

Qualitätssicherung und Selbstevaluation

in der verbandlichen Jugendarbeit

aus:

Dritter Bericht zur Lage der Jugend in Österreich,
in Auftrag gegeben vom Bundesministeriums für Umwelt, Jugend und Familie.
Kurzfassung des Teils B

AutorInnen:

Gerhild Trübswasser und Heinz Schoibl

 **helix** Forschung und Beratung, Salzburg

Salzburg, 11/98

Inhalt:

Einleitung

Der Untersuchungsgegenstand: Verbandliche Jugendarbeit

Evaluation

Selbstevaluation

Ergebnisse der Untersuchung - Maßnahmenempfehlungen - Perspektiven

Anhang:

Selbstevaluation in konkreten Praxisbeispielen

Einleitung:

Ausgangssituation für die Studie

Das Forschungsprojekt startete unter der Ankündigung, das Bundesministerium für Umwelt, Familie und Jugend wolle die zukünftige Zuteilung von Förderungsmitteln an Jugendverbände stärker reglementieren. Die Befürchtung einzelner Verbände, das Bundesministerium versuche mittels Maßnahmen der Evaluation, den bisherigen Spielraum von Jugendorganisationen einzuengen, gewissermaßen unter dem Vorwand von Leistungsgerechtigkeit den 'Fördergürtel' enger zu schnallen, besteht wohl nicht ganz zu Unrecht und wurde anfangs explizit geäußert. So bestand der Beginn der Arbeit vor allem darin, den VertreterInnen der Verbände zu verdeutlichen, daß sie neben der Verpflichtung, den Einsatz öffentlicher Mittel adäquat zu legitimieren, durch Selbstevaluierung auch eine Chance haben, Standards, Kernfunktionen und Ziele sowie die zentralen Qualitätskriterien der verbandlichen Jugendarbeit, selbst zu definieren.

In Übereinkunft mit dem Auftraggeber – und in der Folge mit den am Forschungsprozess beteiligten Organisationen – wurde daher ein Projektdesign entwickelt, das Selbstevaluierung als praxisbezogenen Forschungsprozess und den zielgerichteten, systematischen Prozess der Informationssuche und -bewertung definierte. Als zentrale Ziele wurden festgelegt:

- Herstellung eines intensiven Kommunikationsprozesses zwischen dem Forschungsteam und den an der Forschung beteiligten Personen/Organisationen, um Reibungsverluste zu vermeiden und somit eine konsensuale Entwicklung von Qualitätskriterien zu ermöglichen, sowie
- Aufbau von Kompetenz bei den Jugendeinrichtungen im Hinblick auf Evaluierungstechniken, die sie in die Lage versetzt, kontinuierliche Selbstevaluierung und Organisationsentwicklung zu betreiben.

In der praktischen Erprobung von Evaluationsmethoden, unter besonderer Beachtung der jüngeren und eher prozessorientierten Methode der Selbstevaluierung, widmet sich diese Untersuchung der Sicherung von Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität im Bereich der verbandlichen Jugendarbeit. Qualität und Leistung verbandlicher Kinder- und Jugendarbeit - so die zentrale These - können mit der Methode der Selbstevaluierung einer systematischen Überprüfung anhand konkreter und transparenter Kriterien bzw. Definitionen unterzogen werden. Damit zugleich ergeben sich auch die Grundlagen für eine qualitätsorientierte Berichtlegung, die für die Legitimation der erhaltenen Mittel herangezogen werden können.

Diese Untersuchung versteht sich als exemplarischer Probelauf für die Einführung von strukturellen Vorsorgen für Qualitätssicherung und will solcherart einen Beitrag zur qualitativen Intensivierung des Diskurses über die Bundesförderung von Jugendarbeit in Österreich leisten.

Der Untersuchungsgegenstand: Verbandliche Jugendarbeit

Die großen Verbände, die sich in Österreich im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit betätigen, haben im Bundesjugendring ihre Dachorganisation. Kurz zusammengefaßt können ihre Spezifika (lt. Kneffel/Reinbold) in folgenden Punkten zusammengefaßt werden:

- Jugendverbände sind als Organisationen im weiteren Sinne mit der Produktion sozialer Dienstleistungen befaßt. Die Qualität ihrer Arbeit kann weder einseitig auf fachliche Effektivität noch auf finanzielle und organisatorische Effizienz reduziert werden.
- Jugendverbände weisen spezifische Rahmenbedingungen auf, die vor allem durch das Prinzip der Ehrenamtlichkeit bestimmt werden.
- Aufgrund der Pluralität und Wertgebundenheit der Jugendeinrichtungen muß die Entwicklung von Qualitätsstandards und daraus abgeleiteten Kriterien der Erfolgsmessung als diskursiver Prozess gestaltet werden, der die Besonderheiten der jeweiligen Organisation als auch die vergleichbaren Standards der Dienstleistungen berücksichtigt.
- Jugendverbände sind durch den Anspruch gekennzeichnet, Selbstorganisation als pädagogischen Anspruch und als Strukturprinzip miteinander zu verknüpfen. Dies impliziert, daß KundInnen, Mitglieder und ehrenamtliche FunktionsträgerInnen an der Qualitätsentwicklung beteiligt sind und in Verfahren der Qualitätssicherung einbezogen werden.

Schwerpunkt der bundesweiten Angebote der verbandlichen Jugendarbeit; dazu gehören parteipolitisch gebundene, konfessionelle sowie parteipolitisch und konfessionell unabhängige Jugendorganisationen; ist die Führung von Kinder- und / oder Jugendgruppen, die sich in Form von Heimstunden, zu Aktionen und / oder Veranstaltungen an Wochenenden sowie während der Ferien durchschnittlich einmal wöchentlich treffen. Die Angebote sind im wesentlichen auf Kontinuität und Verbindlichkeit in der Gruppe von Gleichaltrigen angelegt. Großer Wert wird dabei auf die Vermittlung von ethischen und moralischen Grundwerten gelegt.

Strukturen und Charakteristika

Ehrenamt/Hauptamt: Kinder- und Jugendarbeit ist Ehrenamt. Dieser apodiktische Schluß ist zu ziehen, wenn man sich die verbandliche Jugendarbeit vor allem auf den sogenannten 'untersten' Ebenen ansieht. Vor Ort, in der Gruppenarbeit mit Kindern und Jugendlichen, sind praktisch ausschließlich ehrenamtliche MitarbeiterInnen am Werk. Sie werden wesentlich aus dem Kreis der jugendlichen NutzerInnen der Verbandsangebote angeworben. Für den Einstieg in eine ehrenamtliche Funktion sind dann - je nach Einrichtung unterschiedliche - Regeln der Einschulung, der Altersgrenzen sowie der damit offenstehenden Formen der Mitwirkung vorgesehen.

Als Gratifikationen für ehrenamtliche Mitarbeit im Rahmen der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit gibt es vielfältige Belohnungs- und Anreizformen. Diese beziehen sich überwiegend auf ideelle Werte, etwa in Form der Zugehörigkeit und Anerkennung, die durch unterschiedliche Symbole und / oder rituelle Handlungen unterstrichen werden.

Darüber hinaus kommen die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in den Genuß vielfältiger Formen von MitarbeiterInnenserviceleistungen, wie etwa der Bezug der verbandseigenen Publikationen und Zeitschriften. Daneben wird auch die preisgünstige bis unentgeltliche Nutzung von verbandseigenen Ressourcen wie z.B.

Räumlichkeiten ermöglicht. Ein besonders attraktives und gefragtes Angebot stellt gerade für die jüngeren Ehrenamtlichen die Möglichkeit dar, an verbandseigenen Bildungsmaßnahmen teilzunehmen.

Aufgaben und Position von hauptamtlichen MitarbeiterInnen:

Im wesentlichen konzentriert sich die Aufgabenstellung der (zumeist nur wenigen) hauptamtlichen MitarbeiterInnen auf Aufbau und Betreuung der Kommunikationsstrukturen sowie die Begleitung der ehrenamtlichen FunktionärInnen und JugendarbeiterInnen. Es handelt sich dabei vorwiegend um vielfältige Formen der Zuarbeit beispielsweise im Bereich der Programmplanung, der Förderung von Qualität sowie von innovativen Ansätzen sowie der Öffentlichkeitsarbeit. Aufgaben im Rahmen der Programmdurchführung sind in der Tätigkeit der Hauptamtlichen in der Regel nicht vorgesehen. Ihnen obliegt die Durchführung der laufenden Geschäfte, die zentralen Entscheidungen sind in der Regel den ehrenamtlich besetzten Gremien vorbehalten.

Ebenen:

Die in der Jugendarbeit tätigen Verbände sind alle nach räumlichen Zuständigkeiten untergliedert, wobei jeder dieser Ebenen spezifische Aufgaben zukommen:

- Bund: Koordinations-, Planungs- und Entwicklungsagenden
- Land/Diözese: Koordination, Programmplanung und Umsetzung
- Ort/Bezirk/Stadtteil/Pfarre: zielgruppenspezifisches Programm: Programmplanung, Umsetzung vor Ort, direkte Arbeit mit Kindern und Jugendlichen.

Kernfunktionen - insbesondere der Bundeszentralen:

- Vertretung nach außen - österreichweite Vernetzung
- Verbandsstrukturen und Kommunikation nach innen
Jugendorganisationen als Teil größerer Verbände auf Österreichebene
interne Kommunikation - vertikal und horizontal
- Mitglieder- und MitarbeiterInnen-Service
- Zielsysteme - Konzepte - Normen
- Personal: haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen
Anwerbung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und FunktionärInnen
Qualifizierung der zentralen Verbandsstrukturen
ganzheitliche Sicht und Abstimmung von Inhalten und Strukturen
Ehrenamt und Hauptamt
Vorsorgen für Begleitung, Stützung und Kontrolle
Entwicklung von Gratifikationen - ideelle, materielle
- Öffentlichkeitsarbeit/Politikberatung/Lobby für Kinder
- Administration
- Qualität der Kinder- und Jugendarbeit:
Kinder- und Jugendarbeit in örtlicher/dezentraler Zuständigkeit
Sicherung der organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen
Innovation und inhaltliche sowie methodische Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit

Strukturen für subjektive Kinder- und Jugendpolitik - unter aktiver Beteiligung
der Kinder und Jugendlichen
Qualitätssicherung und -entwicklung

Evaluation

Jugendarbeit bewegt sich ebenso wie Kultur-, Sozial- und Bildungsarbeit in öffentlich finanzierten Bereichen, ist mit Aufträgen hinsichtlich der durch gesellschaftlich definierte Werte bestimmten Qualität reichlich versehen und hat es schwer, die Wirkung der eigenen Arbeit nachzuweisen. Einen gewissen Konsens gibt es darüber, daß die Qualität von Jugendarbeit nicht überwiegend quantitativ (z.B. reichweitenbezogen) nachzuweisen ist und reine ex-post Beurteilungen (summative Evaluationen) kaum zu Qualitätsentwicklungen beitragen. Als wesentlich zielführender erweisen sich hier Methoden, die überwiegend den Grundsätzen von formativer Evaluation folgen, die im Sinne einer Steuerungs- und Optimierungsfunktion alle Beteiligte in den Arbeitsprozess mit einbezieht. Sie haben prozessbegleitenden Charakter und streben Systemverbesserungen aufgrund von:

- ⇒ mehr Wissen - über die Situation
- ⇒ mehr Kommunikation - zwischen den Beteiligtegruppen
- ⇒ mehr Verständnis - für Wünsche und Probleme aller Beteiligten an.

