

Workshop 2

Qualitätssicherung und -entwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Das Handbuch Qualitätsmanagement der Berliner Jugendfreizeiteinrichtungen¹

Das Handbuch Qualitätsmanagement der Berliner Jugendfreizeiteinrichtungen (QM-Handbuch) wird seit 2005 von den ca. 400 Berliner Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen als Instrument der Selbstevaluierung genutzt. Anfang 2019 wird die überarbeitete und ergänzte 4. Auflage veröffentlicht.

Das QM-Handbuch steht auf der Internetseite der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie als Download zur Verfügung (www.berlin.de/sen/jugend/jugend/freizeit).

Welche Ziele und Absichten liegen dem QM-Handbuch zugrunde?

Wie lassen sich die Qualitäten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit so darstellen, dass sowohl die fachlich-pädagogische Arbeit vor Ort inhaltlich gefördert als auch steuernde Entscheidungen des Jugendamtes und der Jugendhilfeausschüsse durch sachgemäße Informationen unterstützt und das fachliche Vertrauen der kommunalen (Jugend)politik in die Wirksamkeit dieses Handlungsfeldes gestärkt wird? Diese Fragen standen 2001 am Beginn des Modellprojektes „Qualitätsentwicklung der Berliner Jugendarbeit“, das als weitere Elemente Verfahren zum Berichtswesen und Vorschläge für kommunale Wirksamkeitsdialoge in Berlin hervorgebracht hat.²

Das Berliner QM-Handbuch wurde angeregt durch Projekte zur Qualitätsentwicklung der Jugendarbeit in Nordrhein-Westfalen, die mit dem Begriff „Wirksamkeitsdialog“ verbunden waren, insbesondere durch das „Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit“ der Projektgruppe WANJA.³

Während das WANJA-Projekt Qualitätskriterien für die Offene Kinder- und Jugendarbeit aus den Ergebnissen qualitativer Sozialforschung ableitete, ist das



Wolfgang Witte

Berliner QM-Handbuch das Ergebnis eines dialogischen Prozesses, in den alle Akteure, insbesondere Mitarbeiter*innen von Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen, Vertreter*innen von Trägern und Jugendämtern, die Sozialpädagogische Fortbildung sowie die Leitungsebene der Berliner Jugendhilfe⁴ und der Landesjugendhilfeausschuss einbezogen sind. Die Koordination des Projektes übernahm die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie in ihrer Rolle als Landesjugendamt.

Die Inhalte des QM-Handbuches entspringen einem dialogischen Prozess der pädagogischen Fachkräfte der Jugendarbeit in Einrichtungen Trägern und Verwaltungen. Erkenntnisse und Verfahren aus dem wissenschaftlichen Bereich fließen ein, wenn beteiligte Fachkräfte u. a. an Modellvorhaben oder Weiterbildungen mitgewirkt haben und die Ergebnisse für ihre Vorschläge zur Weiterentwicklung des QM-Handbuches nutzen.⁵ Ebenso bilden sich weiter gefasste gesellschaftliche Diskussionen auch in der Sicht auf die Jugendarbeit ab, ohne dass ein Bezug zu bestimmten wissenschaftlichen Arbeiten benennbar wäre.⁶

Der Initiative für ein eigenes Berliner QM-Handbuch lag eine Reihe von Herausforderungen zugrunde, die den Fortbestand, mindestens die Qualität der Offenen Kinder- und Jugendarbeit gefährdeten:

- Die späten Neunziger Jahre waren in Berlin zunehmend durch Kürzungen der öffentlichen Ausgaben geprägt, die insbesondere Leistungen betrafen, für die kein subjektiver Rechtsanspruch bestand.
- Die Änderung der Berliner Verfassung 1995 gewährte den zwölf Berliner Bezirken ein hohes Maß an Eigenständigkeit. Zugespitzt: Die Stadt Berlin begann sich nach innen wie ein Flächenland zu organisieren.
- Die verstärkte Entwicklung freier Träger

u. a. infolge der Vereinigung der beiden Stadthälften führte zu größerer Vielfalt an Konzepten und fachlichen Strukturen, die nicht immer den Aufgaben der Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII entsprachen.

- Die Regionalisierung infolge der sog. Sozialraumorientierung stellte bestehende Fachzusammenhänge der bezirklichen Jugendarbeit infrage.
- Infolge der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells wurde angestrebt, Durchführungsaufgaben aus der öffentlichen Verwaltung auszugliedern und Ausgaben anhand formalisierter Wirkungsnachweise zu steuern.

