Jugendhilfeplanung, ob sie nun formell oder informell besteht, ob sie auf Orts-, auf Landes- oder auf der Bundesebene stattfindet. Ihre Arbeit und ihre Entwicklung ist inzwischen professioneller geworden. Jugendarbeit ist ein fester, eigenständiger Bereich neben der Familie, der Schule und dem Beruf und als ihre ständige Ergänzung.

Die Jugendverbände zeichnen sich durch eine eigene Pädagogik aus und durch eine Vielzahl von Werten, Methoden und Angeboten an, für und mit jungen Menschen.

Wo auch immer wir Jugendverbandsarbeit vorfinden, ist sie geprägt von Ehrenamtlichen, die von Hauptamtlichen begleitet und ausgebildet werden. In der Zusammenarbeit von öffentlicher und freier Jugendhilfe ergänzen sie sich auf der Grundlage der Subsidiarität und der öffentlichen Förderung der freien Jugendhilfe. Auch wenn die freie Jugendhilfe auf der Trägerautonomie basiert, ist sie Teil der Jugendhilfeplanung und hat ihre eigenen Planungen. Je weiter die Jugendverbandsarbeit sich von der örtlichen Ebene, das heißt von den jungen Menschen selbst entfernt, desto mehr ist die Planung mit einer geregelten Steuerung verbunden. Das nennt man heute Controlling.

Die finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen müssen gesteuert werden, damit sie effektiv und effizient auf dem Weg zu den Zielen eingesetzt werden.

Sie wissen, daß man zum Steuern eindeutige und klare Ziele braucht. Ebenso wichtig ist ein transparentes Controlling – System. Damit ist ein Frühwarn-System verbunden, das den Ressourcen-Einsatz beobachtet und eventuelle Abweichungen von den Meilensteinen signalisiert.

Wenn man einen Jugendverband steuern will, muß man eine Strategie haben und daraus klar formulierte, meßbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen ableiten, die dem Management und auch den Mitarbeitern /-innen die Richtung weisen.

5.2 Erarbeitung und Umsetzung von Qualitätszielen

(ein Mittel zur Entwicklung des Jugendverbandes)

Wir wissen aus Erfahrungen, daß die Diskussion mit dem Thema „Qualität“ im Vorstand eines Verbandes und schließlich in der Mitgliederversammlung schnell sich ausweitet zu generellen Fragen, die damit zusammenhängen. Dazu gehört natürlich immer die Selbstevaluation.

Auch die Selbststeuerung führt wahrscheinlich zu einer verbandsinternen Einigung, eventuell sogar zu Zielvereinbarungen oder Qualitätsvereinbarungen. Wenn man Qualitätssicherung haben will, muß man Verbandsentwicklung anstreben.

Sie werden erfahren, daß sich viele im Verband gegen standardisierte und vereinheitlichte Konzepte wehren werden, insbesondere wenn es um die Übernahme von Vorstellungen aus der Oekonomie geht.

Anders ist es, wenn Sie von „Verbandsentwicklung“ sprechen werden. Dieser Begriff ist nicht fremd und wird sicher angenommen. Aber dabei müssen Sie beachten, daß sich jeder etwas anderes darunter vorstellt, wie es Dr. Max Fuchs von der BKJ einmal hervorhob: Jeder mag sich sein eigenes Verständnis darüber bilden. Und möglicherweise wird eine gewisse Sprengkraft durch den harmlosen sprachlichen Gebrauch verdeckt.

Entwicklung kann aus verschiedener Sichtweise beleuchtet werden, beispielsweise²:

1. Entwicklung kann als quantitative Vergrößerung der Mitgliederzahl verstanden werden. Für einen Dachverband bedeutet dies: Vergrößerung der „Macht“ als Instrument der Interessenvertretung. Er repräsentiert einen größeren Ausschnitt des Arbeitsfeldes, hat allerdings auch größere Mühe, innerverbandlichen Konsens herzustellen.