Selbstevaluation

Für eine fortlaufende und praxisnahe Überprüfung der eigenen Arbeit, die nicht nur der Ergebniskontrolle, sondern vor allem der Optimierung der Qualität fachlichen Handelns dient, erweist sich das Konzept der Selbstevaluation als das am besten geeignete Instrument. Im Unterschied zu unsystematischen Reflexionen, die im Alltag ständig und bei den verschiedensten Gelegenheiten erfolgen können, hat Selbstevaluation (SE) erheblich weiterreichende Ansprüche. Sie ist ungleich stärker regel- und kriteriengeleitet (Einsatz wissenschaftlicher Methoden) und stellt Fragen zum Zusammenhang von Prozess und Ziel. Damit ermöglicht SE eine strukturierte Reflexion und Auswertung. SE wird somit zu einem höchst anspruchsvollen methodischen Handeln, das die Analyse der Rahmenbedingungen, die Situationsanalyse, die Zielbestimmung, die Handlungsplanung sowie das methodische Handeln in der Alltagspraxis umfaßt.

Ein weiterer Aspekt macht die SE zu einem geeigneten Instrument der Qualitätssicherung: Aufgrund ihrer interaktiven Vorgehensweise ermöglicht sie auch die Einbeziehung ehrenamtlicher Funktionäre und MitarbeiterInnen in den Prozess.

"Als systematische Nach-, Denk- und Bewertungshilfe soll sie dazu dienen, Handlungen zu reflektieren, zu kontrollieren und die Kompetenz der Fachkräfte zu verbessern. Wie in der Supervision geht es bei der Selbstevaluation um Selbstreflexion sowie um fachlich begründetes, situationsentsprechendes und persönlichkeitsadäquates Handeln. Wie in der Organisationsberatung sollen die Fachkräfte Notwendigkeiten zur Veränderung erkennen und einleiten, wie in der Evaluation sollen sie die eigenen Arbeitsprozesse bewerten und optimieren." (Spiegel 1994, 18)

Wichtige Eigenschaften von Selbstevaluation, die sie von anderen Formen der Leistungsmessung und Qualitätskontrolle unterscheiden, sind folgende:

- ⇒ SE dient in allererster Linie der Wirkung nach innen.
- ⇒ SE hilft im Sinne der Kriterien von: Kontrolle - Aufklärung - Qualifizierung - Innovation, Klarheit über die eigene Tätigkeit zu erlangen. Ein wesentliches Ergebnis dieses Prozesses entlang der vier Kriterien befähigt zur fundierteren und überzeugenderen Darstellung der Qualität eigener Arbeit nach außen.
- ⇒ SE findet auf der ersten Stufe in sehr unspektakulärer Art und Weise auf verschiedenen Ebenen einer Organisation statt, sinnvollerweise beginnt dieser Prozess an der sozusagen untersten Ebene, wo konkrete Arbeit mit Jugendlichen stattfindet, wo Stärken und Schwächen relativ konfliktfrei analysiert werden können und die Ergebnisse, Verbesserungsvorschläge und eventueller Innovationsbedarf an die zuständigen, entscheidungskompetenten Ebenen weitergegeben werden.
- ⇒ SE-Maßnahmen dienen in diesem Zusammenhang unmittelbar der Qualitätsentwicklung, indem sie dort ansetzen, wo die Globalziele der Organisation, des speziellen Arbeitsbereichs auf die unmittelbar umsetzbaren Schritte spezifiziert und damit überprüfbar gemacht werden.

Rahmenbedingungen für SE:

Der spezielle Charakter von Selbstevaluationsmaßnahmen, vor allem im Bereich der selbstverantwortlichen Durchführung, benötigt verschiedene Voraussetzungen im Vorfeld, um zu zufriedenstellenden Ergebnissen zu führen. Hier seien folgende genannt:

- Motivation: Ein wesentlicher Punkt der Vorabklärung betrifft die Motivation der Beteiligten. Hier lohnt es sich, in ausführlichen Gesprächen die Interessen und Ängste der in den SE-Prozess einzubindenden Personen und Gruppen zu behandeln. Das Ernstnehmen von Interessensunterschieden und vor allem von Ängsten ist eine Voraussetzung dafür, daß die Überzeugung bei den Beteiligten wachsen kann, von diesem Vorhaben zu profitieren, was die Motivation unmittelbar positiv beeinflusst.
- Verpflichtung zu SE: ist streng genommen kontraindiziert, kommt in der Praxis allerdings zumindest in vermittelter Form sehr häufig vor. So werden zum Beispiel seitens der Geldgeber weitere Finanzierung nicht selten an erfolgreiche SE gekoppelt oder in Zeiten verstärkter Einsparung öffentlicher Gelder strukturelle Finanzierungsveränderungen mit Evaluations- oder SE-Verpflichtung verbunden. In diesen Fällen ist besonderes Augenmerk zu legen auf die Klärung der Interessensunterschiede (von „außen“ und von „innen“), der Lernmöglichkeiten für die unmittelbar Beteiligten und der Verfügungsberechtigung über Prozessergebnisse (wer bekommt welche Ergebnisse zu Gesicht).
- Vertrauen als Voraussetzung: Die Frage des Vertrauens steht in nahem Zusammenhang mit der Motivation. Diskursive selbstreflexive Prozesse, das Arbeiten an Fehlern, Ängsten und Problemen erfordert ein Ambiente, das grundsätzlich von Vertrauen getragen sein muß. Da bekanntlich Vertrauen nicht dekretiert werden kann, ist auch in diesem Bereich die sorgfältige Vorabklärung der Arbeitsbedingungen, sowie die genaue Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen vonnöten.

- Innenwirkung - Außenwirkung: SE-Maßnahmen sind konzeptuell so angelegt, daß sie in erster Linie nach innen wirken. Die Prozessorientiertheit des Geschehens verlangt für eine bestimmte Zeit einen gewissen Schonraum, in dem sich die Innenwirkung entfalten kann. Erst dann ist es sinnvoll, Ergebnisse zu sammeln und zu formulieren, die nach außen argumentativ und zum Zweck der Legitimation verwendbar sind.

Möglichkeiten und Chancen durch SE:

- ⇒ Professionalisierung: Die Schwerpunktsetzung auf den Prozess ermöglicht allen Beteiligten, sich im Verlauf der SE Methoden der Definition und Überprüfung der eigenen Ziele anzueignen.
- ⇒ Qualitätssteigerung: Mit den erworbenen Kenntnissen im Bereich der systematischen Überprüfung der eigenen Tätigkeit kann zielgerichtet auf eine Qualitätssteigerung hingearbeitet werden. Die Erfahrung zeigt, daß die bloße Beschäftigung mit der eigenen Arbeits- und Leistungsqualität zu einer merkbaren Steigerung derselben führt.
- ⇒ diskursive Reflexivität: Eine wesentliche Grundlage des Funktionierens demokratischer Strukturen in Organisationen ist die Entwicklung einer diskursiven Reflexionskultur. Durch die Prozessorientiertheit von SE-Maßnahmen und die Einbeziehung *aller* Beteiligten(gruppen) in die Lern- und Entscheidungsprozesse wird speziell diese Kultur geschult. Die verbale Auseinandersetzung über unterschiedliche Rahmenbedingungen oder Umsetzungsmöglichkeiten ist die Grundlage für Vereinbarungen, die eine tragfähige Basis zur Umsetzung der Organisationsziele bilden können.
- ⇒ Enthierarchisierung des Wissens: Eine Organisation, die sowohl auf haupt- als auch auf ehrenamtliche Tätigkeit angewiesen ist, steht häufig in der Gefahr, daß ein professionelles Team durch Fortbildungen und Spezialisierungen sich zwar wichtiges Wissen aneignen kann, die ehrenamtliche Ebene aber gleichzeitig im Wissenszuwachs zurückbleibt. Durch die Berücksichtigung des spezifischen Know-How auf allen Ebenen kann der Austausch sowohl zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen, als auch zwischen unterschiedlichen Arbeitsbereichen verbessert werden. Ein wesentliches Element nicht-hierarchischen Lernens stellt die Entwicklung einer Fehlerkultur dar, die voraussetzt, daß Fehler benannt und analysiert werden können, was wiederum eine gewisse Offenheit und Vertrauen unter den Beteiligten benötigt.
- ⇒ Demokratisierung der Strukturen: Praktisch alle Verbände, die in der Jugendarbeit tätig sind, haben Demokratie und die Erziehung dazu als Globalziel in ihren Statuten. Als wesentlicher Indikator für die Annäherung an dieses Ziel kann die strukturelle interne Demokratie herangezogen werden. Die wesentlich diskursorientierten Maßnahmen von SE können diese Qualität positiv beeinflussen.
- ⇒ Emanzipatorische Aspekte: Ähnliches, wie zum Thema Demokratisierung der Strukturen, läßt sich auch für Aspekte von Emanzipation darlegen: Die Möglichkeit, innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches Zielsetzungen zu definieren und selbstverantwortlich zu überprüfen, bietet den Beteiligten Chancen, eigene Entscheidungsräume zu erweitern und zu argumentieren, was auch emanzipatorische Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung in sich birgt.

Selbstevaluation konkret

Der praktische Selbstevaluationsprobelauf wurde mit sechs Mitgliederorganisationen des Bundesjugendringes im Zeitraum März bis Oktober 1998 durchgeführt und hatte mehrere zentrale Kernfunktionen der Bundesebene in ihrer Wirkung und Ausstrahlung bzw. ihrer konkreten Umsetzung auf den regionalen und örtlichen Ebenen zum Gegenstand. Die untersuchten einzelnen Themen, Bereiche, Aktionen und Angebote werden im Anhang detailliert dargestellt und in Hinblick auf perspektivische Fragen nach der möglichen Innen- respektive Außenwirkung von Selbstevaluation ausgewertet.

Ergebnisse der Untersuchung - Maßnahmenempfehlungen - Perspektiven

Die Arbeit mit den teilnehmenden Organisationen der verbandlichen Jugendarbeit zur Vorbereitung, Entwicklung und Durchführung von punktuellen Maßnahmen der Qualitätskontrolle und -entwicklung - unter Verwendung der Methode der Selbstevaluation - hat eine Fülle von teils allgemeinen und teils sehr konkreten bzw. direkt verwendbaren Ergebnissen für die Arbeit der Verbände gebracht. Als Abschluß dieses Berichtes wollen wir nun die - für unseren Berichtskontext relevanten - Ergebnisse darstellen und die daraus ableitbaren / naheliegenden Maßnahmenempfehlungen und Perspektiven einer künftigen Entwicklung sowie Förderung von Qualität diskutieren.

Leistungsbezogene Information über Quantität und Qualität der Angebote

Unser erster Arbeitsschritt in Form von Gruppengesprächen, Interviews mit Einzelpersonen sowie der intensive Austausch von schriftlichen Materialien und (Teil-)Ergebnissen, Interpretationen und Auswertungen unserer Recherchen nahm mehrere Monate in Anspruch, bis im Detail einzelne Aufgabenbereiche mittels Selbstevaluation untersucht werden konnten.

Im Mittelpunkt unseres Arbeitsansatzes steht die These, daß es auf der Grundlage selbstevaluatorischer Qualitätsprüfung möglich ist, leistungsbezogene Informationen über Quantität und Qualität der konkreten Arbeits- und Angebotsschwerpunkte zu erheben und diese für Zwecke der Qualitätssicherung nach innen und der Leistungsdarstellung und Legitimation nach außen zu verwenden.

