

Wolfgang Witte
Prof. Dr. Marianne Meinhold
Sabine Schweele
Holger Jacobsen

Das Modellprojekt Qualitätsentwicklung der Berliner Jugendarbeit

In der Berliner Jugendarbeit findet seit mehreren Jahren ein Prozess der dialogischen Qualitätsentwicklung statt, dessen bisherige Ergebnisse, methodischer Ansatz und Perspektiven im Folgenden vorgestellt werden.

Die Aufgaben und die Ergebnisse des Modellprojektes beziehen sich auf drei Themenfelder:

- Die Erarbeitung eines Handbuches zum Qualitätsmanagement der Berliner Jugendfreizeitstätten (QM-Handbuch)¹
- Die Erstellung eines Modells für den kommunalen Wirksamkeitsdialog als Berichts- und Steuerungsverfahren für die Jugendarbeit
- Die Erarbeitung eines landesweit anwendbaren Qualitätsberichtes für Jugendfreizeitstätten

Im Mittelpunkt der Aufgabenstellung stehen die Jugendfreizeitstätten, für die der größte Teil der finanziellen Mittel der Berliner Jugendarbeit eingesetzt wird. Grundsätzlich besteht jedoch die Perspektive auch weitere Arbeitsfelder einzubeziehen.

Die Bedeutung des Modellprojektes liegt in der Realisierung eines gemeinsamen Verfahrens der Qualitätsentwicklung für alle ca. 450 Berliner Jugendfreizeitstätten freier und öffentlicher Träger und der Aussicht, ein ebenfalls landesweit geltendes Modell der Unterstützung fachlicher und jugendpolitischer Entscheidungen durch ein qualitatives Berichtswesen im Rahmen des kommunalen Wirksamkeitsdialoges anbieten zu können.²

1. Entstehungskontext und Aufgabenstellung des Modellprojektes

Die ersten Überlegungen für eine Verbesserung der Qualitätsentwicklung der Jugendfreizeitstätten entstanden im Laufe des Jahres 2000. Bei einer Tagung gab es erste Kontakte zu dem Projekt WANJA aus Nordrhein-Westfalen³. Wissenschaftler der Universität Siegen hatten im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit mit ethnographischen Methoden untersucht und aus den Ergebnissen Aussagen zur Qualität der pädagogischen Arbeit getroffen. Hierzu hatten sie sich der Systematik des Qualitätsmanagements bedient. Bedeutsame Arbeitsprozesse, Kernaktivitäten

¹ Der Text des QM-Handbuches ist unter folgenden Web-Adresse erhältlich:

http://www.sensjs.berlin.de/jugend/jugendarbeit/qm_jugendfreizeitstaetten/handbuch_qualitaetsmanagement_jugendfrei_zeitstaetten.pdf

² Kontaktadresse des Modellprojektes ist: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, 100117 Berlin, Beuthstraße 6 - 8, III C 11, email: QMJugendarbeit@SenBJS.Verwalt-Berlin.de

³ Projektgruppe WANJA: Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, Münster 2000

wurden mit Qualitätskriterien (notwendige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen) und Indikatoren dargestellt. Das vorgelegte Handbuch zeigte, dass es im Prinzip möglich ist, wesentliche pädagogische Qualitäten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, den Kern *guten pädagogischen Handwerks* zu beschreiben.⁴

Der Vorschlag, sich in Berlin in ähnlicher Weise dem Thema Qualitätsentwicklung zuzuwenden, fiel auf fruchtbaren Boden, weil in der Berliner Jugendarbeit auf allen Ebenen der Mangel einer systematischen Qualitätsentwicklung wahrgenommen wurde. Jugendarbeit ist ein außerordentlich vielgestaltiges Arbeitsfeld, zu dem Jugendfreizeitstätten, Jugendfreizeitheime, Jugendkulturzentren, Abenteuerspielplätze, Kinderzentren, Schülerclubs u. v. m. zählen. Die Trägerschaft teilt sich in 13 öffentliche (Bezirke und Senatsverwaltung) und ca. 80 freie Träger - von großen Wohlfahrtsverbänden bis zu kleinen Vereinen auf. Hinzu kommen die weiterhin wirksamen unterschiedlichen Traditionen und Berufsbiografien in den Ost- und den West-Berliner Einrichtungen. Es ist sicherlich leicht nachzuvollziehen, dass in diesem ausdifferenzierten Feld Probleme bestehen, das Gemeinsame zu beschreiben.

In der Außensicht der Jugendpolitik erscheint die Jugendarbeit zwar als bunt und vielgestaltig, aber auch als chaotisch und schwer zu „steuern“. Zudem wird auch innerhalb der Jugendarbeit wahrgenommen, dass es in zahlreichen Einrichtungen Qualitätsprobleme gibt, die nicht nur eine Folge der schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen sind, sondern auch auf die Ausbildungs- und Alterssituation der Beschäftigten zurückzuführen ist. Jugendarbeit, insbesondere Jugendfreizeitstätten haben schon aufgrund ihrer Aufgabenstellung - u. a. Lebensweltorientierung und Förderung von Eigenständigkeit der jungen Menschen - ein Problem mit der Darstellung ihres methodischen Ansatzes, weil die pädagogischen Prozesse wesentlich von den Kindern und Jugendlichen mit gestaltet werden. Im Unterschied zur Schule lassen sich daher z. B. keine verbindlichen Lehrpläne und Curricula, die einen entsprechenden Wissenserwerb bei den jungen Menschen unterstellen, vorweisen.

Die Erwartung war und ist, durch ein berlinweites QM-Handbuch von der Fachöffentlichkeit der Jugendhilfe und der Bildungspolitik ein höheres Maß an Professionalität und fachlicher Wertschätzung zugestanden zu bekommen. Im Ergebnis besteht auch die Hoffnung, durch die Verbesserungen im qualitativen Bereich bessere Voraussetzungen für die Bereitstellung personeller und materieller Ressourcen für den Arbeitsbereich zu schaffen.

Das Bedürfnis, sich mit Fragen der pädagogischen Qualität zu befassen, bestand bei den Fachbereichen Jugendförderung der Berliner Bezirksämter, weil zu dieser Zeit viel Energie in die Verwaltungsreform, die Produktentwicklung und die Bezirksfusionen gesteckt werden musste und einen Mangel an pädagogisch-inhaltlicher Fachlichkeit beklagt wurde.

Parallel befindet sich die gesamte Berliner Jugendhilfe in einem Strukturwandel, der mit den Begriffen *Sozialtraumorientierung*, *Kernaufgaben der Jugendämter*, *Ganztagsbetreuung* und *Kita-Bildungsprogramm* verbunden ist. Hierbei steht auch die inhaltliche und organisatorische Identität der Jugendarbeit, insbesondere die der Jugendfreizeitstätten zur Diskussion. Eine gemeinsame Qualitätsentwicklung bietet die Chance, auch bei unübersichtlichen Rahmenbedingungen die fachliche Verständigung über Handlungsorientierungen und Qualitäten des Arbeitsfeldes zu ermöglichen.