2. Entwicklung kann auch Veränderung in der Zusammensetzung bedeuten, und dies in mehrfacher Hinsicht:

- im Hinblick auf die Anteile verschiedener Konzeptsparten und Praxisfelder
- im Hinblick auf regionale Ausweitung
- im Hinblick auf die von den Mitgliedern erfaßten Kinder- und jugendlichen

3. Entwicklung kann eine gezielte, absichtsvolle Veränderung der Inhalte der Verbandsaktivitäten und der Aktivitäten der Mitglieder bedeuten.

Dr. Fuchs hat zur Verbandsentwicklung bei der Qualitätssicherung festgestellt:

Allein die Tatsache des Stattfindens dieses Projektes hat einen ungeheuren Sensibilisierungsschub für die Qualitäten der eigenen Verbandstätigkeit bei uns ausgelöst. Auch ohne zusätzliche gezielte Fortbildungen hat alleine die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die berühmten W-Fragen des

² in Anlehnung an Dr. Max Fuchs, 24.6.97

pädagogischen Alltags ein großes Maß an Personal- und Organisationsentwicklungen ausgelöst:

Wer macht Was mit Wem Wann und Wo mit Welchen Leuten und mit Welchen Methoden?

5.3 Vereinbarungsmanagement in einem Jugendverband (als Qualitätsmanagement-System)

Vereinbarungsmanagement entwickelt sich in letzter Zeit bei uns sehr, insbesondere im Hochschulbereich. Aber auch in der Jugendhilfe beginnen wir jetzt damit.

Natürlich gab es immer schon Vereinbarungen. Meist waren diese jedoch nicht ausdrücklich schriftlich dokumentiert oder nur vage beschrieben.

Zielvereinbarungen dienen der Klarheit zwischen Partnern, die mit unterschiedlicher Verantwortung und Aufgabenstellungen ein vergleichbares Ziel haben, das erreicht werden soll.

Dabei gibt es einerseits interne Zielvereinbarungen zwischen den Hierarchien in einer Organisation, etwa zwischen der Leitung und der Arbeitsebene.

Andererseits spricht man von externen Zielvereinbarungen zwischen zwei Partnern, etwa zwischen einem Zuwendungsgeber und einem Zuwendungsnehmer, wie wir es jetzt im Heft Qs 25 beschrieben haben.

Was sind die Vorteile von Zielvereinbarungen?

Die Investition in Klarheit bei Zielvereinbarungen wird sich später zeigen, wenn ein Projekt läuft oder wenn man Erfolge oder Mißerfolge erkennen (evaluieren) möchte. Insofern sollte vor wichtigen Projekten in Ruhe herausgearbeitet werden, woran die jeweiligen Partner, die eine Zielvereinbarung abschließen wollen, wirklich interessiert sind.

Welche Probleme können auftreten?

Die Diskussion über Qualitätsvereinbarungen und über Zielvereinbarungen muß noch geführt werden. Hierzu wird oft auf Gefahren verwiesen, die von Doppler/Lauterbach³ (für innerbetriebliche Zielvereinbarungen) aufgezeichneten wurden, denen man bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen in die Praxis begegnet ist. Wegen ihrer generellen Bedeutung sollten sie auch bei Zielvereinbarungen zwischen Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern beachtet werden:

- Es werden nicht Ziele vereinbart, sondern Tätigkeiten (hierbei wird Zielvereinbarung mit operativer Planung verwechselt)
- Ziele werden nicht vereinbart, sondern vorgegeben (es findet kein Dialog statt)
- Es gibt nur quantitative Ziele: Umsatz, Einsparung, Fallzahl (alles, was die soft factors betrifft, wird als irrelevant betrachtet)

³ Quellennachweis: Doppler/Lauterbach, Changemanagement, Frankfurt/Main - New York, 4. überarb. Auflage.