Diese These hat sich im Zuge unseres Implementierungs- und Begleitprojektes eindrucksvoll bestätigt. Qualitätssicherung durch Selbstevaluation fördert das Bewußtsein über Qualität, verändert den internen Zugang zu Fragen der Qualitätsentwicklung sowie der dafür notwendigen internen Rahmenbedingungen und Vorsorgen und führt - in letzter Konsequenz - zu gesicherten qualitativen Grundlagen für die Außendarstellung.

Als zentrale Voraussetzung dafür ist die umfassende und exakte Beschreibung von Zielen und die Konkretisierung von Qualitätskriterien zu nennen, zumal es erst auf dieser Grundlage möglich scheint, Prüfungsverfahren und strukturelle Vorsorgen für die systematische Qualitätskontrolle zu entwickeln, die sowohl den Anforderungen der Innenwirkung (Förderung und Stützung von Maßnahmen der Qualitätsentwicklung) als auch der Darstellung von Qualität im externen Berichtswesen entspricht.

Zentrales Augenmerk wurde im Zuge unseres Begleitprojektes vor allem auf die potentielle Innenwirkung gelegt, zumal Fragen in dieser Richtung auch für die Einrichtungen von deklariert größerem Interesse schienen. In diesem Sinne läßt sich

feststellen, daß bei den Organisationen sowohl großes Interesse als auch Bereitschaft festgestellt werden konnte, sich konzentriert mit Fragen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität gerade in Hinblick auf die planmäßige Weiterentwicklung der eigenen Strukturen sowie der inhaltlichen und organisatorischen Grundlagen der Aufgabenwahrnehmung zu befassen. Im Zuge der gemeinsamen Zielerhebung und Konkretisierung von Qualitätskriterien entstanden ausführliche und detaillierte Unterlagen für eine gezielte Qualitätskontrolle.

Die Empfehlung an die Adresse der Organisationen liegt auf der Hand,

- auf dieser Grundlage aufzubauen,
- die internen Ziel- und Wertkataloge unter dem Gesichtspunkt von Struktur- und Prozessqualität zu ergänzen,
- die entsprechenden und fachlich begründeten Qualitätskriterien soweit zu konkretisieren und
- über das breite Spektrum der relevanten Kernfunktionen hinweg gezielte Maßnahmen der Qualitätskontrolle - unter Einsatz der Methode der Selbstevaluation - zu entwickeln und umzusetzen.

Dieses ehrgeizige Projekt bedarf - über die individuelle Bereitschaft der MitarbeiterInnen und FunktionärInnen in den Entscheidungsstrukturen und -gremien der Organisationen hinaus - der Absicherung, Förderung und gezielte Unterstützung durch jugendpolitische Initiativen auf Bundesebene. In diesem Sinne empfehlen wir die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur *Förderung von Qualität in der verbandlichen Jugendarbeit*.

Wiederholbarkeit

Die Methode der Selbstevaluation sollte die Organisationen in die Lage versetzen, jeweils einzelne wichtige Bereiche zu überprüfen und Vorsorgen dafür zu treffen, diese Überprüfung in bestimmten Zeitabständen zu wiederholen und damit die strukturellen Grundlagen für eine laufende und systematische Qualitätskontrolle auf den Ebenen der internen Strukturen (Strukturqualität), Prozessen der Aufgabenwahrnehmung (Prozessqualität) sowie der Qualität in der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen vor Ort (Ergebnisqualität) entwickeln, aufbauen und umsetzen zu können.

Die Durchführung von Qualitätskontrolle ist gemäß diesem Teilziel so zu gestalten, daß diese

- mit eigenen Mitteln und Ressourcen (das heißt: weitgehend ohne Fremdaufträge) möglich und
- aufwandsbezogen zumutbar ist.

Dabei hat sich gezeigt, daß es auch bezüglich der Zyklen der Wiederholung notwendig ist, zwischen einzelnen Aufgabenbereichen zu unterscheiden. So ist es gerade bei der Überprüfung komplexerer Angebotsschwerpunkte notwendig, auch ein entsprechend komplexes Kontrollsetting zu entwickeln, deren einzelne Teile zwar ohne größeren Aufwand zu bewältigen sind, deren Zusammenführung und Auswertung aber bestenfalls in längeren Zyklen von etwa 3 - 5 Jahren möglich und sinnvoll erscheint. Gerade für Aufgaben der Qualitätskontrolle im Kontext der zentralen Grundlagen der Verbandskultur scheint zudem die Unterstützung durch externe und professionelle Begleitung erforderlich.

Anders sieht es dagegen für immer wiederkehrende Maßnahmen, wie z.B. Ausbildungskurse, aus, bei denen es sowohl erforderlich als auch möglich erscheint,

Selbstevaluation als integrierten Bestandteil zu implementieren. Damit kann einerseits ein 'Schneeballeffekt' angelegt bzw. ermöglicht werden. Je selbstverständlicher die Methode eingeführt wird, umso eher wird Qualitätssicherung zum durchgängigen Prinzip der Aufgabenwahrnehmung - auch in anderen Angebotsbereichen. Zum anderen erscheint damit sichergestellt, daß es für eine zusammenfassende Auswertung und Kontrolle übergreifender Aufgabenstellung, in diesem Fall z.B. die Ausbildungsplanung und -weiterentwicklung, ausreichende Erfahrungs- und Qualitätsdokumentationen gibt.

Selbstevaluation kann hier sinnvollerweise als Methode zur Qualifizierung der Vorsorgen für Dokumentation und Reflexion eingesetzt werden und führt quasi als Nebeneffekt zu Erkenntnissen und / oder Materialien, die nach innen wirken, aber auch - mit wenig zusätzlichem Aufwand - soweit aufbereitet werden können, daß diese auch für die qualitative Berichterlegung (z.B. zur Legitimation der Mittelverwendung etc.) und Außendarstellung taugen.

Maßnahmenempfehlung: Im Interesse einer umfassenden und kontinuierlichen Qualitätssicherung in der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit erscheint es notwendig,

- Entwicklungspläne für die bereichs- und ebenenspezifische Qualitätskontrolle zu erarbeiten;
- Zyklen der Wiederholung von Qualitätskontrollen komplexerer Teile der Kernfunktionen und Maßnahmen im Bereich der Aufgabenwahrnehmung vorzusehen,
- das Prinzip der regelmäßigen Selbstevaluation als integrierten Bestandteil von einmaligen und / oder wiederkehrenden Angeboten, Projekten bzw. Maßnahmen (z.B. Ausbildungskurse) zu verankern und
- ein je spezifischen Methodenset sowie einer entsprechenden Kommunikationsstruktur zur Verregelung der Ergebnisauswertung zu entwickeln und zu implementieren.

Berichtspflicht und Förderung von Qualität: Der Nachweis der Implementierung struktureller Maßnahmen zur Qualitätskontrolle und -entwicklung könnte zum einen als eigenständiger Teil der regelmäßigen Berichtspflicht und Legitimation der Mittelverwendung der Organisationen gegenüber dem BMfUJF dienen und materielle Grundlage für eine gezielte Förderung von Qualität darstellen.

Anwendbarkeit für unterschiedliche Leistungsbereiche

Ein zentrales Ziel dieses Begleitprojektes war die Entwicklung einer flexiblen Methode / eines flexibel einsetzbaren Methodensets - Module der Selbstevaluation -, um so eine Leistungsbeurteilung auf den unterschiedlichen Ebenen der Aufgabenwahrnehmung zu ermöglichen. Dabei gingen wir von der These aus, daß es möglich ist, jeweils gemeinsam mit den TeilnehmerInnen und MitarbeiterInnen auf den unterschiedlichen Ebenen der Aufgabenwahrnehmung selbst die Methoden zu entwickeln, die in die Lage versetzen,

- die Zielerreichung systematisch zu reflektieren,
- den Einsatz von Ressourcen in Relation der Zielerreichung zu hinterfragen,
- Praxiswissen zu qualifizieren sowie
- dieses für die Weiterentwicklung der jeweils eingesetzten Arbeitsformen nutzbar zu machen.

Dabei zeigte sich, daß es - entsprechend den äußerst unterschiedlichen Kernfunktionen und Arbeitsansätzen - eines eher breit angelegten Methodensets bedarf, das zum einen variierbar ist bzw. die Entwicklung eigenständiger Evaluationsmethoden ermöglicht (Bausteinsystem und / oder Produktionsanleitung für neue Instrumente).

Die von uns eingesetzte Methode der prozessorientierten Selbstevaluation versteht sich danach wesentlich als Mittel, um Reflexion und Kommunikation anzuregen und diese, unter Zuhilfenahme von Hilfsmitteln wie Regeln, Ritualen etc., auf eine systematische Grundlage zu stellen. Dabei haben sich Ergänzungen und Anleihen aus dem Methodenfundus der Moderation sowie zur Visualisierung von Zwischenergebnissen und / oder Privatmeinungen als ausgesprochen hilfreich und vor allem auch einsetzbar erwiesen. Fragebögen, Leitfäden für Selbstreflexion und / oder offen moderierte Gruppengespräche, Rollenspiele und Zukunftswerkstätten sind weitere Methoden, die zum Einsatz kamen und sich in der konkreten Praxis der Qualitätskontrolle überwiegend bewährt haben.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß sich dieser offene Zugang zur Frage der Qualitätssicherung bewährt hat. Demgemäß wurden auf den unterschiedlichen Ebenen sowie Bereichen der Aufgabenwahrnehmung Planungs- und Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt und begleitet, die in die Erarbeitung und die praktische Erprobung von SE-Instrumenten mündeten. Nicht jeder Versuch hat gleich gut geklappt; einzelne Instrumente zeigten in der ersten Anwendung eindeutige Schwächen und bedürfen in diesem Sinne einer gezielten Nachbesserung - sei es bezüglich der Instrumente selbst - sei es bezüglich der Rahmenbedingung für deren Einsatz. Durchaus nennenswert ist dabei der mißglückte Versuch, die Jugendlichen im Rahmen einer traditionellen Heimstunde dazu einzuladen, die Methode der Jugendarbeit (Art der Heimstunden, Angebote und Schwerpunkte der Gruppenarbeit, Rolle und Aufgabenstellung der LeiterInnen etc.) zu reflektieren und einer Qualitätskontrolle zu unterziehen (vgl. dazu oben).

Maßnahmenempfehlung: Das von uns vorgeschlagene Szenario für Selbstevaluation besteht danach aus folgenden Schritten:

- gemeinsame Verständigung auf den Gegenstand von Evaluation, z.B. ein bestimmtes Projekt oder Vorhaben, oder auch eine bestimmte Struktur für Kommunikation oder Kooperation etc.
- Formulierung der Fragestellung: Was genau wollen wir wissen? Wozu soll dieses Wissen dienen?
- Konkretisierung des Zielkataloges: Was ist der Zielrahmen, der mit dem Objekt von Selbstevaluation angestrebt wird? Welche Qualitätsmerkmale sollen erreicht werden?
- Klärung der Voraussetzungen für eine sinnvolle Selbstevaluation: Was muß ich wissen, damit ich die Zielerreichung bezüglich des Evaluationsgegenstandes tatsächlich bewerten kann?
- Entwicklung von Erhebungs- und Auswertungsinstrumentarien: Wie können zusätzliche Informationen für die Qualitätskontrolle erhoben werden? In welcher Form findet eine Zusammenführung der Teilergebnisse und eine entsprechende Auswertung statt?
- Planung von Umsetzung und / oder Konsequenzen: Es empfiehlt sich, quasi bereits zu Beginn der Selbstevaluation auch das Ende mitzudenken, also: Wie kann sichergestellt werden, daß die möglicherweise neuen Erkenntnisse in die künftige Praxis umgesetzt werden können?