Aufgrund der Berichterstattung über die erwähnte Tagung und einer weiteren Präsentation der WANJA-Ergebnisse im Kreis der Fachbereichsleiter/innen reifte die Vorstellung, WANJA für Berlin zu „übersetzen“. Eine Übernahme des WANJA-Handbuches kam nicht in Frage, weil manche Darstellungen und Verfahren im einzelnen nicht treffend schienen. Wichtiger war jedoch die Hoffnung, mit der gemeinsamen Erarbeitung in Berlin einen Verständigungsprozess des ganzen

⁴ Zur fachlichen Diskussion um WANJA s. deutsche jugend 11/2001 und 6/2002

Arbeitsfeldes erreichen zu können. Für die Durchführung des Projektes standen nur „Bordmittel“ - im wesentlichen die Arbeitskraft der Beschäftigten der Berliner Jugendarbeit - zu Verfügung. Dadurch kam es zu einer weiteren folgenreichen Entscheidung: Die Ergebnisse des Handbuchs konnten nicht durch wissenschaftliche Forschung oder externe Beratungsfirmen erzielt werden, sondern mussten aus der Kompetenz und den im Feld vorhandenen Erfahrungen gewonnen werden.

Im November 2001 stimmte die Arbeitsgemeinschaft Berliner Öffentliche Jugendhilfe (AG BÖJ), das oberste fachliche Gremium der Berliner Jugendhilfe dem Vorhaben, einer berlinweiten Qualitätsentwicklung der Jugendfreizeitstätten und der Erarbeitung von Modellen des Wirksamkeitsdialoges und eines Qualitätsberichtes zu. Im März 2004 konnte die Einführung des QM-Handbuchs beschlossen werden.

2. Die Organisation des Modellprojekts

Ein besonderes Merkmal Sozialer Arbeit betrifft die Unterschiedlichkeit von Interessen, Zielen und Qualitätsvorstellungen aufseiten der beteiligten Akteure. Während die Fachkräfte vor allem das fachlich Wünschenswerte umzusetzen suchen und die Geld gebenden Instanzen auf den sparsamen Einsatz der finanziellen Mittel achten, sehen sich die politischen Entscheider einer Vielfalt von Anspruchsgruppen ausgesetzt. Manch ein Vorhaben zur Qualitätsentwicklung ist in der Vergangenheit nach anfänglich großem Engagement im Sande verlaufen, wenn beispielsweise die ausführenden Fachkräfte einer Einrichtung auf dem Weg zu einem Qualitätsmanagement plötzlich erfahren mussten, dass von Seiten des Trägers oder von kommunaler Stelle Qualitätsvorstellungen geäußert wurden, die sich mit den eigenen Bemühungen nicht vereinbaren ließen. Ein wirksames Qualitätsmanagement ist immer das Ergebnis von Aushandlungsprozessen, in denen die verschiedenen Qualitätsperspektiven auszubalancieren sind. Insofern entsteht Qualität durch Kommunikation.

Ein Plan zur Qualitätsentwicklung in komplexen Organisationsstrukturen kann nur gelingen, wenn die zuständigen Akteure aller Ebenen von Anfang an in dialogischen Prozessen an einem solchen Vorhaben beteiligt werden. Im Modellprojekt „Qualitätsentwicklung der Berliner Jugendarbeit“ ist mit der unten beschriebenen Projektarchitektur ein entscheidendes Mittel zur Steuerung der Kommunikation zwischen allen Akteuren und Ebenen installiert worden.

2.1 Projektarchitektur

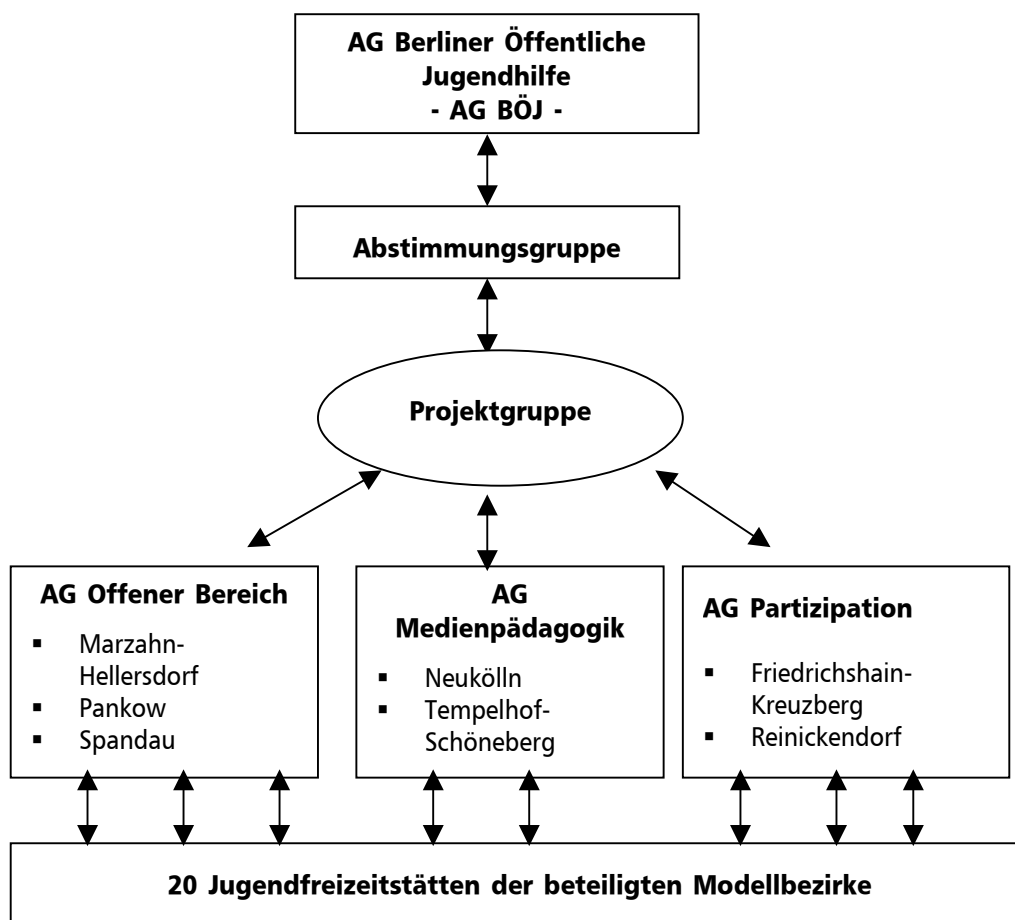


Abb. : Projektarchitektur: Qualitätsentwicklung in der Jugendarbeit

Auftraggeber des Modellprojekts ist die *Arbeitsgemeinschaft Berliner Öffentliche Jugendhilfe* (AG BÖJ). In ihr sind die 12 Jugendamtsdirektoren/innen der Berliner Bezirksämter, der Abteilungsleiter Jugend und die Leiter/innen der Fachreferate der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport vertreten. Die AGBÖJ kann landesweit verbindliche Fachverfahren vereinbaren.

Die Projektgruppe koordiniert den gesamten Prozess auf allen beteiligten Ebenen. In der Projektgruppe vertreten sind pädagogische Sachbearbeiter/innen der Modellbezirke (s. u.), die fachliche Beraterin und die Sozialpädagogische Fortbildungsstätte Jagdschloss Glienicke. Mitglieder der Projektgruppe moderieren und koordinieren alle Phasen des Qualitätsentwicklungsprozesses in den drei Arbeitsgruppen und den beteiligten Jugendfreizeitstätten. Sie vermitteln die Ergebnisse der Arbeit an die Abstimmungsgruppe und die AG BÖJ und tragen deren Kommentare und Empfehlungen in die Arbeitsgruppen und aktiv beteiligten Freizeitstätten zurück.

In der **Abstimmungsgruppe** wirken die zuständigen Fachbereichsleiter/innen Jugendförderung der 12 Berliner Bezirke zusammen mit Vertretern/innen der freien Träger und der Senatsverwaltung. Die Abstimmungsgruppe lässt sich in festgelegten Zeitabschnitten über den Fortgang der Arbeit berichten und verabredet mit der Projektgruppe jeweils die nächsten Schritte.