Der sich abzeichnenden Erosion fachlicher Strukturen und gemeinsam geteilter Überzeugungen der Jugendarbeit in Jugendfreizeiteinrichtungen sollte mit dem QM-Handbuch entgegengewirkt werden. Ziel war, ein gemeinsames Verständnis von Jugendarbeit, ein gemeinsames Band, innerhalb und außerhalb des Handlungsfeldes zu dokumentieren.

Wie wurde das QM-Handbuch erarbeitet, wie wird es aktualisiert?

Ein gemeinsames Verständnis von Offener Kinder- und Jugendarbeit und eine verbindliche Nutzung werden nur erreicht, wenn alle Akteure einbezogen werden. Dies gelang in folgenden Schritten:

1. Auf fachlicher Ebene der Jugendarbeit wurde, gemeinsam von Fachkräften der Jugendämter, des Landesjugendamtes und von freien Trägern, ein Projektdesign erarbeitet und thematische Schwerpunkte vorgeschlagen, für die signifikante Kernaktivitäten⁷ identifiziert und qualitativ beschrieben werden sollten.
2. Das Projektdesign wurde in den Fach-

- gremien der Jugendhilfe vorgestellt. Die Leitungsgremien der Berliner Jugendhilfe (Landesjugendhilfeausschuss und AGBÖJ) beauftragten daraufhin die Erarbeitung des QM-Handbuches gemeinsam mit einem Modell für den kommunalen Wirksamkeitsdialog und ein gemeinsames Berichtswesen. In dem Projektaufbau sind alle Ebenen der Akteure der Offenen Kinder- und Jugendarbeit vertreten.
3. Jeder festgelegte Schwerpunkt wird durch eine repräsentativ zusammengesetzte Arbeitsgruppe mit Unterstützung von Moderation bearbeitet. Die Arbeitsgruppe identifiziert Kernaktivitäten, die für ein Gelingen bedeutsam sind und beschreibt sie qualitativ mit Zielen, Qualitätskriterien (Rahmenbedingungen) und Indikatoren. Zu jedem Schwerpunkt gehört zusätzlich eine ca. zweiseitige konzeptionelle Beschreibung.
 4. Die Projektgruppe sichtet die Ergebnisse, diskutiert mit den Arbeitsgruppen offene Fragen und stimmt die Inhalte der Arbeitsgruppen ab.
 5. Aus den Ergebnissen der Arbeitsgruppen wird eine Entwurfsfassung des QM-Handbuchs erstellt.
 6. Die Entwurfsfassung wird den Jugendämtern, Trägern und Einrichtungen mit der Bitte um Rückmeldungen und Vorschläge zu Verfügung gestellt.
 7. Die überarbeitete Fassung des QM-Handbuchs wird den Gremien (AG BÖJ und Landesjugendhilfeausschuss) zur Beschlussfassung übergeben.
 8. Die veröffentlichte Fassung enthält noch weitere Informationen im Anhang und ein Grußwort der politischen Leitung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie.

Alle bisherigen Fassungen des QM-Handbuches sind im Wesentlichen auf diese

Weise entstanden. Die neue 4. Fassung des QM-Handbuches wird die folgenden Kapitel enthalten:

1. Grundlegende Ziele und Handlungsorientierungen
2. Kernaktivitäten zur Arbeitsorganisation
3. Kernaktivitäten zur fachlichen Weiterentwicklung
4. Schwerpunkt: Offener Bereich in Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen
5. Schwerpunkt: Partizipation in Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen
6. Schwerpunkt: Politische Bildung in Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen
7. Schwerpunkt: Medienbildung in Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen
8. Schwerpunkt: Sportorientierte Jugendarbeit
9. Schwerpunkt: Kulturelle Bildung in der Kinder- und Jugendarbeit
10. Schwerpunkt: Geschlechterreflektierte Jugendarbeit
11. Schwerpunkt: Umwelt, Technik, Handwerk, Ökologie

Anhang mit

- Muster für einen Auswertungsbogen
- Dokumentationsbogen
- Hinweise für Befragungen
- Checklisten für Veranstaltungen
- Materialien für die Wahrnehmung des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdung
- An der Erarbeitung des QM-Handbuches beteiligte Einrichtungen
- Hinweise zur Finanzierung und zu Ausstattungsstandards für Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen

Wie soll das QM-Handbuch genutzt werden?