Gleichzeitig erscheint die Methode der SE wesentlich auch dafür geeignet, auf Anforderungen z.B. der Entwicklung von Bedürfnissen, Moden und Szeneaffinitäten gerade der jugendlichen Zielklientel rasch und systematisch reagieren zu können. Wichtig dabei erscheint auch, daß jeweils im Detail und auf der Grundlage von überprüfbarem Wissen diskutiert und überlegt werden kann, welche dieser Anregungen in den eigenen Angeboten zur Gänze oder teilweise berücksichtigt und / oder umgesetzt werden sollen. Erscheint doch das unreflektierte Aufspringen auf einen gerade aktuellen Trend einerseits ebenso wenig adäquat wie andererseits das gefühlsbetonte Beharren auf den Traditionen. Hier einen Weg zu finden - zwischen Tradition und Mode -, erscheint als Gebot der Stunde. Die Methode der kleinen Schritte aus punktueller Umsetzung in Form von Pilotprojekten und der Sicherstellung von Vorsorgen für systematische Reflexion und Erfolgskontrolle ist hier naheliegend. Perspektivisch könnte hier ein wichtiger Anwendungsbereich für die Methode der SE, unter qualifizierter Einbeziehung der jugendlichen NutzerInnen der verbandlichen Jugendarbeit, liegen.

Strukturentwicklung und -qualität

Alle begleiteten Jugendorganisationen verfügen über - wenngleich unterschiedlich - gut ausgestattete Strukturen der bundesweiten 'Leitung' und Koordination, der Planung und Entwicklung von Angebotsschienen, der Erarbeitung von Materialien etc., die darauf abzielen, die Grundlagen für die Kinder- und Jugendarbeit vor Ort zu unterstützen. Ein großer Teil der Finanzierung dieser zentralen Strukturen kommt dabei aus Mitteln des Bundesjugendplans. Eine zentrale Frage an unser SE-Begleitprojekt war in diesem Sinne, inwieweit diese bundesweiten Strukturen Sinn machen bzw. das deklarierte Ziel, die Kinder- und Jugendarbeit vor Ort zu erleichtern, auch wirklich erfüllen. Als Alternative dazu sollte auch überlegt werden, inwieweit durch alternative Formen der Förderung dieser Zweck vielleicht ähnlich gut oder sogar besser erfüllt werden könnte. In Frage stand dabei naturgemäß die bereits eingeleitete Umschichtung der Mittel des Bundesjugendplanes in Richtung Projektförderung.

Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß die tatsächliche Aufgabenstellung der Bundesdachorganisationen äußerst vielfältig ist und sich keineswegs darauf beschränkt, lediglich die verschiedenen Länderorganisationen und deren Angebote zu vernetzen bzw. die vielfältigen Aktivitäten zu koordinieren. Die von uns begleitete und angeleitete Analyse der Kernfunktionen von verbandlicher Jugendarbeit - mit Schwerpunkt auf die Ebene der Bundesstellen zur Leitung, Koordination und Entwicklung - hat demgegenüber ein breites Spektrum der Aufgabenstellungen und Anforderungen dokumentiert. Der Versuch, darüber hinaus auch Kriterien für eine mögliche Qualitätskontrolle dieser Agenden zu entwickeln, gibt einen umfassenden Überblick und unterstreicht die Notwendigkeit der gezielten Förderung von Maßnahmen zur Strukturentwicklung:

- Allem voran stehen Planung und Entwicklung von Materialien sowohl für die Ausbildung von Ehrenamtlichen als auch für die Kinder- und Jugendarbeit selbst im Mittelpunkt.
- Innovation: Die Entwicklung neuer Angebotssegmente, z.B. in der Frage der Ausbildung, der Begleitung von Ehrenamtlichen etc., nimmt zumeist ihren Ausgang von der Bundesebene.
- Qualitätsentwicklung und -sicherung ist zwar sicherlich nicht auf Initiativen der Bundesebene beschränkt; hier sind vor allem auch jene Länderorganisationen zu nennen, die selbst auch über hauptamtliches Koordinations- und Begleitpersonal

verfügen können. Je niedriger aber die Personalausstattung auf Landesebene ist, umso mehr liegt die Verantwortung für Fragen der Qualitätssicherung bei der Bundesführung. Unverzichtbar erscheint aber in jedem Fall, daß die bundesweit zu realisierenden Maßnahmen der Qualitätssicherung eine der wesentlichen Aufgabenstellungen für die künftige Entwicklung der Jugendorganisationen darstellen wird. Diese Aufgabe aber kann wiederum nur auf der Ebene der Bundeskoordination und -leitung angesiedelt werden - und erfordert entsprechende personelle und qualitative Vorkehrungen.

- Eine wesentliche Aufgabe der Bundesebene liegt ferner in der Vertretung der einzelnen Verbände im Rahmen europaweiter oder internationaler Jugendorganisationen, die eine wichtige Grundlage für Jugendaustausch etc. darstellen. Dazu gehört auch die Aufgabe, Informationen zu sammeln, aufzubereiten und gezielt weiterzugeben sowie allenfalls die entsprechenden Fördertöpfe bekanntzumachen und eine Nutzung derselben zu ermöglichen.

Zusammenfassend kann hier festgestellt werden, daß die tatsächliche Aufgabenstellung der Bundesstrukturen der verbandlichen Jugendarbeit keineswegs unter dem Begriff von Projektarbeit subsumiert werden kann. Stattdessen spricht sehr viel für die **Maßnahmenempfehlung**:

- die tatsächliche Aufgabenstellung kontinuierlicher und qualitätsorientierter bundesweiter Leitung, Planung und Steuerung von Kinder- und Jugendarbeit strukturell zu verankern,
- die Qualität dieser Strukturen selbst zum Gegenstand von Qualitätskontrolle zu machen und
- den Aufbau, die Weiterentwicklung im Sinne einer gezielten Qualifizierung der bundesweiten Koordinationsstrukturen durch eine entsprechende Strukturförderung abzusichern.

Die Erfahrung mit den SE-Probeläufen in den vergangenen Monaten belegt zudem eindeutig,

- daß dafür zum einen großer Bedarf besteht - z.B. die Anleitung, Ausbildung und Begleitung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen vor Ort; und
- daß der Boden für diese Qualitätsorientierung - durchaus auch im Sinne von Anerkennung zu verstehen - bei den Jugendorganisationen sehr wohl bereitet ist. Dafür spricht unter anderen die große Bereitschaft und das Interesse, das wir mit unserem Begleitprojekt bei den Einrichtungen vorfanden.

Selbstevaluation als Methode zur Qualifizierung von Jugendarbeit:

Im Rahmen unseres Begleitprojektes konnten wir auch eine zentrale These aus der Literatur zur Methode der Selbstevaluation (vgl. etwa die Publikationen von Hiltrud von Spiegel und Maja Heiner) bestätigen. Danach werden durch den Einsatz von Selbstevaluation Prozesse der Qualifizierung von Strukturen und handelnden Personen gefördert respektive geleistet. Die systematische Auseinandersetzung mit Fragen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sowie allem voran die diskursive Bearbeitung der Ergebnisse von SE als unmittelbarer Bestandteil derselben hat deutlich qualifizierenden Charakter. Dies läßt sich nicht nur mit den umfangreichen Dokumentationen über Verlauf und Ergebnisse der SE-Probeläufe belegen, sondern zeigt sich auch in der Art, wie im Verlauf des Begleitprozesses über nunmehr zwölf Monate hinweg sich die Auseinandersetzung mit Fragen der Qualität weiterentwickelt hat.

Daß aktuell von den VertreterInnen der Teilnehmerorganisationen ein ausgefeiltes Follow-Up Konzept zur Implementierung von Selbstevaluation im Rahmen der je verbandsinternen Ausbildungsvorsorgen ausgearbeitet und beim BMfUJF eingereicht wurde, ist - unseres Erachtens - unmittelbarer Ausfluß dieser de facto-Qualifizierung.

Ergebnis unseres Begleitprojektes ist, daß die Methode der Selbstevaluation in der Praxis der verbandlichen Jugendarbeit und im direkten Einsatzbereich von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zum einen anwendbar und zum anderen für die Aufgabe der Qualitätssicherung und Qualifizierung brauchbar ist. Im einzelnen:

- Selbstevaluation bietet Chancen zur Qualifizierung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen;
- eröffnet neue Chancen für einen vertieften inhaltlichen und qualitätsbezogenen Austausch zwischen professionellen und ehrenamtlichen Kräften;
- stellt Wissen aus den unterschiedlichen Ebenen der Aufgabenwahrnehmung für Qualitätskontrolle und Planung neuer oder reformierter Angebote bereit;
- fördert die Professionalität und Qualität zentraler Strukturen und - last but not least -
- schafft über die Sensibilisierung aller MitarbeiterInnen auch die Grundlagen für die Qualifizierung der hauptamtlichen MitarbeiterInnen in den Aufgabenbereichen der Leitung, Koodination und Planung.
- Die Methode der SE erweist sich ihrem Grunde nach als partizipativ und eröffnet somit auch die Chance, sowohl junge Ehrenamtliche als auch die Zielgruppe der Jugendlichen selbst in einen gemeinsamen Qualitätsdiskurs und darauf begründete Qualifizierungsprozesse einzubeziehen.
- Über den Einsatz von SE ist es auch möglich, bislang lediglich auf Vermutungen und subjektive Einschätzungen fundierte Beurteilungen diskursiv einer Bearbeitung zuzuführen.

Die, wenngleich nicht 100%ig gelungenen, Versuche, Jugendliche aktiv in Maßnahmen der SE einzubeziehen, sollten zudem Mut machen, gezielt Fragen der Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen von verbandlicher Kinder- und Jugendarbeit aufzugreifen und zum Gegenstand von Planungs- und Entwicklungsdiskursen zu machen. Insbesondere betrifft dies auch die, aktuell noch weitgehend offenen wenngleich dringend zu klärenden, Aufgabenbereiche der Berücksichtigung von Genderaspekten sowie der Integration von Kindern mit nicht-österreichischem Kultur- und Sprachhintergrund sowie von Kindern und Jugendlichen mit Behinderung. Die Standard- und Regelangebote sind diesbezüglich keineswegs ausreichend entwickelt, um diesen Gesichtspunkten adäquat Rechnung tragen zu können. In diesem Sinne zielgruppenspezifische Arbeitsansätze führen stattdessen immer noch weitgehend ein Schattendasein. Die Weiterentwicklung dieser innovativen Arbeitsansätze hin zu allgemeinen Struktur- und Qualitätsprinzipien der laufenden Arbeit könnte nun so konzipiert werden, daß durch jeweils integrierte Maßnahmen der SE die qualitative Weiterentwicklung der Aufgabenwahrnehmung im Sinne einer Handlungseinheit aus Planung, Umsetzung, Qualitätskontrolle der Zielerreichung und Nachbesserung im Bereich der Planung etc. gestaltet werden kann.