An den **Arbeitsgruppen** zur inhaltlichen Bearbeitung der gewählten Schwerpunkte „Offener Bereich“, „Medienbildung“ und „Partizipation“ beteiligten sich Mitarbeiter/innen aus den Jugendfreizeitstätten öffentlicher und Freier Träger. Dabei werden sie durch einige der zuständigen Fachkräfte aus den bezirklichen Jugendämtern und die fachliche Beraterin unterstützt. In die inhaltliche Bearbeitung der Schwerpunkte sind **Fortbildungen** für alle Beteiligten integriert.

Zusätzlich werden auf Bezirks- und Landesebene die Jugendhilfeausschüsse mit ihren Gremien einbezogen, indem sie unterrichtet und ihre Vorschläge und Beschlüsse einbezogen werden.

Die Projektarchitektur und die festgelegten Kommunikationsverfahren sichern einen optimalen Kommunikationsfluss sowie die Verbindlichkeit von Absprachen. Die Transparenz fördert eine weitgehend konfliktfreie Kommunikation zwischen den beteiligten Ebenen. Dank der nach allen Seiten vermittelnden Aktivitäten der Projektgruppe hat sich eine wechselseitige Akzeptanz der beteiligten Gruppen und Ebenen entwickelt.

3. Schritte auf dem Weg zum QM-Handbuch

Im Mittelpunkt der Arbeit am Handbuch zum Qualitätsmanagement für die Berliner Jugendarbeit stand von Anfang an die Qualität der pädagogischen Praxis. Für die erste Auflage des QM-Handbuches wurden die Angebotsschwerpunkte „Offener Bereich“, „Medienpädagogische Angebote“ und „Partizipation“ erarbeitet.

Zur Identifikation und Bearbeitung von „Kernaktivitäten“⁵ wurden Workshops organisiert, die von den Fachkräften einzelner Jugendämter und der fachlichen Beratung moderiert wurden. In den Workshops tauschten sich die Mitarbeiter/innen mehrerer Jugendfreizeitstätten zusammen mit den Moderatoren/innen über die pädagogischen Ziele und Prozesse aus, die die Mitarbeiter/innen aufgrund ihrer Kompetenzen und Erfahrungen für bedeutsam hielten. Auch wenn diese Diskussionen zuweilen kontrovers verliefen, wurde in ihnen ein Prozess der Qualitätsentwicklung in Gang gesetzt, der die Perspektiven aller Beteiligten produktiv erweiterte.

Durch das Raster zur Beschreibung von Kernaktivitäten, sahen sich die Mitarbeiter/innen aufgefordert, die **Ziele** ihrer Arbeit offen zu legen und darzustellen, durch welche Aktivitäten sie dazu beitragen, dass diese Ziele erreicht werden können. Des weiteren galt es präzise zu beschreiben, anhand welcher **Kriterien** die Qualität der pädagogischen Arbeit zu erkennen ist. Ein besonders schwieriger Auftrag bestand darin, überprüfbare Indikatoren zu konstruieren, mittels derer nachzuweisen ist, dass das Versprochene auch tatsächlich getan und man dem Erreichen von Zielen näher gekommen ist. Die Indikatoren bilden die Grundlage für die jährlichen(Selbst)Evaluationen

⁵ Der Begriff „Kernaktivität“ wird in diesem Projekt wie ansonsten die Begriffe „Kernprozess“ oder „Schlüsselprozess“ verwendet. Kernaktivitäten sind jene Arbeitsprozesse, die für den Erfolg der Arbeit große Bedeutung haben. In den Kernaktivitäten spiegelt sich das pädagogische Konzept einer Einrichtung wider.

Abb. 2 Beispiel für die Beschreibung einer Kernaktivität

5.3.1 Kernaktivität Gestaltung des Erstkontaktes mit neuen Besucherinnen und Besuchern

1. Beschreibung	Eine fachlich angemessene Gestaltung von Erstkontakten fördert das Gewinnen von neuen Besucherinnen und Besuchern.
2. Zielgruppe	Kinder und Jugendliche als Besucherinnen und Besucher der Einrichtung
3. Ziel(e)	<ul style="list-style-type: none"> • Die Besucherinnen und Besucher haben einen Überblick über die Angebote der Einrichtung erhalten. • Die Erwartungen der potentiell neuen Besucherinnen und Besucher sind geklärt. • Der Erstkontakt wird erlebt als Beginn eines Prozesses mit ungewissem Ausgang.
4. Qualitätskriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind anwesend. • Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen sich Zeit und sind an den Besucherinnen und Besuchern interessiert. • In der Einrichtung herrscht ein offenes Klima. • Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen Toleranz, Akzeptanz, Wertschätzung und Verbindlichkeit.

5. Indikatoren auf dem Weg zum Ziel

- Die Einrichtung hat Arbeitsweisen für den Erstkontakt erarbeitet.

trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
--	---	---	------------------------------------

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die Arbeitsweisen zum Erstkontakt.

trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
--	---	---	------------------------------------

- Ein/e kompetente/r Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter spricht mit den neuen Besucherinnen und Besuchern um deren Erwartungen mit den Möglichkeiten der Einrichtung abzugleichen.

selten <input type="radio"/>	manchmal <input type="radio"/>	meistens <input type="radio"/>	immer <input type="radio"/>
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

- Die Besucherinnen und Besucher werden aufgefordert zu bleiben und zu „schnuppern“.

selten <input type="radio"/>	manchmal <input type="radio"/>	meistens <input type="radio"/>	immer <input type="radio"/>
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

- Die Besucherinnen und Besucher werden von einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter oder von anderen Jugendlichen mit den Regeln des Hauses vertraut gemacht.

selten <input type="radio"/>	manchmal <input type="radio"/>	meistens <input type="radio"/>	immer <input type="radio"/>
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

- Die Besucherinnen und Besucher erhalten Info-Material.

selten <input type="radio"/>	manchmal <input type="radio"/>	meistens <input type="radio"/>	immer <input type="radio"/>
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

6. Qualitätssicherung

- Einmal jährlich (halbjährlich) Überprüfung, wieweit das Verhältnis zwischen ausscheidenden und neu gewonnenen Besucherinnen und Besuchern den Zielen entspricht.

3.1 Der Prozess der Einführung und Überprüfung des QM-Handbuchs

a) Der Aufbau des QM-Handbuchs

Damit ein Handbuch zum Qualitätsmanagement in die pädagogische Arbeit integriert werden kann, enthält es Dokumentationsaufgaben sowie Aufträge zur Selbstbewertung und Nutzer/innenbefragung. Die bekannten Systeme zum Qualitätsmanagement unterscheiden sich darin, wie aufwändig und detailliert die Dokumentationen zu führen sind. Angesichts der begrenzten Personalausstattung von Jugendfreizeiteinrichtungen ist der Arbeitsaufwand, der sich mit den Dokumentationen und Evaluationen verbindet, möglichst gering zu halten.

In Orientierung an dem EFQM-System⁶ folgt der Aufbau des QM-Handbuchs vorrangig dem Prinzip einer Selbstbewertung der pädagogischen Prozesse (vgl. „Kernaktivitäten“). Diese werden in festgelegten Zeitabständen systematisch ausgewertet und bedarfsweise verbessert. Des Weiteren geht es um die Arbeitsorganisation sowie um die Zufriedenheit der Besucher/innen und der Mitarbeiter/innen.