- Zielvereinbarung erfolgt ausschließlich bottom up (konsolidierter Input der Basis – kein unternehmerischer Führungswille)
- Keine klaren Unternehmensziele als Ausgangspunkt (jeder Bereich schaut nur für sich, nicht auf seine Funktion für das Ganze)
- Die vereinbarten Ziele werden horizontal nicht abgeglichen (keiner weiß, was der andere tut, Prioritäten und Mittel sind nicht abgestimmt)
- Die Zielerreichung wird nicht überwacht und kontrolliert (im nachhinein wird begründet, warum die Ziele nicht erreicht werden konnten)
- Zielvereinbarung ist nicht vernetzt mit Mitarbeiterqualifikation (es gibt weder Belohnung noch Sanktionen, das Ganze ist ohne Belang)

Bei Zielvereinbarungen sollte berücksichtigt werden, daß sie eventuell Teil einer **Projektvereinbarung** darstellen, die folgende Komponenten enthalten kann:

- Verwaltungs- /Fördervereinbarungen
- Zielvereinbarungen
- Qualitätsvereinbarungen
- Meilensteine / Zeitvereinbarungen
- Berichtsvereinbarungen
- Sonstige Vereinbarungen

Das Vereinbarungsmanagement bekommt mit Sicherheit bei den Jugendverbänden eine stärkere Bedeutung, wenn die Verwaltungsvereinfachung sich weiter durchsetzt. Dann kann man und wird man das administrative Denken weiter zurücknehmen und sich auf zielorientiertes Denken und Handeln konzentrieren.

Voraussetzung ist jedoch, das man folgende 3 Schritte beachtet:

1. Vertrauen
2. Verhandeln
3. Vereinbaren

5.4 Qualitätshandbuch für einen Jugendverband (auf der Basis der BSC)

Noch einmal ein Wort zur Balanced Scorecard:

Sie ist nicht – wie manchmal mißverstanden – ein neues Kennzahlensystem, das auch nicht finanzielle integriert, sondern ein Managementsystem. Es hat die Funktion, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozeß der Organisation zu gestalten. Durch die vernetzte Mehrdimensionalität der Steuerungsgrößen werden finanzielle Symptome mit den dahinter liegenden Ursachen verknüpft.

Mit Hilfe dieses Steuerungssystems der BSC erhalten die Jugendverbände ein Instrumentarium, das in der Lage ist, Strategien klar zu kommunizieren und umzusetzen.

Das Ausgewogene prägt das System der BSC.

Dabei geht es erst einmal, daß, nachdem einmal im Qualitätshandbuch für die 4 Felder/Perspektiven

- Finanzen
- interne Abläufe
- Kunden
- Personal und Verband

die Gewichtungen vorgenommen hat, darauf geachtet wird, daß sie im Gleichgewicht sind und nicht ein Teil den anderen negativ beeinflusst. Darüber hinaus muß aber auch die Ausgewogenheit zwischen

- den kurzfristigen und
- den langfristigen Zielen

sowie

- Früh- und
- Spätindikatoren,

und

- die internen und
- die externen Fortschrittsperspektiven

beobachtet werden.

Die BSC übersetzt die Mission und die Strategie des Jugendverbandes in ein übersichtliches System der gemeinsamen Fortschrittsbeobachtung für alle Beteiligten und Betroffenen. Damit wird ein Rahmen für den effektiven Ressourceneinsatz und für die entsprechenden strategischen Handlungen geschaffen.

Die BSC sieht den Fortschritt des Verbandes nicht nur aus einer einzigen Sicht, etwa der Finanzen oder etwa der Kunden. Sondern bietet sich geradezu für uns an, weil wir als nichtökonomische Organisationen zwar auch vom Geld abhängig sind. Unsere „Performance“, d.h. unseren Fortschritt, kann aber nicht am finanziellen Gewinn gemessen werden. Wir haben andere Felder und benötigen daher auch andere Meßgrößen.