Als BegleiterInnen von selbstorganisierten Prozessen der Qualitätsentwicklung - mit der Methode der SE - haben wir das Echo, das wir mit unseren Vorschlägen und Anfragen erhielten, als äußerst ermutigend erlebt. Die Bereitschaft, auf SE als

Methode der Wahl einzusteigen, ist sehr groß, allerdings fehlt es noch vielfach an Vertrauen in die eigenen Stärken. Immer noch - auch nach nun beinahe einem Jahr und zum Teil sehr intensiven Prozessen der Befassung mit der Methode SE - ist eine Haltung vorzufinden, die sich eher auf den Ruf nach einer Begleitung durch Externe reduziert als ein gemeinsames Vorhaben, sich miteinander für SE stark zu machen, einzuleiten.

Tatsächlich gibt es noch einen erheblichen Nachholbedarf, über Inputs und Begleitung diesen Mut zur eigenen Kompetenz und das eigene ExpertInnen-tum soweit zu stärken, daß SE im Rahmen der jeweiligen Organisation zu einem Selbstläufer werden kann. Von den beteiligten Einrichtungen wurde vor diesem Hintergrund ein Projekt erarbeitet, daß die Installierung von SE-BeraterInnen in den Einrichtungen und eine zweijährige Modellphase zur österreichweiten Koordination vorsieht.

Maßnahmenempfehlung: Vor dem Hintergrund der im SE-Probelauf - quasi einer Machbarkeitsuntersuchung zum Einsatz von SE-Methoden in der verbandlichen Jugendarbeit - gemachten Erfahrungen kann dieses Modellvorhaben dezidiert begrüßt werden. Wir schlagen deshalb vor:

- gezielte Förderung einer zweijährigen Phase zur Implementierung von SE;
- bundesweite Koordination der Bemühungen, SE auf allen Ebenen der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit einzuführen;
- regelmäßiger Austausch zwischen den Organisationen und
- Aufbau einer Kommunikationsstruktur zwischen bjr und BMfUJF während der Modellphase mit dem Ziel,
- die internen Kompetenzen zur *selbstorganisierten* und *selbstverantwortlichen* Durchführung von *Selbstevaluation* zu stärken und zu fördern.

Allerdings wäre im Rahmen der Planung und Umsetzung darauf zu achten, daß Wille und Kompetenzen zur selbstorganisierten SE-Durchführung gestärkt und nicht durch die betonte Fremddurchführung eher geschwächt bzw. konterkariert werden. Die Überprüfung dieses Ermächtigungsansatzes, durch SE angeleitete Qualitätsentwicklung in Selbstorganisation auf den jeweiligen Einsatzbereichen umzusetzen, sollte deshalb im Mittelpunkt der bundesweiten Koordination sowie der vorgesehenen Austauschtreffen stehen.

Bundesweite Koordination der Offenen Jugendarbeit

Der Blick auf den Bereich der Offenen Jugendarbeit macht deutlich, daß hier - im Vergleich zur verbandlichen Jugendarbeit - deutliche Schwächen und Versäumnisse in der bundesweiten Koordination vorliegen. Das zeigt sich insbesondere an der völlig disparaten Entwicklung von Standards, Rahmenbedingungen und Professionalisierung der Aufgabenwahrnehmung. Hier kann erheblicher Nachholbedarf festgestellt werden. Darauf zielen letztlich auch die bereits oben angerissenen **Maßnahmenempfehlungen** ab:

- Aufbau und Förderung einer nennenswerten Koordinationsstruktur und vertragliche Fixierung von Finanz- und Auftragssicherheit über einen mittelfristigen Zeitraum von fünf Jahren;
- Ausgewogenheit in der Verteilung der hauptamtlichen Funktionen nach dem Gesichtspunkt der Geschlechterparität versteht sich von selbst!

- Schaffung von Verbindlichkeit in der Vertretung und Mitwirkung der Einrichtungen auf Landes- und Ortsebene;
- gezielte Strukturentwicklung auf der Ebene der bundesweiten Koordination, Steuerung von Entwicklung und Förderung von Innovation - durch Einführung von Qualitätssicherung mit der Methode der SE; Regelung eines qualitätsorientierten Berichtswesens etc.

Auf Sicht sollte insbesondere auch darauf geachtet werden, daß die bundesweiten Vorsorgen und Strukturen für die Koordination von verbandlicher Kinder- und Jugendarbeit einerseits und von Offener Kinder- und Jugendarbeit andererseits in einen qualifizierten Austausch miteinander treten können. Zu weitreichend sind die Überschneidungen dieser beiden Bereiche der Jugendarbeit sowohl bezüglich ihrer Zielgruppen als auch ihrer Aufgaben als Träger von Partizipation, Lobbying und Interessensvertretung für Kinder und Jugendliche, als daß auf Perspektive die bedingungslose Konkurrenz zwischen den Verbänden und den Trägern Offener Kinder- und Jugendarbeit beibehalten werden kann. Die strukturelle Aufwertung der Bundeskoordination im Bereich der Offenen Jugendarbeit könnte unter diesem Gesichtspunkt einen wichtigen Beitrag dafür leisten, daß in Zukunft eine gemeinsame und bereichsübergreifend angelegte Vertretung der Interessen von Kindern und Jugendlichen Platz greifen kann.

Jugendförderung und Qualität

Die aktuell in Kraft stehenden Regeln zur Förderung der verbandlichen Jugendarbeit im Rahmen des Bundesjugendplanes sind unter mehreren Gesichtspunkten einer fundamentalen Kritik ausgesetzt. Während das BMfUJF Möglichkeiten zur Lenkung und Kontrolle vermißt und direktivere Förderungsformen forciert, kritisieren die Verbände, daß die derzeitigen Richtlinien zu statisch sind und die tatsächlichen Leistungen und Angebotsentwicklungen auf die Bemessung der Jahresförderung keine Auswirkungen haben. Erfolg und / oder Bemühen um Qualität lohnen sich in dieser Sicht nicht. Gleichzeitig wird durch die Koppelung von Förderungssystem und bundesweiter Koordination im Bundesjugendring dieses Gremium gehindert, einen über die bloße Mittelverteilung hinausgehenden und aktiven Part im kinder- und jugendpolitisch relevanten Geschehen in Österreich zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie eine Förderungsstruktur aussehen könnte, die stärkeres Gewicht auf die Bewertung von Qualität und tatsächlich erbrachter Leistung legen, in gewissem Sinne selbst einen Beitrag zur Förderung von Qualität leisten kann.

Grundsätzlich scheinen dafür zwei methodische Ansätze denkbar, Qualität in der Aufgabenwahrnehmung zum Gegenstand von Förderung zu machen.

- Das ist einmal die Ebene der Globalziele und zentralen Werte, die der verbandlichen Jugendarbeit vorangestellt sind.
- Zum anderen könnte sich diese Förderung von Qualität an das Prinzip knüpfen, wonach das Bemühen um Qualität in der Leistungserbringung zu dokumentieren und zu kommunizieren ist.

A) Wertorientierte Förderung

Vor dem Hintergrund der ideellen Grundhaltung und vor allem der zentralen Wertorientierung in der verbandlichen Jugendarbeit erscheint es zwar naheliegend, Grundlagen und Strukturen für ein wertorientiertes Fördermodell zu entwickeln. Dies scheint aber mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Einmal ist es schlichtweg unmöglich, das Erreichen von Globalzielen zu überprüfen oder zum anderen den Leistungsnachweis dafür anzutreten, daß das eigene konkrete Tun zum Beispiel zu einer gelungenen Persönlichkeitsentwicklung wesentlich (was immer das dann wieder heißen mag) beigetragen hat. Immerhin aber erscheint es möglich, die einzelnen Globalziele soweit zu konkretisieren, daß daraus zentrale Qualitätskriterien für die Arbeit der verbandlichen Jugendarbeit abgeleitet werden können, die zumindest ansatzweise dokumentiert und bezüglich der Aspekte von Struktur- und Prozessqualität überprüft werden können.

Beispielhaft können folgende Kriterien für den Anwendungsbereich des Globalzieles: Erziehung zur Demokratie genannt werden:

- Ermöglichung von Mitsprache und Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen im Rahmen der Verbandsstrukturen
- Vertretung von Kinder- und Jugendinteressen im Rahmen der verbandsinternen Entscheidungsstrukturen - frei von Einflußnahme
- gezielte Delegation von Verantwortung an Kinder und Jugendlichen; z.B. im Rahmen der Ausgestaltung von Räumen, der Planung von Maßnahmen, Aktionen und Angeboten etc.
- verantwortliche Begleitung und Stützung der Kinder / Jugendlichen im Rahmen ihrer Vertretungsfunktionen
- Entwicklung offener und jugendgerechter Formen der Beteiligung und Mitwirkung; z.B. Zukunftswerkstätten, Pool-Spiele, spielerische Formen zur Erhebung der Zufriedenheit mit den diversen Angeboten
- Einbindung der Kinder / Jugendlichen in Prozesse der Qualitätssicherung; z.B. durch systematischen Feed-back, Formen der Jugendverträglichkeitsprüfung etc.

Im Sinne eines qualitätsorientierten Fördermodells könnten nun einzelne der oben aufgeschlüsselten Qualitätskriterien als Begründungs- und Legitimationsrahmen für die Förderung von Maßnahmen und / oder Angebotsschienen bzw. Strukturen ihrer Umsetzung herangezogen werden. Günstigerweise wäre dabei aber ein Modus zu entwickeln, der nicht in erster Linie auf die Zielerreichung als Ganzes abstellt, sondern die Sicherstellung von geeigneten Strukturen und Maßnahmen zur internen Qualitäts- und Zielerreichungskontrolle zur Voraussetzung für Förderung macht. Dieser Begründungs- oder Legitimationsrahmen für Fördermittel könnte zum Beispiel beinhalten:

- quantitative und qualitative Dokumentation von Verlauf und Ergebnis,
- strukturelle Vorsorgen für die systematische Reflexion und Auswertung von Verlauf und Ergebnis,
- planmäßige Nutzung der Erkenntnisse aus der Qualitätskontrolle für Maßnahmen der Weiterentwicklung von Inhalten, Methoden etc. der Umsetzung.

Die Erfahrungen mit Selbstevaluationsmaßnahmen haben gezeigt, daß es der Qualität in der verbandlichen Jugendarbeit förderlich wäre, von einigen vertrauten Einstellungen und Kriterien Abschied zu nehmen. So etwa wurde deutlich, daß stark ergebnisorientierte Selbstdarstellungen (als Leistungsnachweis) dem Ziel einer Qualitätsentwicklung in den Verbänden eher hinderlich sind. Auch die herkömmlichen quantitativen Indikatoren für Erfolg (z.B. TeilnehmerInnen- oder Veranstaltungszahlen) müßten mittelfristig weitgehend durch solche Indikatoren

ersetzt oder ergänzt werden, anhand derer sich Struktur- und Prozessqualität ablesen lassen.

B) Qualitätsorientierte Förderung

In Abkehr von der eher wertorientierten Zumessung von Fördermitteln könnte ein rein qualitätsorientiertes Fördermodell verstärkt das Augenmerk auf die qualitativen Aspekte der Strukturen und Prozesse der Aufgabenwahrnehmung richten. Stärker noch als dies beim wertorientierten Fördermodell erforderlich wäre, ist dieses Modell essentiell davon abhängig, neue Diskursebenen sowohl zwischen den einzelnen Jugendorganisationen zu unterstützen als auch zwischen Verbänden und Ministerium einzurichten. Andererseits werden qualitativ dominierte Leistungsnachweise am nachhaltigsten durch ein verändertes Berichtswesen angeregt.