Anstelle der in anderen QM-Handbüchern oftmals als „Qualitätspolitik“ oder „Leitbild“ aufgeführten grundlegenden Überzeugungen einer Organisation enthält das QM-Handbuch für die Berliner Jugendfreizeitstätten ein erstes Kapitel mit der Überschrift „Grundlegende Ziele und Handlungsorientierungen der Jugendarbeit“. In diesen Handlungsorientierungen spiegeln sich die fachlichen Standards wider, die sich im Verlauf der wissenschaftlichen, sozialpolitischen und praxisbezogenen Entwicklungen der Jugendarbeit herausgebildet haben und die zum Teil in gesetzlichen Vorschriften fixiert sind. Sie beinhalten die „Allgemeine Förderung“ von Kindern und Jugendlichen, die „Förderung sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung“ sowie der „Eigenverantwortung“, des weiteren „Bildung“, „Gender Mainstreaming“, den „Ausgleich und die Vermeidung von Benachteiligung“, „Zielgruppen- und Sozialtraumorientierung“ sowie die „Sicherung der allgemeinen Rahmenbedingungen“.

Die Handlungsorientierungen sind von Mitgliedern der Projektgruppe im Kontakt mit der Abstimmungsgruppe ausformuliert worden. Anschließend wurden sie in den Workshops mit den Mitarbeiter/innen der Freizeiteinrichtungen erörtert, modifiziert und akzeptiert. Bei der Erarbeitung der einzelnen Kernaktivitäten achteten alle Beteiligten darauf, dass diese Handlungsorientierungen in die Beschreibungen einbezogen wurden.

b) Die Überprüfung der ersten Fassung des QM-Handbuchs im Feedbackverfahren

Die erste Fassung des QM-Handbuchs wurde allen beteiligten Freizeiteinrichtungen mit dem Auftrag übergeben zu überprüfen, wieweit sich in den beschriebenen Kernaktivitäten tatsächlich die „Qualität“ einer Einrichtung widerspiegelt. Sie sollten zu folgenden Themen Stellung beziehen:

- Durch die Arbeit mit den Kernaktivitätsbogen wurden Stärken und Entwicklungsbedarfe für unsere Einrichtung deutlich.
- Auf der Grundlage des Kernaktivitätsbogens können überprüfbare Ziele für die Einrichtung entwickelt werden.

⁶ EFQM steht für „European Foundation for Quality Management“: Das EFQM-System ist ein Qualitätsmanagement-System, das von einer europäischen Organisation entwickelt wurde. Ein wichtiges Element dieses Systems ist die Selbstevaluation. Organisationen, die den Anregungen des EFQM-Systems folgen, können sich um den Europäischen Qualitätspreis bewerben.

- Gibt es missverständliche und/oder mehrdeutige Formulierungen?
- Welche Ereignisse/besonderen Situationen sind uns wichtig und sind *nicht* erwähnt?

Zur Beantwortung der Fragen und Statements mussten die befragten Einrichtungen erstmals die vorgesehenen neuen Formen der internen Evaluation durchführen. Dabei wurden sie durch „Peer-Moderatoren“ unterstützt. Peer-Moderatoren sind Mitarbeiter/innen aus den beteiligten anderen Einrichtungen, die ein spezielles Moderatorentaining durchlaufen haben. Die Peer-Moderatoren werden bei Bedarf auch den Prozess der Einführung des QM-Handbuchs in solchen Einrichtungen begleiten, die bisher an der Erarbeitung des Qualitätsmanagements nicht beteiligt waren. Die Ergebnisse der Feedbackphase haben die Überarbeitung und Neufassung des QM-Handbuchs entscheidend beeinflusst.

3.2 Welche Bedingungen haben die Akzeptanz der Qualitätsarbeit aufseiten der Mitarbeiter/innen in den Einrichtungen gefördert?

- a) Nach einer fachlichen Einführung zu den Chancen und Risiken von Qualitätsmanagement, konnten die Mitarbeiter/innen in einer Pro-Contra-Diskussion ihre Erwartungen und Befürchtungen thematisieren. Aus den genannten „Befürchtungen“ wurde der Auftrag abgeleitet, im Verlauf der Qualitätsentwicklung darauf zu achten, dass genau diese Ereignisse nicht eintreten. Somit verstanden die Mitarbeiter/innen, dass sie die Gestaltung des Qualitätsmanagements wesentlich mitbestimmen würden.
- b) Durch den Auftrag, Kernaktivitäten zu identifizieren und zu beschreiben, erkannten die Mitarbeiter/innen, dass die Qualitätsentwicklung unmittelbar ihre eigene Arbeit betrifft.
- c) Der Prozess der Qualitätsentwicklung verlief dialogisch: Die Mitarbeiter/innen der Freizeiteinrichtungen stellten ihre Qualitätsvorstellungen dar und tauschten sich darüber mit den Mitarbeiter/innen der anderen beteiligten Einrichtungen aus. Weitere Dialoge entwickelten sich zwischen den Mitarbeiter/innen und den Mitgliedern der Projektgruppe, wenn die Vorschläge zur Beschreibung der Kernaktivitäten diskutiert und bedarfsweise verbessert wurden.
- d) Schließlich wurde erkannt, dass sich der Arbeitsaufwand auch für die eigene Freizeiteinrichtung lohnt:
 - Durch die präzise Beschreibung von Zielen, Kriterien und Indikatoren lässt sich das Geschehen in der Einrichtung einschließlich aller Erfolge und vermeintlicher Misserfolge unmissverständlich abbilden.
 - Über die wichtigsten, unverzichtbaren Aspekte der Arbeit herrscht Einigkeit.
 - Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen wird erleichtert.
 - Dank der gewonnenen Transparenz lässt sich manch eine überflüssige Diskussion vermeiden.
 - Die Mitarbeiter/innen können ihr Tun jederzeit gegenüber Außenstehenden legitimieren.
 - Eindeutige, überprüfbare Ergebniskriterien zeigen, inwieweit die Mitarbeiter/innen die vereinbarten Ziele umsetzen konnten und welche Hindernisse es dabei gab.
- e) Trotz einer günstigen Motivationslage wurde die Arbeit anfangs von der Sorge überschattet, dass die Ergebnisse der im Handbuch vorgesehenen jährlichen Evaluationen nicht nur zur fachlichen Weiterentwicklung, sondern auch zur Begründung für die Gewährung oder Versagung von Fördermitteln verwendet werden könnten. Um diese Sorgen zu entkräften, entwickelte die Projektgruppe nach Absprache mit der Abstimmungsgruppe ein Verfahren zum Umgang mit den so genannten „Qualitätsberichten“ (s. u.).

4. Überlegungen zu einem Modell für einen kommunalen Wirksamkeitsdialog in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Unter dem Begriff *Wirksamkeitsdialog* wird der Austausch aller Beteiligten über die Qualität und Wirkungen der Jugendarbeit sowie die jugendpolitische und fachliche Abstimmung über deren bedarfsgerechte Weiterentwicklung verstanden.

Im Folgenden wird beschrieben, wie nach den derzeitigen Vorstellungen des *Modellprojektes Qualitätsentwicklung der Berliner Jugendarbeit* der Wirksamkeitsdialog in den 12 Berliner Bezirken entwickelt werden könnte.

Beteiligte an diesem kommunalen Dialog in den Bezirken sind auf unterschiedlichen Ebenen

- der bezirkliche Jugendhilfeausschuss,
- der öffentliche Träger (Jugendamt)
- die über Zuwendungen oder Leistungsverträge finanzierten freien Träger,
- die Mitarbeiter/innen der Einrichtungen,
- deren Nutzer/innen bzw. potentiellen Nutzer/innen und
- weitere Akteure im Sozialraum

sowie darüber hinaus die Landesebene Berlins.