Das Besondere eines Jugendverbandes liegt gerade darin, daß das satzungsgemäße Leitziel, die Vision, eben nicht monetär ist. Wir haben auch nicht nur einen klaren Kundenstamm, um die es uns geht. Vielmehr haben wir auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel, die häufig ehrenamtlich tätig sind und eng mit dem Leitbild verbunden sind. Auch der Verband selbst wird gemessen an seiner Solidität entsprechend den satzungsgemäßen Zielen und Strategien.

Die Finanzen sind nur begrenzte Indikatoren für die Qualität der Jugendverbände. Dennoch müssen sie ausgewogen sein, um die anderen Bereiche nicht zu gefährden. Die Interdependenz der 4 Faktoren und ihre Ausgewogenheit dominiert bei der BSC.

Ich glaube, daß sich die BSC anbietet, damit die Jugendverbände für sich ein adäquates Fortschritts-Beobachtungs-System entwickeln, testen, korrigieren und einführen.

Die Jugendverbände müssen für die 4 Perspektiven dokumentieren, was bei ihnen wertschöpfend ist. Da wir nicht als homo oeconomicus arbeiten, müssen wir für den Jugendverband festlegen, welche Werte wir schaffen wollen. Was macht den Wert unseres Verbandes aus? Da sind wir wieder bei der BSC: Die Klarheit der Ziele und Strategien gehört sicher zu den Werten. Aber auch die Kundenorientierung, die dienenden internen Abläufe und die lernenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie die lernende Organisation.

Eine Zusammenfassung in kurzen Bewertungen:

1. Einstieg

1.13 Kurzbericht über den Stand der Qualitätsbemühungen in der Jugendverbandsarbeit in Deutschland

Wir sind in Deutschland noch weit entfernt von einer Qualitätsbewegung in der Kinder- und Jugendhilfe.

1.14 Selbstevaluation (Was hat sie gebracht?)

Selbstevaluation ist der Türöffner und der wichtigste Faktor in der Qualitätsentwicklung, weil man bei sich damit anfangen kann.

1.15 Ziele (Zielklärung; Zielhierarchie; Indikatoren)

Von der Zielklärung bis zu den Indikatoren ist ein weiter aber unumgänglicher Weg.

1.16 Qualität (Qualitätsentwicklung)

Über Qualität nachzudenken, macht Spaß und bringt Qualität.

1.17 Controlling (Messen und Steuerung)

Wer plant wird auch steuern wollen/müssen. Von daher ist ein Controlling-System unumgänglich. Die Frage ist nur, welches System für uns adäquat ist.

1.18 Noch einmal: „Faktor Vier“

Bei allen Experimenten müssen wir berücksichtigen, daß der Einsatz der Ressourcen in Zukunft nicht mehr wachsen wird, die Qualität aber steigen muß.

2. Qualität

2.1 Ziele und Qualität; Operationalisieren von Qualität

Das Operationalisieren von Qualität und Zielen kann man lernen und sollte man üben.

2.2 Qualitätsarten; Qualitätsfaktoren

Die Aufteilung in Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität, sowie die 4 Qualitätsfaktoren, die sich gegenseitig beeinflussenden Qualitäten der Ziele, der Strukturen, der Menschen und der Evaluation, muß man kennen.

2.3 Qualitätserwartungen; Qualitätsforderungen

Wir müssen uns ständig bewußt sein, daß unterschiedliche Menschen und Rahmbedingungen auch unterschiedliche Qualitätserwartungen bringen.

2.4 Qualitätsstandards; Qualitätsmerkmale; Qualitätskriterien

In der Zusammenarbeit muß Klarheit darüber bestehen, was die Qualität ausmacht.

2.5 Qualitätsmaßstäbe, Kennziffern, Meilensteine

Kennziffern und Qualitätsmaßstäbe sollten die entwickeln und festlegen, die die Arbeit tun.