So sollte in Zukunft beim Nachweis der Verwendung von Fördermitteln auf folgende Punkte in der Argumentation geachtet werden:

- Bevorzugte Akzeptanz von Leistungsnachweisen, die Aufschluß geben über Struktur- und Prozessqualität, respektive über Maßnahmen zur Qualitätskontrolle und -sicherung.
- Demgegenüber sollte auf rein ergebnisorientierte Darstellungen tendenziell verzichtet werden.
- Bei der Finanzierung von Maßnahmen könnte einer möglichen 'Doppelgleisigkeit' verstärkt Augenmerk gewidmet werden, wie z.B. bei SE-Maßnahmen, die gleichzeitig zur Qualifizierung nach innen und zur Legitimation nach außen dienen.
- Bei SE-Maßnahmen sind bevorzugt 'maßgeschneiderte' Modelle zu fördern. Am sinnvollsten werden SE-Maßnahmen dort entwickelt, wo sie wirken sollen und zwar diskursiv von allen Beteiligten.
- Ebenfalls sollen eher SE-Strategien gefördert werden, die stark nach innen wirken und damit Lernen ermöglichen, als solche, die Qualitätsmessung nach außen (z.B. an ExpertInnen) delegieren. Nur bei weitgehend intern und eigenständig realisierten Maßnahmen kommt die enthierarchisierende und auf allen beteiligten Ebenen qualifizierende Wirkung von SE voll zum Tragen.
- Prozessdokumentationen als Leistungsnachweise gelten lassen.
- Ein neues Berichtswesen forcieren, das lediglich einen begrenzten Teil den quantitativen Angaben widmet und anstatt dessen Fragen enthält nach:
 - Prozessqualität (z.B.: Transparenz, Partizipation, Mehrebenen-Perspektive etc.)
 - Lerneffekten für Jugendliche, Ehrenamtliche, Hauptamtliche, Strukturen usw.

Dieses Fördermodell stellt schwerpunktmäßig darauf ab, daß die Bemühungen um Qualität in der Aufgabenwahrnehmung gezielt dokumentiert und kommuniziert werden. Voraussetzung dafür, daß dieses Modell greifen kann, ist damit der Aufbau eines Berichtswesens, das auch wirklich die zentralen qualitativen Aspekte in den Mittelpunkt rückt. Dementsprechend bedarf es der wechselseitigen Vereinbarung, wie diese Berichtspflicht auszusehen hätte, was die Berichte zu enthalten haben und in welcher Form gegebenenfalls auch ein weitergehender Nachweis zu erbringen ist.

Ergänzend dazu bedarf es der Entwicklung eines Kommunikationssystems, in das diese Berichte einfließen sollen. Viel spricht hier für die Überlegung, ein neutrales oder zumindest ausgewogen besetztes Gremium einzurichten,

- das sich inhaltlich und bezogen auf qualitative Gesichtspunkte mit den Berichten befaßt,

- das über die Förderwürdigkeit der berichteten Maßnahmen berät
- eventuell weitergehende Nachweise einfordert und
- sich gutachterlich über die Legitimität der Mittelverwendung äußert sowie
- Förderempfehlungen ausspricht.

Maßnahmenempfehlung: Wert- und qualitätsorientierte Förderung schließen sich nicht per se aus, vielmehr scheint ein Mix - zumindest für eine Übergangszeit - anzuraten, in dem

- die Förderung von Strukturen an den Nachweis von qualitativen Aspekten der Wahrnehmung ihrer Funktion und von Vorsorgen zur laufenden Qualitätskontrolle und
- die Förderung von Projekten und Einzelmaßnahmen an den Nachweis ihres Beitrages zur Realisierung zentraler Werte (Bildung, Persönlichkeitsentwicklung etc.) sowie an Vorsorgen zur laufenden Qualitätskontrolle bezüglich Aspekten der Prozessqualität gebunden werden.
- In geringerem Umfang sollten weiterhin quantitative Aspekte wie die Anzahl von Veranstaltungen, TeilnehmerInnen und / oder Mitgliedern etc. bei der Förderung von einzelnen Einzelangeboten, Angebotsschienen bzw. Einzelprojekten berücksichtigt werden. Günstigerweise sollte bei der Förderung nach quantitativen Aspekten eine Übereinstimmung mit den analogen Regelungen in den Landesförderungen in Vorarlberg und der Steiermark hergestellt werden, zumal sich daraus Vereinfachungen im Bereich der Administration ergeben.

Weiters erscheint es notwendig und im Sinne von Transparenz und Planungssicherheit von Vorteil:

- ein Berichtswesen aufzubauen, das den Nachweis der Bewertungsgrundlagen für Struktur- sowie Prozessqualität regelt;
- den Bundesjugendring aus der Pflicht zu nehmen, die Verteilung der Fördermittel des Bundes vorzunehmen und für diesen Zweck
- einen paritätisch besetzten Beirat aus Interessensvertretungen, unabhängiger Jugendforschung und Delegierten aus kinder- und jugendrelevanten Gremien auf Bundesebene einzurichten, der die einzelnen Berichte und Förderanträge entgegennimmt und nach einer eingehenden Beratung eine Empfehlung für Förderungen ausspricht; diesen Empfehlungen ist in den Förderentscheidungen insofern bindender Charakter zuzusprechen, als Abweichungen von der Empfehlung der inhaltlichen Begründung bedürfen.
- Das Antragsrecht auf Förderung in diesem Beirat sollte sinnvollerweise auch auf Nichtmitglieder des Bundesjugendringes ausgedehnt werden, sodaß in Zukunft auf junge Initiativen die reguläre Chance erhalten, für länderübergreifende Vorhaben aus Mitteln des Bundesjugendplanes gefördert zu werden.
- Es sind weiters verbindliche Zeitpläne für Berichtlegung und Gültigkeit von Förderzusagen sowie Fristen für Kündigungen oder Änderung während laufender Förderung zu vereinbaren. Dabei ist zu berücksichtigen, daß Qualitätsentwicklung unbedingt Zeit und relative Sicherheit erfordert, weshalb mittelfristige Zeiträume von drei bis fünf Jahren zu empfehlen sind.
- Dringend erforderlich erscheint weiters eine Harmonisierung der Förderung von Bundeskoordinationsstrukturen zwischen den Bereichen der verbandlichen und der Offenen Jugendarbeit. In diesem Sinne sollte das neu zu entwickelnde Fördermodell auch für die Bundeskoordination der Offenen Jugendarbeit Gültigkeit erhalten.

Das hier vorgestellte Fördermodell ist dem Grunde nach konservativ. Es bezieht zwar - in Abgrenzung zur aktuell gültigen Regelung des Bundesjugendplanes - auf systematischer Grundlage qualitative Aspekte der Strukturen sowie Formen der Aufgabenwahrnehmung mit ein, nimmt aber per se keinen Einfluß auf mögliche Förderungen durch Gemeinden und Länder. Eine verstärkte Harmonisierung der Förderungen durch die verschiedenen Gebietskörperschaften wäre aber unbedingt anzustreben - im Interesse der Entwicklung von örtlicher Infrastruktur sowohl im Bereich der verbandlichen als auch der Offenen Jugendarbeit. Als Beiträge zur Harmonisierung des gesamten Förderwesens können hier zwei Perspektiven genannt werden:

- Schaffung eines *Bundesgrundsatzgesetzes für die Förderung von Jugendarbeit*
- Verankerung der Finanzierung von Jugendarbeit im *Finanzausgleich* zwischen Bund - Ländern - Gemeinden in der Form, daß einschlägige Ausgaben zur Förderung der lokalen oder regionalen Infrastruktur für Jugendarbeit auch in den Finanzflüssen zwischen den Gebietskörperschaften Berücksichtigung finden.

Anhang 1:

Selbstevaluation in konkreten Praxisbeispielen

Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Qualität in der Kinderarbeit

Wirkung einer Leistung der Bundesebene „Pädagogischer Input von oben“ für die regionalen und lokalen Ebenen der einzelnen Organisationen

Konkret wurden dabei die jährliche Themenvorgabe und Aufbereitung von Materialien für die Arbeit vor Ort / mit Kindern und Jugendlichen hinsichtlich Nutzung, Zufriedenheit und Qualität untersucht.

SE-Gegenstand: jährliches Kompendium mit inhaltlichen und methodischen Materialien für die Gruppenarbeit mit Kindern

SE-Zielbestimmung:

Die SE wollte Auskunft über die tatsächliche Nutzung auf den unterschiedlichen Ebenen des Materialeinsatzes, die Zufriedenheit der NutzerInnen hinsichtlich der Verwendbarkeit sowie dem pädagogischen Nutzen in der praktischen Kinderarbeit geben. Ziel dieser SE war es, Grundlagen für die sachliche Abwägung von Pro (Was spricht für die Beibehaltung dieses Produktes?) und Kontra (Was spricht für die Abschaffung? Welche Alternativen gibt es?) als Basis für einen Entscheidungsprozess über Abschaffung, Weiterentwicklung, Neugestaltung und/oder der Erarbeitung von Alternativen bereitzustellen.

SE-Instrument: Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden der Sozialwissenschaften

Entsprechend der Komplexität des Themas hat sich dann auch die gezielte Überprüfung ausgesprochen aufwendig gestaltet. Um sicherzustellen, daß ausreichende und gesicherte Erkenntnisse für den anstehenden Entscheidungsprozess beigelegt werden können, wurde ein breiter Mix von sozialwissenschaftlichen Instrumenten und ein komplexer Ablaufplan erarbeitet. Das eingesetzte Instrument der SE besteht aus

- Workshop zur Bestimmung der Qualitätskriterien: Erwartungen an das Produkt: pädagogischer Input von oben; Ausarbeitung und Reflexion des Zielkataloges und der Zielgruppen bezüglich der jährlichen Themen- und Materialvorgabe; Konkretisierung von Kriterien zur Qualitätsmessung;
- schriftliche Anfrage an Landes- und Ortsgruppen zur Erhebung von quantitativen Daten zu Reichweite und Nutzung der Materialien;
- Fragebogen an deklarierte NutzerInnen
- Fragebogen an deklarierte Nicht-NutzerInnen
- Fragebogenauswertung und vorläufige Interpretation der Ergebnisse
- Einrichtung einer bereichsübergreifend besetzten Begleitgruppe aus hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen aus den unterschiedlichen Ebenen (Bund, Land, Ort, Kindergruppe) mit folgender Aufgabenstellung: Planung der SE (Zeit- und Ablaufplanung); Erarbeitung der Fragebögen; Zwischenauswertung und Interpretation der Fragebogenergebnisse; Vorbereitung der abschließenden Auswertungs- und Planungsrunde;
- Zukunftswerkstatt zur diskursiven Auswertung der Ergebnisse auf den einzelnen Erhebungsebenen

- Dokumentation von Verlauf und Ergebnissen: Vorbereitung der Entscheidungsfindung über den weiteren Umgang mit dem Produkt „Pädagogischer Input von oben“
- Bearbeitung und Beschlußfassung über allfällige Konsequenzen im Rahmen der zuständigen Entscheidungsgremien.