1.1.1 4.1 Einrichtungsbezogener interner Wirksamkeitsdialog

Mit der Entwicklung des Handbuches zum Qualitätsmanagement der Berliner Freizeitstätten steht den Trägern und den Fachkräften der Einrichtungen ein Instrument zur Verfügung, mit dem die Qualität der Arbeit der einzelnen Einrichtungen kontinuierlich selbst evaluiert und weiter entwickelt wird.

Darüber hinaus gehört zum Qualitätsmanagement auch die Durchführung von Befragungen der Nutzer/innen zur Zufriedenheit mit den Angeboten der jeweiligen Einrichtung und deren Bedarfsgerechtigkeit. Aber auch Kinder und Jugendliche, die die Einrichtung (noch) nicht nutzen, können befragt werden, um deren Interessen und Bedürfnisse zu erkunden.

Der Austausch und die Kooperation der Einrichtung mit Externen, wie zum Beispiel Schulen und anderen Jugendhilfebereichen in der Nachbarschaft, Anwohner/innen und Eltern etc. sind weitere ergänzende Perspektiven für die Reflexion der eigenen Arbeit und für die Auseinandersetzung mit dem Umfeld der Einrichtung. Die auf diese Weise im Sozialraum gewonnenen Erkenntnisse können in die bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Angebote der Einrichtung einbezogen werden.

Die auf der Ebene des internen Dialoges der Einrichtungen gemachten Erfahrungen sollen - neben der qualitativen und quantitativen Beschreibung der für das jeweilige Jahr vereinbarten Zielvorgaben - in einem jährlichen Qualitätsbericht dokumentiert werden.

In den Auswertungsgesprächen zwischen den Mitarbeiter/innen der Einrichtung, dem Träger und den für die Einrichtung zuständigen Mitarbeiter/innen des Jugendamtes werden die Zielerreichung kritisch überprüft, bewertet und künftige Vereinbarungen ausgehandelt. Hier ist aber auch ein Ort, an dem die Fachkräfte der Einrichtungen Wertschätzung und Anerkennung für ihre geleistete Arbeit erfahren.

In allen Phasen der Qualitätsentwicklung sollen die Verfahren des Qualitätsmanagements und des Wirksamkeitsdialogs in den Einrichtungen der freien Träger und denen des öffentlichen Trägers analog angewendet werden.

1.1.2 4.2 Sozialräumlicher Wirksamkeitsdialog

Die Qualitätsberichte der einzelnen Einrichtungen und die Ergebnisse der Auswertungsgespräche sollen dann im Jugendamt in Form eines Berichtes über die Jugendarbeit je eines Sozialraumes zusammengefasst werden. So können sozialräumlich Informationen generiert werden, die Aussagen über die Quantität und die Qualität der Angebote der Jugendarbeit, über konzeptionelle Entwicklungen und über wahrgenommene Veränderungen bei der Zielgruppe und im Sozialraum beinhalten.

Diese gebündelten Informationen sollen zurück fließen in einen Dialog, der auf sozialräumlicher Ebene geführt wird und in dem die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Einrichtungen auf den Sozialraum allen zur Verfügung gestellt werden. Dieser Austausch bietet eine Perspektivenerweiterung für alle in sozialräumlichen regionalen Arbeitsgemeinschaften beteiligten Akteure und müsste idealerweise ergänzt werden durch sozialräumlich zusammengefasste Berichte auch der anderen Jugendhilfebereiche.

Tendenzen und Veränderungen im Sozialraum können so auf einer breiten Basis beschrieben, die Angebote der verschiedenen Einrichtungen auf einander abgestimmt und Bedarfsentwicklungen übergreifend festgestellt werden.

1.1.3 4.3 Bezirksweiter Wirksamkeitsdialog

Im bezirklichen Wirksamkeitsdialog spielt, neben der fachlichen Auseinandersetzung, die politische Entscheidungsebene im bezirklichen Jugendhilfeausschuss eine zentrale Rolle. Die Aufgabe der Politik ist es, jugendpolitische Ziele zu formulieren, die Ressourcen entsprechend zu steuern und die Umsetzung zu kontrollieren. Dazu brauchen Politiker handhabbare Informationen und fachliche Aussagen über Bedarfsentwicklungen, wie die Daten der Bevölkerungsentwicklung und die von den Fachkräften in den Einrichtungen fest gestellten Entwicklungen in den Sozialräumen. Diese Informationen werden aus den Daten der Jugendhilfeplanung und für den Bereich der Jugendarbeit aus den Qualitätsberichten der Jugendeinrichtungen, den sozialräumlichen Berichten zur Jugendarbeit und den fachlichen Diskussionen dazu in den einzelnen Sozialräumen gewonnen und für den bezirklichen Wirksamkeitsdialog in Form eines bezirklichen Berichtes zur Jugendarbeit zur Verfügung gestellt. Dieser jährliche Bericht soll die quantitativen und qualitativen Leistungen der Jugendarbeit aus den Sozialraumberichten zusammenfassen, Jahresziele und deren Erreichung benennen und fachlich bewerten, Bedarfsentwicklungen beschreiben und Handlungsempfehlungen formulieren.

Als Ergebnis des dialogischen Berichtswesens auf regionaler und bezirklicher Ebene sind im Jugendhilfeausschuss die jugendpolitischen Entscheidungen für die Jugendarbeit im Bezirk zu treffen. Es sollen konkrete Jahresziele benannt werden und der Einsatz vorhandener Ressourcen festgelegt werden. Die aufgrund dieser politischen Entscheidungen erfolgende Förderung von Einrichtungen beruht auf der Feststellung des vorhandenen Bedarfs und auf der Festlegung bestimmter Ziele. Die Qualität der Arbeit einer geförderten Einrichtung zu kontrollieren und zu entwickeln ist dann die fachliche Aufgabe des Jugendamtes, die gegenüber der Politik im bezirklichen Jugendhilfeausschuss dokumentiert wird.

Die Ergebnisse des bezirklichen Wirksamkeitsdialoges werden in einer jährlichen Vereinbarung von Zielen für die zukünftige Arbeit zwischen dem Jugendamt und den einzelnen Einrichtungen verankert.

4.4 Landesweiter Wirksamkeitsdialog

Auf der Berliner Landesebene wird angestrebt, die bezirklichen Berichte zur Jugendarbeit zusammenzufassen zu einem landesweiten Qualitätsbericht der Jugendarbeit. Angereichert mit

der Auswertung der landesweit geförderten Projekte der Jugendarbeit und den Strukturdaten der Landesjugendhilfeplanung könnte dann ein landesweiter Wirksamkeitsdialog geführt werden. Ziel dieses Dialoges ist die Dokumentation der Quantität und Qualität der Jugendarbeit in Berlin und die Klärung gemeinsamer Rahmen-Ziele und Qualitätsstandards für die Jugendarbeit.