2.6 Qualitätshandbuch /-Leitfaden

Ohne Dokumentation, wie die Qualität aussehen soll, gibt es kein Qualitätsmanagement-System.

2.7 Qualitätsbeauftragte; Qualitätszirkel

Qualitätsbeauftragte sind die Pioniere der Qualitätsentwicklung im Verband; sie sollten sich von Qualitätszirkeln unterstützen lassen.

3. Qualitätsmanagement-Systeme (QMS)

3.1 Grundgedanken zum Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement-Systeme sind komplizierte Konstruktionen, die nur für große Verbände (und nicht für kleine Gruppen) geeignet sind. Diese werden jedoch darauf in Zukunft nicht mehr verzichten können.

3.2 ISO 9000 ff

ISO 9000 ist für viele große Träger der Einstieg aber nicht das Ende. Kleine Träger können sich den ressourcenaufwendigen Einstieg nicht erlauben.

3.3 EFQM

EFQM ist besser geeignet, weil damit der Prozeßcharakter des Management-Systems unterstützt wird.

3.4 Gütesiegel

Gütesiegel bieten Jugendverbänden eine gute Möglichkeit, in der Öffentlichkeit auf die Qualität der Jugendarbeit aufmerksam zu machen.

3.5 verschiedene QMSe

Jugendverbände sollten für sich erarbeiten, was ihre Qualität ausmacht und dabei auch verbandsübergreifend ein eigenes QMS entwickeln, das den einzelnen Verbänden aber die Freiheit läßt, ihre eigene Struktur zu wahren.

3.6 Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC scheint ein gutes System für die Jugendverbandsarbeit zu sein, weil sie nicht die Ökonomie in der Vordergrund stellt sondern andere immaterielle Werte.

3.7 Vereinbarungsmanagement

Auf ein verbessertes Vereinbarungsmanagement wird man in Zukunft nicht verzichten können, wenn man qualitativ gute Arbeit haben will.

4. Zusammenarbeit

4.1 Vorbemerkungen zu trägerübergreifenden QMSen

Es wird dringend empfohlen, trägerübergreifende Entwicklungen zu unterstützen.

4.2 Benchmarking

Benchmarking gehört zu einer guten Zusammenarbeit; es sollte jedoch nicht übertrieben werden.

4.3 Gütesiegel

Habe ich schon befürwortet.

4.4 Eigenständigkeit und Synergie-Effekte

Die Eigenständigkeit der einzelnen Verbände muß gewahrt bleiben. Synergie-Effekte sollten zur Qualitätssteigerung der Jugendarbeit generell angestrebt werden.

4.5 Transparenz, Zusammenarbeit und Hospitation

Durch mehr Transparenz kann die Zusammenarbeit sicher noch verbessert werden.

4.6 Berichtswesen, zwischen Notwendigkeit und Chance

Ein klares aber einfaches Berichtssystem dient der Kommunikation und Qualitätssteigerung. Dabei muß man jedoch von der Quantität zur Qualität von berichten kommen.

5. Jugendverbandsarbeit und Qualitätmanagement

5.1 Jugendverband und Qualität

Sytematisch und systemisch denken und handeln sind unverzichtbar.

5.2 Erarbeitung und Umsetzung von Qualitätszielen

Die Qualitätsdiskussion bringt mit Sicherheit vieles zur Entwicklung des Jugendverbandes.

5.3 Vereinbarungsmanagement in einem Jugendverband

Jugendverbände sollten sich intensiver mit einem strukturierten Vereinbarungmanagement-System befassen.

5.4 Qualitätshandbuch für einen Jugendverband

Ich empfehle, daß jeder Jugendverband (evtl. auf der Basis der BSC) für sich ein Qualitätshandbuch entwickelt und veröffentlicht. Die Struktur der Qualitätshandbücher sollten die Jugendverbände gemeinsam erstellen (lassen). Jugendverbände brauchen kein „Measurement“ sondern ein „Management“.