SE-Ergebnis:

Tatsächlich hat dieser SE-Probelauf zu reichhaltigen Ergebnissen und deren Konkretisierung in Form von Alternativvorschlägen für die zukünftige Arbeit mit dem Medium Jahresplanung und -bereitstellung von Materialien, Themen etc. geführt. Insbesondere zeigte der Vergleich zwischen NutzerInnen und deklarierten Nicht-NutzerInnen, daß es unbedingt notwendig erscheint, die pädagogischen Hilfen zielgruppenspezifisch zu gestalten; also vorab zu klären, für welche Zielgruppen (z.B. junge GruppenleiterInnen mit wenig praktischer Erfahrung; routinierte GruppenleiterInnen mit Interesse an Innovation und Weiterbildung; routinierte GruppenleiterInnen mit Interesse an praktisch verwendbaren Modellen für Gruppenstunden etc.) welche Materialien oder Hilfestellungen gedacht sind. Alle Zielgruppen mit einem Paket zu bedienen, bedeutet in letzter Konsequenz eine Aufblähung der Materialiensammlung und einen erhöhten Arbeitsaufwand für die potentiellen NutzerInnen, die sich nun aus der Materialfülle das für sie interessante herausuchen müssen.

Aufwand: Dieses SE-Projekt zur Überprüfung des Nutzens von pädagogischen Inputs von oben hat sich als ausgesprochen aufwendig herausgestellt, wobei allerdings ein Großteil dieses Aufwandes bereits für die Vorbereitung einer potentiellen Umsetzung der Ergebnisse (Innenwirkung) gedacht und eingeplant war. Ohne diese Vorsorgen aber wäre wohl das Gesamtprojekt von vornherein zur Wirkungslosigkeit verurteilt gewesen. Dieser speziell auf Innenwirkung zugeschnittene und aufwendige Teil der Wirkungsüberprüfung ist aber auch deshalb notwendig gewesen, weil in der bisherigen Geschichte des Verbandes und vor allem des Produktes 'pädagogischer Input' noch nie systematisch erhoben wurde, wie dieses Produkt verwendet wird, ob und inwieweit die Zielgruppen dieses Produktes damit zufrieden sind sowie ob bzw. welche Wünsche und Erwartungen damit nicht abgedeckt werden können. Vor diesem Hintergrund und vor allem der potentiellen Reichweite von allfällig anstehenden Konsequenzen aus der SE war dieser hohe Aufwand allerdings unabdingbar. Bei einer allfälligen Wiederholung der Überprüfung von einzelnen Maßnahmen der Bundesebene fallen diese Gründe weg, weshalb es in Zukunft möglich sein wird, aufwands- und ressourcenschonendere Verfahren der SE zu realisieren.

SE und Ehrenamtlichkeit: Die Erfahrung dieses SE-Verlaufes hat gezeigt, daß die weichen Methoden der Qualitätsüberprüfung von Gespräch, Workshop bis Zukunftswerkstätte sich als sehr geeignet für die Beteiligung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und FunktionärInnen erweisen. Die systematisch und transparente Auswertung der Ergebnisse in den einzelnen Stufen des SE-Verlaufs stellen zugleich sicher, daß auch die Ehrenamtlichen über denselben Informationsstand verfügen wie die Hauptamtlichen und damit auch qualifiziert und gleichberechtigt an möglichen Entscheidungen teilhaben können.

Innenwirkung: Dieser SE-Probelauf steht deutlich unter dem Vorzeichen einer beabsichtigten Wirkung nach innen, geht es doch wesentlich darum, Entscheidungen über die künftige Gestaltung von pädagogischen Inputs von oben herbeizuführen - in der Spannweite zwischen: weiter wie bisher; weiter aber mit veränderter

Schwerpunktsetzung oder Entwicklung und Umsetzung alternativer Formen der pädagogischen Unterstützung der kontinuierlichen Kinderarbeit vor Ort. Dieses Ziel, sachliche Information für einen internen Entscheidungsprozess einschließlich elaborierter und fachlich begründeter Alternativen bereitzustellen, wurde durch diesen SE-Probelauf voll und ganz realisiert. Zu beachten ist dabei aber, daß dieser SE-Probelauf wesentlich durch die Beratung und laufende auch inhaltliche) Zuarbeit durch die externen BegleiterInnen gestützt wurde. Bei Großvorhaben dieser Art mit der Methode der SE erscheint es aus dieser Sicht erforderlich, eine externe Begleitung sicherzustellen.

Außenwirkung: Die Fülle an Materialien, die sich aus diesem SE-Probelauf ergeben haben, stellen einen Zuwachs an Wissen über die Organisation und die Qualität ihrer Arbeit dar. Es erscheint aus dieser Sicht nahezu selbstverständlich, daß die Ergebnisse dieses SE-Probelaufes auch in die künftige Außendarstellung des Verbandes einfließen werden. Ob diese potentielle Außenwirkung auch wirklich systematisch umgesetzt wird bzw. welchen Effekt diese qualitativ aufgewertete Außendarstellung in der tatsächlich lukrierbaren Außenwirkung haben kann, ist zum derzeitigen Zeitpunkt allerdings noch nicht absehbar.

Evaluationsprojekte zur Kernfunktion: Arbeit mit den Ehrenamtlichen

Grundausbildung - Einschulung/Fortbildung neuer Ehrenamtlicher

Ein Gegenstand der Entwicklung von Selbstevaluationsmaßnahmen war das zentrale Schulungsangebot für FunktionärInnen vor Ort; bestehend aus Zielklärung und -reflexion; Erarbeitung von Instrumenten und Formen der Qualitätskontrolle.

SE-Gegenstand: zentral organisiertes Schulungsangebot für FunktionärInnen vor Ort in Form eines Trainings.

Das Training ist eine Initiative der Bundesebene, die in der Anwendung bis auf Ortsebene reicht. Es handelt sich dabei um eine FunktionärInnenfortbildung mit relativ neuem Konzept und ist in einigen Bundesländern bereits gut verankert.

SE-Instrument: Plakat, auf dem 8 Fragen zu Ablauf und Inhalt des Trainings aufgelistet und mit einer Beurteilungsskala versehen sind. Die TeilnehmerInnen werden angewiesen, auf der Skala ihre Bewertung zu markieren.

Ein anschließendes Reflexionsgespräch in der Gruppe hilft, die Ergebnisse zu kommunizieren.

Aufwand: Dieses SE-Instrument erfordert nur wenig Aufwand und eignet sich vorzüglich für den regelmäßigen Einsatz, jeweils zum Abschluß der einzelnen Kurse. Gleichzeitig erhalten auch die ehrenamtlichen FunktionärInnen der örtlichen Ebene damit ein Instrument, das sie in ähnlicher oder leicht abgewandelter Form auch bei ihrer Tätigkeit in der Ortsgruppe einsetzen können.

Innenwirkung: Unter mehreren Gesichtspunkten erscheint dieses Instrument bestens geeignet, um Materialien und Informationen zur Planung von Hilfeangeboten der Bundesebene für die ehrenamtlichen FunktionärInnen der Ortsebene zu sichern.

Außenwirkung: Für den Bereich der Außendarstellung gibt dieses SE-Instrument eher wenig her, es sei denn als Nachweis der kontinuierlichen Qualitätssicherung auf der wichtigen Ebene der Arbeit mit den ehrenamtlichen FunktionärInnen sowie zur Sicherung von bundesweit geltenden Qualitätsstandards.

Überregional verbindliche Ausbildungsplanung - Grundkurs für ehrenamtliche GruppenleiterInnen

In einer Einrichtung wurde die Qualität der Grundausbildung von ehrenamtlichen GruppenleiterInnen evaluiert. Dieser SE-Probelauf wurde mit den TeilnehmerInnen eines Ausbildungskurses in zwei Bundesländern durchgeführt.

SE-Zielbestimmung: Die konkrete Überprüfung der Qualität der Grundausbildung und der Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit dem Angebot hatte zum Ziel, einerseits qualitative Auskunft über den Effekt der erst kürzlich vorgenommenen Neuplanung der Ausbildungsangebote für ehrenamtliche GruppenleiterInnen und andererseits inhaltliche Anregungen für die Neugestaltung der allgemeinen österreichweit gültigen Rahmenbedingungen der GruppenleiterInnen-Ausbildung zu erhalten.

SE-Instrument: Bei dieser SE kommen mehrere Methoden zum Einsatz. Sie setzt sich aus folgenden Schritten zusammen:

- Zielreflexion und Konkretisierung von Qualitätskriterien im Rahmen einer bundesweiten Planungssitzung mit den Bundes- und Landesverantwortlichen für Ausbildung
- Leitfaden für die individuelle SE, schwerpunktmäßig zur Zufriedenheit mit dem Ausbildungsergebnis: Feedback-Bogen
- gremiale Auswertung der Feedback-Bögen: moderierter Gruppenrat
- Leitfaden für eine 'Gruppenbotschaft', die gemeinsame Verständigung auf Aussagen zur Qualität der Ausbildung

Aufwand: Die beiden Probelläufe haben gezeigt, daß mit dieser insgesamt gesehen nur wenig aufwendigen Methode reichhaltige Ergebnisse und Aussagen über die Qualität des Angebotes erhoben werden können. Zwar stößt das Prinzip der schriftlichen Befragung zu so persönlichen Themen wie die Zufriedenheit mit dem Angebot etc. bei manchen ehrenamtlichen GruppenleiterInnen auf Widerstand. Je selbstverständlicher aber der Einsatz dieses Instrumentes wird, umso bereitwilliger wird SE als laufende Qualitätskontrolle eingesetzt werden können. Für den sensiblen Bereich der Grundausbildung von zukünftigen LeiterInnen von Kinder- und Jugendgruppen ist dieses Instrument in seiner Komplexität aus Introspektion und gremialer Auswertung sicherlich bestens geeignet.

Innenwirkung: Diese SE ist schwerpunktmäßig auf Innenwirkung ausgerichtet. Einerseits sollen zukünftige GruppenleiterInnen mit Methoden vertraut gemacht werden, um selbst einmal Auskünfte über die Zufriedenheit der von ihnen betreuten Jugendlichen sowie ein Feedback über die Qualität der eigenen Angebote zu erhalten. Andererseits ergibt sich aus der Formulierung von Gruppenbotschaften an die Adresse der Ausbildungsplanung ein systematischer Informationsfluß über die Qualität der realisierten Angebote und die Bedürfnisse der TeilnehmerInnen. Damit sollte es in Zukunft möglich sein, eine inhaltlich und qualitativ begründete Ausbildungsplanung sowie die systematische Weiterentwicklung der Bildungsangebote vornehmen zu können.

Außenwirkung: Das Prinzip der regelmäßigen Qualitätssicherung im sensiblen Bereich der Ausbildung von zukünftigen JugendarbeiterInnen des Verbandes kann als wesentliches Argument für die Qualität der verbandlichen Jugendarbeit herangezogen werden. Viel spricht aus unserer Sicht dafür, diese Form der Qualitätssicherung bei einer künftigen Gestaltung von qualitätsorientierten

Förderungsformen entsprechend zu berücksichtigen.

Gratifikationen für Ehrenamtliche

In einer weiteren Einrichtungen haben wir uns zentral mit der Frage der Zufriedenheit mit den Gratifikationen für ehrenamtliches Engagement auseinandergesetzt. Auch hier wurden nach einer intensiven Vorbereitungsrunde zur Reflexion von Zielen und Qualität der Arbeit mit den Ehrenamtlichen ein eigenes Erhebungsinstrument erarbeitet: den 'Gratifikationen-Barometer', um so einen gemeinsamen Diskurs über die individuelle Befindlichkeit als EhrenamtlicheR respektive der Zufriedenheit mit den tatsächlich lukrierbaren Gratifikationen anzuregen.