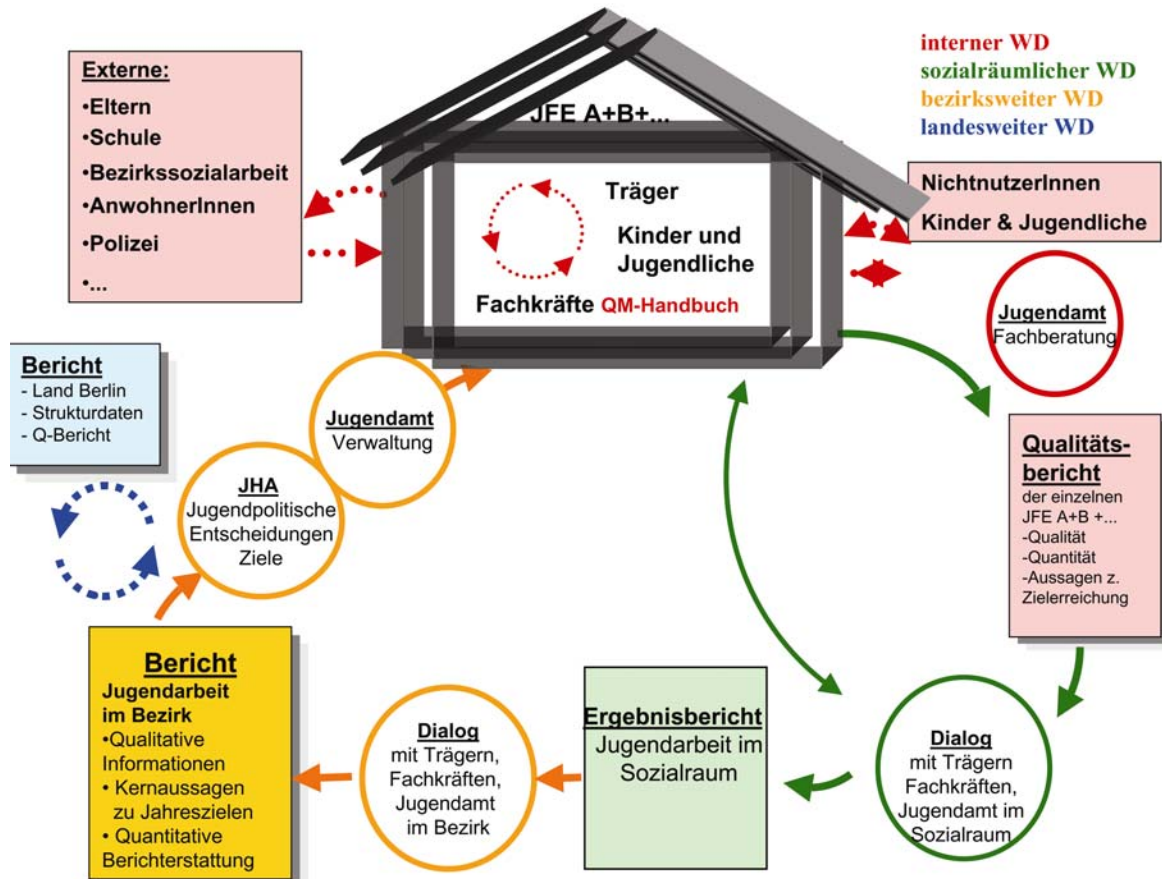


Abb. Modell Wirksamkeitsdialog

1.1.4 5. Qualitätsberichte: Basis von Wirksamkeitsdialogen und Fachcontrolling

Das oben beschriebene QM-Handbuch ist ein Instrument, das intern in den Jugendfreizeiteinrichtungen angewandt wird. Die Ergebnisse dieser Evaluation werden im ersten Schritt genutzt, um in den Einrichtungen eine strukturierte Kommunikation über die Qualität der eigenen Arbeit zu ermöglichen, zur Selbstreflexion anzuregen und um konkrete Schritte zur Verbesserung der pädagogischen Praxis und Ausgestaltung der Angebote für die Zielgruppen herauszufinden.

In einem zweiten Schritt findet ein fachlich-inhaltlicher Kommunikationsprozess zwischen den jeweiligen Jugendfreizeiteinrichtungen und dem zuständigen Fachbereich des Jugendamtes statt. Der Qualitätsbericht bietet hierfür die Grundlage. Er ist neben dem QM-Handbuch ein weiteres Instrument, um zu einer reflexiven Praxis in der Jugendarbeit zu gelangen, in ihm sollen die wesentlichen Ergebnisse und Erfahrungen der pädagogischen Arbeit der Einrichtung herausgestellt und kommuniziert werden. Im Qualitätsbericht wird beschrieben was, wozu, wie, mit wem und wann getan wurde. Hierbei ist es notwendig Aussagen zur Zielerreichung so klar zu formulieren, dass auf dieser Grundlage ein fachlicher Diskurs zwischen Verantwortlichen des Amtes und der Einrichtung erfolgen kann.

Das Verfassen des Qualitätsberichtes bietet den Mitarbeiter/innen zusätzlich zum QM-Handbuch die Möglichkeit die eigene geleistete Arbeit zu reflektieren und *nach außen* zu dokumentieren. Diese Element von Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet auch die Aussicht auf Wertschätzung und Legitimation der eigenen Arbeit und die Möglichkeit, Schwierigkeiten und Entwicklungsnotwendigkeiten vermitteln zu können.

Das Berichtswesen soll zwei Funktionen erfüllen können: Der Qualitätsbericht muss die für den Wirksamkeitsdialog erforderlichen Informationen über Zielerreichung und Handlungsbedarf bieten und den Anforderungen des Fachcontrollings durch das Jugendamtes gerecht werden. Hierzu gehören ebenso der Nachweis, dass jede Jugendfreizeitstätte die Verfahren des Qualitätsmanagements anwendet wie auch die Dokumentation der auf Grund von Vereinbarungen im Zuwendungs- oder Leistungsvertrag erbrachten Leistungen. Die Erstellung von Ranglisten ist mit diesem Berichtswesen weder möglich noch beabsichtigt.

Für die Bestimmung von Zielen im Rahmen des Wirksamkeitsdialoges ist die Wahrnehmung der Jugendarbeiter/innen vor Ort, was sich bei der Zielgruppe, bei den Kindern, Jugendlichen und Familien im Sozialraum verändert, wichtig. Welche zentralen Themen, Problemlagen, Zielgruppen, Bedarfe usw. sind zu berücksichtigen?

Der Träger, die Verwaltung des Jugendamtes und der Jugendhilfeausschuss können sicher sein, dass

- die Qualität der Arbeit einer jeden geprüften Freizeitstätte den aktuellen fachlichen Standards entspricht,
- die Qualität der Arbeit und das Erreichen von Zielen durch interne Evaluation, Nutzer- und Umfeldbefragungen geprüft wird,
- Jahresziele gesetzt werden und das Erreichen dieser Jahresziele nachgewiesen wird,
- der Sozialraumbezug der Arbeit nachgewiesen wird,
- die Nutzung der Freizeitstätten angemessen ist.

Die Ergebnisse der Auswertung des Qualitätsberichts sollen die Grundlage für die zusammengefasste und abgestimmte sozialräumliche und bezirkliche Berichterstattung zur Jugendarbeit sein.

Zum jetzigen Zeitpunkt existiert noch kein abgestimmtes berlinweit gültiges Muster eines Qualitätsberichtes. Er soll jedoch folgendes berücksichtigen:

- Der Aufwand soll für alle Beteiligten so gering wie möglich gehalten werden.
- Es soll möglichst keine zusätzliche Berichtsform - zusätzlich zu Sachberichten und Jahresberichten - entstehen,
- Es soll eine Vereinheitlichung der existierenden bezirklichen Formen des Berichtswesens erreicht werden.
- Für Einrichtungen freier und öffentlicher Träger sollen gleiche Berichtsformen angewandt werden
- Die Qualitätsberichte sollen jährlich erstellt werden.

6. Dialogische Qualitätsentwicklung in komplexen Organisationsstrukturen

Das Handbuch „Qualitätsmanagement der Berliner Jugendfreizeitstätten“ und die Modellüberlegungen zum Wirksamkeitsdialog und zum Berichtswesen sind das Ergebnis eines dialogischen Arbeitsprozesses der Berliner Jugendarbeit im Kontext der Berliner Jugendhilfe. In dem mehrjährigen Projektverlauf haben sich einige Grundüberzeugungen und Arbeitsprinzipien herauskristallisiert, die im folgenden beschrieben werden.

6.1 Vom einrichtungs- und trägerbezogenen Qualitätsmanagement zur Qualitätsentwicklung als Medium fachlicher Verständigung eines Arbeitsfeldes

Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement sind in der Jugendhilfe und in der sozialen Arbeit schon lange keine Fremdworte mehr. In Arbeitsfeldern, die einzelfallbezogen auf der Basis von Leistungsverträgen finanziert werden, sind Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung vorgeschrieben.⁷ Für die Beantragung von Fördermitteln aus internationalen Programmen lassen sich Träger der sozialen Arbeit nach ISO-Normen 9000 ff. zertifizieren. Als Verfahren des Qualitätsmanagements werden vielerorts Verfahren des EFQM⁸ oder des TQM⁹ angewandt. Träger und Einrichtungen der Jugendarbeit haben sich teilweise an diesen Verfahren orientiert und zusätzlich eigene entwickelt wie das besonders in NRW angewandte QQS-Verfahren.¹⁰

Diese vorhandenen Verfahren des Qualitätsmanagements sind für die Anforderungen der Berliner Jugendfreizeitstätten jedoch nicht hinreichend geeignet. Die Notwendigkeit über Träger-, Bezirks- und Konzeptionsprofile im einzelnen hinaus Verständigung zu pädagogischen Qualitäten des Arbeitsfeldes zu erreichen, lässt sich nicht mit einrichtungsbezogenen Verfahren erreichen. Ein weiterer Gesichtspunkt ist der Arbeitsaufwand für die Einrichtungen. Für Einrichtungen mit ein bis zwei Mitarbeiter/innen ist der Aufwand, ein jeweils eigenes, selbst erarbeitetes Qualitätsverfahren zu erarbeiten und zu pflegen, nicht zu leisten. Ein dritter Aspekt liegt darin, dass besonders die Qualitätssicherungen im Zusammenhang mit ISO-Zertifizierungen sich besonders auf Verfahren der inneren Organisation und Verwaltung beziehen, weniger jedoch auf die Qualität der pädagogischen Tätigkeiten, die für Jugendarbeit zentral sind.

Der entscheidende Gewinn für unser Projekt liegt in der bei WANJA implizierten Annahme, dass es für die Jugendfreizeitstätten *unabhängig* von Trägerschaften und besonderen Profilen einen Kern „guten Handwerks“ gibt, der sich unabhängig von speziellen Konzeptionen einzelner Einrichtungen mit Hilfe der Strukturierungsvorschläge des Qualitätsmanagements darstellen lässt. Nur so konnte ein Weg beschritten werden, der mit einem vertretbaren Aufwand im Ergebnis sicherstellt, dass in allen Berliner Jugendfreizeitstätten eine interne Evaluation stattfindet und dass die Voraussetzungen für ein Berichtswesen, das fachliche jugendpolitische Entscheidungen unterstützt, sichergestellt werden.

6.2 Qualitätsmanagement in Einrichtungen als Grundlage von Wirksamkeitsdialogen und fachpolitischer Steuerung

Wie lassen sich die Beziehungen zwischen Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, Trägern, Jugendämtern, Jugendpolitik und anderen Entscheidern über Jugendarbeit so gestalten, dass eine Grundlage für gute fachliche Entscheidungen gegeben ist? Ausgangspunkt ist für uns die in NRW formulierte Idee des Wirksamkeitsdialoges¹¹. Alle an der Entscheidung über Angebote der Jugendarbeit Beteiligten sollen über die Wirkungen und die Ergebnisse der Jugendfreizeitstätten in einen ergebnisorientierten dialogischen Prozess treten. Die Projektgruppe WANJA hat eine umfangreiche Dokumentation solcher Verfahren vorgelegt¹².

Eine für das Berliner Modellprojekt zentrale Folgerung aus dieser Untersuchung ist, dass Wirksamkeitsdialoge durch ein verbindliches Qualitätsmanagement gesichert sein müssen.

⁷ u.a. SGB VIII § 78

⁸ European Foundation for Quality Management

⁹ Total Quality Management

¹⁰ Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation, vgl. H. v. Spiegel „Jugendarbeit mit Erfolg“, Münster 2000

¹¹ „Offene Kinder- und Jugendarbeit - Der Wirksamkeitsdialog“, Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf 2003

¹² Stötzel/Appel/Schumann: „Verschiedene Wege zum Wirksamkeitsdialog - Expertise zur Einführung des Wirksamkeitsdialoges in den 18 Modellkommunen und -kreisen“ Uni Siegen 2002 (unv. Manuskript)

Dagegen sind Wirksamkeitsdialoge dann auf Sand gebaut, wenn es keine Klärung grundlegender Qualitäten - Handlungsorientierungen, Ziele, Qualitätskriterien, Indikatoren - gibt und wenn keine verlässlichen Verfahren der internen Evaluation existieren. Es fehlt dann die Grundlage für ein aussagefähiges Berichtswesen und für wirksame fachliche Entscheidungen. Die Klärung der wesentlichen Inhalte des Qualitätsmanagements ist damit eine Aufgabe der horizontalen und der vertikalen Ebenen des Arbeitsfeldes. Aussagen zur pädagogischen und organisatorischen Qualität müssen für alle Einrichtungen gelten, die in die Steuerung durch den Wirksamkeitsdialog eingebunden sind und sie müssen von allen anerkannt werden, die an der fachlichen Steuerung mitwirken.

Eine Selbstevaluierung, die die qualitative Beschreibung von Arbeitsprozessen nur auf der Ebene einzelner Einrichtungen ansiedelt, kann diesen Anforderungen des externen Wirksamkeitsdialoges nicht gerecht werden. Aus diesem Grund ist es für das mit dem Modellprojekt eingeführte Verfahren sinnvoll, den Begriff der *internen Evaluation* im Rahmen eines *internen Wirksamkeitsdialog* zu verwenden. Intern bezeichnet hierbei die Ebene Einrichtung im Unterschied zum Sozialraum, zur Region, zum Bezirk oder zum Land.

6.3 Prinzipien des arbeitsfeldbezogenen Qualitätsmanagements

Das Berliner Modellprojekt hat sich an eine Reihe von Prinzipien gehalten, die entweder zu Beginn des Projektes geklärt wurden oder die sich im Projektverlauf herausgebildet haben.

a) Verbindlichkeit und dialogische Verfahren bilden eine Einheit

Die Aufgabe des Modellprojektes lag darin, ein Qualitätsmanagement für ca. 450 Einrichtungen in unterschiedlichen Trägerschaft und in der Zuständigkeit verschiedener öffentlicher Träger zu schaffen. Das Gelingen dieses Vorhabens hing davon ab, dass alle Jugendfreizeitstätten die Verfahren anwenden. Dies kann nur gelingen, wenn die Anwendung des Qualitätsmanagements entweder - bei öffentlicher Trägerschaft - durch die Hierarchien durchgesetzt wird oder - bei freien Trägern - als Qualitätsvereinbarung an die Vergabe von Fördermitteln gebunden ist. Beides wurde erreicht, indem das Modellprojekt 2002 einen Auftrag durch die Arbeitsgemeinschaft Berliner Öffentliche Jugendhilfe (AG BÖJ) ¹³ erhielt und die Ergebnisse 2004 durch die AG BÖJ und den LJHA als verbindlich vereinbart wurden¹⁴.