SE-Instrument: Gratifikationen-Barometer, Arbeitsblatt zur Bewertung der Zufriedenheit mit dem, für ehrenamtliches Engagement erhaltenen Gratifikationengegenwert

Aufwand: Die SE der persönlichen Zufriedenheit mit den Gratifikationen für ehrenamtliches Engagement läßt sich mit wenig Aufwand zur Anleitung eines Gespräches zwischen ehrenamtlichen HelferInnen über ihre Motivation zur Mitarbeit und persönlichem Zeit- und Ressourceneinsatz realisieren. Günstig scheint dabei aber eine professionelle Moderation, die aber durchaus auch von einer MitarbeiterIn derselben Organisation, günstig vielleicht aus einer anderen Organisationseinheit, durchgeführt werden kann.

Innenwirkung: Dieses SE-Instrument ist ausschließlich auf Innenwirkung gerichtet und soll einerseits die Motivation von Ehrenamtlichen zum Thema machen und damit stärken. Andererseits ergeben sich aus der systematischen Befassung mit der Motivation der Ehrenamtlichen auch Anregungen für eine künftige und planmäßige Gestaltung der Gratifikationen für ehrenamtliches Engagement.

Außenwirkung: Dieses Beispiel einer SE richtet sich zwar schwerpunktmäßig auf die Wirkung nach innen, im Gespräch mit den Ehrenamtlichen ihre Zufriedenheit mit der Situation im Verband, mit der konkreten Arbeit und mit den Gratifikationen für ihr Engagement zu erkunden und - möglicherweise - drohenden oder bereits eingetretenen Fehlentwicklungen entgegenwirken zu können. Damit aber werden auch Grundzüge der Situation und der Bedürfnisse von Ehrenamtlichen an den Verband deutlich, die zugleich auch in der Planung von Öffentlichkeitsarbeit, z.B. zur Anwerbung von neuen Ehrenamtlichen, berücksichtigt werden können.

Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit - Zielgruppensteuerung durch Angebotsplanung

Bei einer Teilnehmerorganisation stand die Frage der Erreichung von (neuen) Zielgruppen im Mittelpunkt eines SE-Probelaufes: Welche Zielgruppen werden mit einzelnen Aktionen und Angeboten erreicht? Was kann mit konkreten Angeboten erreicht bzw. bewirkt werden? Zur Annäherung an dieses Thema wurde ein Zielgruppencheck im Anschluß an eine Reihe von Aktionstagen durchgeführt. Die TeilnehmerInnen machen mittels des Zielgruppenchecks deutlich, in welchen AdressatInnensegmenten es ihnen möglich war, Jugendliche mit ihrer Aktion zu erreichen: Wer wird erreicht? Der Effekt dieser Kontakte mit den Kids läßt sich dann in der Form visualisieren, daß entweder statisch oder dynamisch eine mögliche Veränderung im Standort des Publikums in Relation zum Verband dargestellt wird. Z.B.: Ein Strich in Richtung Zentrum bedeutet, daß diese/r Jugendliche/n durch die punktuelle Auseinandersetzung mit der Aktion zu einem intensiveren Kontakt mit der

Organisation 'verführt' werden konnte. Ein Punkt würde dann bedeuten: JugendlicheR wurde erreicht; die Aktion hat aber keine feststellbare Auswirkung auf dieseN gehabt

Aufwand: Das SE-Instrument verursacht keinen weiteren Aufwand außer Zeit, wobei in Hinkunft sicherlich darauf zu achten sein wird, kleinere SE-Einheiten direkt auf Ortsebene durchzuführen und die Einzelergebnisse dann systematisch zu sammeln, auszuwerten und einer gremialen Reflexion zu unterziehen.

Innenwirkung: Mit dem SE-Instrument des Zielgruppenchecks ergeben sich systematische und qualitative Informationen über durchgeführte Projekte mit Jugendlichen, die in dieser Form als Material für die künftige Planung und Angebotsgestaltung genutzt werden können.

Außenwirkung: Mehr Information und Klarheit über zielgruppenspezifische Effekte von Angeboten kommen wesentlich auch in der Außendarstellung der eigenen Arbeit und Leistungen zum Ausdruck. Zielgruppenbezogene SE kann somit auch Gegenstand für die Legitimation der verwendeten Mittel sein.

Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Qualität in der Kinderarbeit - Zufriedenheit der jugendlichen NutzerInnen

In einem der Verbände bestand das Bedürfnis, sich konkret mit der Zufriedenheit seiner NutzerInnen auseinandersetzen, und zwar speziell in einer Altergruppe, in der die Jugendlichen oft dazu tendieren, aus dem Verband auszusteigen. In einem Klärungsgespräch mit GruppenleiterInnen taten sich grundsätzlich die folgenden zwei Themenbereiche auf: Zufriedenheit einerseits im Bezug auf die Leistungsangebote und die besondere, der ausgewählten Alterklasse angepaßten Methode in der Gruppenarbeit, andererseits sollte auch die Zufriedenheit mit der Gruppe selbst erhoben werden. Für zwei Gruppen wurde daraufhin vereinbart, zu erheben, wie es den Jugendlichen in und mit ihrer Gruppe geht, was sie voneinander halten, was sie in die Gruppe einbringen und inwieweit ihre Erwartungshaltungen an die Gruppe auch erfüllt werden. In einer dritten Gruppe sollte das Leistungsangebot und die Arbeitsmethode zum Thema werden.

Da die Durchführenden dieser Evaluation die Jugendlichen selbst waren, galt es, möglichst lustvolle und spielerische Methoden zu entwickeln. Um die Fragen der internen Beziehungen zu thematisieren, führten wir einen Selbstbild/Fremdbild Vergleich durch. Zur Annäherung an die Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot wurde die Form eines Rollenspiels gewählt.

Beim Selbstbild/Fremdbild Vergleich ging es darum, Fragen zum Gruppenleben und zum eigene Gruppenerleben zu beantworten zum einen für sich selbst, zum anderen aber für einen „Spiegel“, einen selbstgewählten Partner, bzw. einer selbstgewählten Partnerin..

Die Fragen sollten bewußt zum kritischen Nachdenken anregen und wurden von den Beteiligten teilweise als sehr lästig empfunden. Anhand der ausgefüllten Bögen stellten sich die Kids zuerst selbst vor und erhielten im Anschluß daran gleich die Einschätzung ihres Spiegels. Im allgemeinen deckten sich die Selbst- und Fremdeinschätzungen, grundsätzlich ist jedoch anzumerken, daß die Beteiligten sehr vorsichtig antworteten und äußerst schonungsvoll miteinander umgingen.

Rollenspiel

Während es in zwei Gruppen gelungen ist, die Fragen der internen Beziehungen und der Dynamik in der Gruppe spielerisch zu thematisieren und eine gemeinsame Reflexion anzuregen, sind wir am Thema der Zufriedenheit mit Fragen der Methode des Rollenspiels gescheitert. Offensichtlich bedarf es dazu eines behutsameren und möglicherweise sensibleren Zuganges, einer entsprechenden Vorbereitung mit den Jugendlichen - und last but not least eventuell auch einer anderen Methode.

Aufwand: Der Aufwand für diese SE ist zwar relativ gering, aber nur wenn gewährleistet ist, daß die GruppenleiterInnen auch wirklich soweit qualifiziert werden, sich auf die eher sensible Bearbeitung von gruppenspezifischem Geschehen und / oder persönlichen Beziehungen von Jugendlichen zueinander einzulassen. Das Bemühen um diese Auseinandersetzung - so meinen wir - lohnt sich, gerade in der Altersgruppe der 14-Jährigen und aufwärts stehen so viele sehr persönliche Entscheidungen und Neuorientierungen an. Die gezielte Thematisierung von persönlichen und gruppenbezogenen Themen erscheint unter diesem Gesichtspunkt absolut notwendig - vielleicht etwas qualifizierter als es uns bei diesem einmaligen Eindringen in das Gruppengeschehen gelingen konnte.

Innenwirkung: Die SE des emotionalen Geschehens in der Gruppe von Jugendlichen zielt naturgemäß in erster Linie auf eine Innenwirkung ab, auf die Qualifizierung der GruppenleiterInnen und die Befähigung der Jugendlichen zur aktiven Gestaltung des Gruppengeschehens. Demgegenüber erscheint die mögliche

Außenwirkung: eher sekundär. Die bei dieser SE zu gewinnenden Informationen haben in einer potentiellen Außendarstellung bzw. in der Legitimation für verwendete Mittel keinen Platz - allein schon im Interesse der beteiligten Jugendlichen. Als allgemeiner Baustein von strategischen Vorsorgen zur Qualitätssicherung in der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit aber erscheinen Ansätze wie die hier vorgestellten, die auch wirklich die Ebene der Kinder und Jugendlichen einbeziehen, unbedingt erforderlich.

Anhang 2:

10 Regeln für die Durchführung von Selbstevaluationsmaßnahmen (SEM)

1. SEM müssen *wirklich* gewollt sein (unter Druck gibt es keine Motivation, Existenzängste bei MitarbeiterInnen machen diese 'zu' für Zusammenarbeit).
2. Klären Sie: wer ist das 'Selbst' in der SEM (eigene Person, Team, Abteilung, Organisation etc.)?
3. Alle Beteiligten müssen mit der SEM einverstanden sein (Minimalkonsens; Skeptiker zur aktiven Mitarbeit gewinnen).
4. Verbindliche 'Spielregeln' sollten festgelegt und (natürlich) eingehalten werden (z.B. Umgang mit Ergebnissen, keine Kündigungen während der SEM). Spielregeln sind u.a. so wichtig, weil die Beteiligten in der Regel *Untersuchende* und *Untersuchte* sind.
5. Führungspersonen müssen besonders sensibel und verantwortungsbewußt mit SEM umgehen (Vorbildfunktion).
6. SEM sollten mit einer strategischen Vision verbunden sein und mit der 'Einrichtungsphilosophie' harmonisieren.
7. SEM sollten in kleinen überschaubaren Schritten erfolgen; auch die Planung sollte so konkret wie möglich sein (überschaubarer Zeitraum, Untersuchungsergebnisse so schnell wie möglich an die Beteiligten zurückgeben).
8. Zeit-, Arbeits- und Kostenrahmen müssen zu den Zielen und Methoden passen (sonst: Frust und Mißerfolg sind vorprogrammiert).
9. Untersuchungsziele von SEM sollten 'SMART' (Beywl/Heiner) sein (s = spezifisch, m = meßbar, a = akzeptabel, r = realistisch, t = terminiert).
10. 'Strenge' Verbindlichkeit der schriftlichen Dokumentation und Auswertung von SEM (lfd. Protokolle und Rückmeldungen an Beteiligte; Diskussion der Zwischenergebnisse und Nutzung der Ergebnisse für die weitere Durchführung (Verzahnung von Untersuchungs- und Praxiszielen). SEM sollten kontinuierlich durchgeführt oder nach einer bestimmten Zeit (modifiziert) wiederholt werden. (Liebald 1996)

Anhang 3: Verwendete Literatur

Michael Kneffel/Brigitte Reinbold: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit. Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controlling und der Selbstevaluation. in: QS 3, Bonn 1996

Christiane Liebald: Wirkungen der Kinder- und Jugendarbeit. Rahmenbedingungen für eine Evaluation in der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit; in: QS 1, Bonn 1996

Hiltrud von Spiegel: Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung; in: Maja Heiner (Hg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit; Fallstudien aus der Praxis, Freiburg im Breisgau 1994