Qualitätsmanagement kann - vor allem im kulturellen Kontext „Jugendarbeit“ - nicht nur hierarchisch „top down“ verordnet werden. Für den Erfolg ist dagegen entscheidend, dass ein dialogisches Verfahren angewandt wird, das sowohl *horizontal* zwischen den verschiedenen Einrichtungen und Trägern als auch *vertikal* zwischen verschiedenen Entscheidungsebenen und Hierarchien Verständigung schafft.

b) Qualitätsentwicklung ist eine gemeinsame Aufgabe der Jugendarbeit

Die Berliner Jugendfreizeitstätten befinden sich jeweils etwa zur Hälfte in öffentlicher und in freier Trägerschaft. In der Regel sind diejenigen in öffentlicher Trägerschaft größer. Kleine Einrichtungen sind häufiger in freier Trägerschaft. Hinzu kommt, dass das zahlenmäßige Verhältnis von Jugendfreizeitstätten in freier und in öffentlicher Trägerschaft in den zwölf Berliner Bezirken sehr unterschiedlich ist. Die fachliche Planung und die Berichterstattung sind ebenfalls nicht einheitlich geregelt. Während im Bereich der freien Träger im Rahmen der Zuwendungsverfahren und Leistungsverträge ein - oftmals sehr ausführliches - Berichtswesen besteht, wird dies bei den öffentlichen Trägern sehr unterschiedlich geregelt. Teilweise wird

¹³ AG BÖJ - Arbeitsgemeinschaft der Berliner Öffentlichen Jugendhilfe, in der die Direktoren der 12 örtlichen, bezirklichen Jugendämter, die Oberste Landesjugendbehörde und bis Mai 2004 das Landesjugendamt Mitglied sind.

¹⁴ Beschluss der AG BÖJ vom 17.3.2004 (s. QM-Handbuch S.95) und Beschluss des Landesjugendhilfeausschusses vom 14.4.2004 (s. QM-Handbuch S.96)

analog wie bei freien Trägern verfahren, es gibt aber auch Regelungen, die kein schriftliches Berichtswesen vorsehen. Ferner ist das Maß an Steuerung durch örtliche Jugendhilfeausschüsse bei freien und öffentlichen Trägern unterschiedlich, wobei häufig vorrangig für Einrichtungen freier Träger Entscheidungen getroffen werden.

Je nach den örtlichen Gegebenheiten und Machtverhältnissen sehen sich öffentliche oder freie Träger bei der Ressourcenvergabe oftmals unterstützt oder benachteiligt. Vielerorts bilden Einrichtungen freier und öffentlicher Träger noch unterschiedliche Welten.

Das Modellprojekt hat demgegenüber den Auftrag, qualitative Verfahren zu entwickeln, die für alle Jugendfreizeitstätten freier und öffentlicher Träger in gleicher Weise gelten. Entsprechend sind auf den Arbeits- und Abstimmungsebenen freie und öffentliche Träger vertreten. Lediglich das Projektmanagement (Projektgruppe) wird durch die öffentlichen Träger wahrgenommen.

c) Der Weg der Verständigung: Gemeinsames finden und ausbauen

Nachdem das QM-Handbuch 2004 in der ersten Auflage erschien, bekannten nicht wenige Unterstützer/innen, dass sie anfangs nicht geglaubt hätten, dass das Vorhaben einer dialogischen Qualitätsentwicklung für das gesamte Arbeitsfeld der Berliner Jugendfreizeitstätten gelingen würde. Zu heterogen, verschieden und anarchisch erschien das Feld für ein solches Projekt. Dies mag eine Folge der üblichen Kommunikationskultur zu sein, die häufig Trennendes und Spezielles in den Vordergrund stellt statt das Gemeinsame zu erkennen und zu pflegen. Das Herausfinden von Gemeinsamkeiten ist ein wichtiger methodischer Zugang für die Verständigung innerhalb komplexer Organisationsstrukturen.

Bei der Bearbeitung der Angebotsschwerpunkte und der Bestimmung von Kernaktivitäten für das QM-Handbuch wurde stets herausgearbeitet, was alle Beteiligten gemeinsam für wichtig und zutreffend halten. Nachdem der Weg der Gemeinsamkeiten beschritten wurde, wurden in den Workshops zunehmend weitere Merkmale und Aussagen gefunden, die alle Mitwirkenden teilten.

d) Die Versprechen des Modellprojektes werden eingehalten

Zu Beginn des Prozesses der Erarbeitung des QM-Handbuches wurden von den Beschäftigten der Einrichtungen immer wieder Befürchtungen geäußert, dass hier nur ein weiteres Instrument der Gängelung und der Kontrolle der Praktiker/innen durch die Verwaltungen entstehen würde. Qualitätsmanagement wurde mit externer, kontrollierender Evaluation assoziiert. Demgegenüber hat die Projektgruppe stets versichert, dass das QM-Handbuch - dem Auftrag folgend - ausschließlich der internen Evaluation und alles weitere dem Berichtswesen zugeordnet werden würde. Einzelne Ansätze hier andere Wege zu gehen, z. B. die Anwendung der Aussagen zu den Kernaktivitäten für externe Bewertungstabellen und Rankings, konnten rechtzeitig im Sinne der Aufgaben des Projektes geklärt werden. Die konsequente Trennung von interner Evaluation und Berichtswesen oder auch Controlling hat sich als mitentscheidend für die Glaubwürdigkeit des Modellprojektes erwiesen.

e) **Qualitätsentwicklung als Plattform - die Ergebnisse sind keine Dogmen**

Das Handbuch „Qualitätsmanagement der Berliner Jugendfreizeitstätten“ dokumentiert die Ergebnisse des Einigungsprozesses über qualitative Aussagen zur Arbeit der Jugendfreizeitstätten.

Nach der ersten Auflage ist die Fachöffentlichkeit, insbesondere die Mitarbeiter/innen der Jugendfreizeitstätten, aufgerufen, Ergänzungs- und Verbesserungsvorschläge zu machen. Im September 2004 wurde beschlossen, drei weitere Angebotsschwerpunkte in das Handbuch aufzunehmen. Es handelt sich um die Themen „Kulturelle Jugendarbeit“, „Sportorientierte Jugendarbeit“ und „Mädchen- und Jungenarbeit/geschlechtsdifferenzierte Jugendarbeit“. Zusätzlich werden weitere *Tools* für die interne Evaluation erarbeitet. Zusätzlich werden „Querschnittsthemen“, die alle Angebotsschwerpunkte betreffen, wie z.B. *Gender Mainstreaming*, deutlicher berücksichtigt. Das QM-Handbuch dokumentiert also Arbeitsergebnisse, keine ewigen Wahrheiten über Offene Kinder -und Jugendarbeit. Es ist am ehesten als *Plattform der Verständigung* über die Ziele und die pädagogische Arbeit der Jugendfreizeitstätten zu verstehen.

Die Autoren/innen:

Wolfgang Witte, Pädagoge M.A., ist in der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend, und Sport für Allgemeine Jugendarbeit zuständig

Prof. Dr. Marianne Meinhold ist Hochschullehrerin an der Ev. Fachhochschule Berlin

Sabine Schweele (Dipl.-Sozialpädagogin und Master of Public Health (MPH)) ist Sozialraumkoordinatorin in der Jugendförderung des Bezirksamtes Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin sowie für Evaluation und Qualitätsentwicklung zuständig.

Holger Jacobsen (Dipl.-Soziologe) ist pädagogischer Fachberater in der Jugendförderung des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf von Berlin