Idealtypisch kann die Arbeit der Einrichtungsteams mit dem QM-Handbuch wie folgt beschrieben werden: Zu Beginn eines Jahres

vereinbart das Jugendamt mit der Einrichtung bzw. mit dem freien Träger, welche Angebotsschwerpunkte während des Jahres durch die Bearbeitung der Kernaktivitäten von dem Team der Einrichtung evaluiert werden sollen. In der Regel sind dies ca. zehn Kernaktivitäten. Die Bearbeitung findet üblicherweise im Rahmen von Teamsitzungen und von Teamtagen statt. Die Arbeit mit dem Handbuch besteht dann aus folgenden Schritten:

- Alle Mitarbeiter/-innen lesen sich den Angebotsschwerpunkt durch. (z. B. Offener Bereich)
- Das Team klärt, mit welcher Kernaktivität begonnen wird. (z. B. Gestaltung des Eingangsbereiches)
- Das Team prüft, ob die zentralen Aspekte dieser Aktivität abgebildet sind. Falls notwendig, werden Ziele, Qualitätskriterien und Indikatoren ergänzt. Streichungen sollen nicht vorgenommen werden.
- Der Arbeitsbogen zu der Kernaktivität wird, ggf. mit Ergänzungen, für jedes Teammitglied kopiert.
- Jedes Teammitglied bewertet die Indikatoren für sich und ergänzt mit Stichworten und Kommentaren.
- Das Team bespricht jeden einzelnen Indikator mit den vorgenommenen Einschätzungen. Durch die gemeinsame Feststellung von Erfolgen und Schwierigkeiten sowie die Besprechung unterschiedlicher Bewertungen werden Verbesserungsbedarf, Konsequenzen und Schritte zur Umsetzung festgestellt.
- Nachdem alle Indikatoren besprochen wurden, wird der deutlich gewordene Verbesserungsbedarf zusammengefasst und festgehalten. Das QM-Handbuch beinhaltet als Arbeitshilfe hierzu das Muster eines Auswertungsbogens.

Abschließend verabredet das Team, wann die Umsetzung überprüft wird.

Durchschnittlich werden für die Bearbeitung einer Kernaktivität ca. zwei Stunden benötigt. Der tatsächliche Zeitaufwand ist davon abhängig, wie kontrovers und schwierig einzelne Themen sind. Die Arbeit mit dem QM-Handbuch soll für die Teams keinen zusätzlichen Besprechungsaufwand erzeugen, sondern hilft, Themen zu strukturieren, die auch sonst Gegenstand von Arbeitsbesprechungen sein würden. Die durch die Arbeit mit dem Handbuch ausgelösten Diskussionen und Meinungsbildungsprozesse bleiben dem Team zugeordnet und müssen nicht nach außen – dem Träger, dem Jugendamt, anderen Jugendeinrichtungen – berichtet werden. Es muss jedoch auf einem Dokumentationsbogen nachgewiesen werden, welche Kernaktivitäten wann und durch wen bearbeitet wurden. Diese Angaben sind durch die Einrichtungsleitung mit Unterschrift zu bestätigen.

Erfahrungen, Erfolge und Herausforderungen

- Seit 2002 bis 2018 haben ca. 200 Mitarbeiter*innen aus Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen und Jugendämtern an dem QM-Handbuch mitgearbeitet.
- Das QM-Handbuch wird in allen Berliner Bezirken angewandt. Die Intensität der Nutzung ist jedoch in den Bezirken unterschiedlich.
- Fachliche Verständigung wurde erreicht, als fachliches Band wirkt das QM-Handbuch der Zersplitterung und fachlichen Erosion entgegen.
- Die Fachkräfte bewerten das QM-Handbuch als hilfreich, nutzen es u. a. als Nachschlagewerk und zur Einarbeitung neuer Kollegen*innen.
- Die Erarbeitung des QM-Handbuches ist anspruchsvoll, weil in der Jugendarbeit

- oftmals keine Übung besteht, konkrete Prozesse zu betrachten und inhaltliche Überzeugungen und Haltungen auf der Handlungsebene anschaulich zu machen.
- Die Anerkennung der Fachlichkeit der Offenen Kinder- und Jugendarbeit innerhalb der Jugendhilfe wurde verbessert.
 - Akteure mit spezifischen Themen drängen um Aufnahme ihrer Anliegen in das QM-Handbuch.
 - Das QM-Handbuch wird in der (Jugend-) Politik als Nachweis der Fachlichkeit anerkannt und in Diskussionen entsprechend angeführt.
 - Das QM-Handbuch hat den Boden für die gegenwärtig stattfindende Erarbeitung eines standardsichernden Jugendförderungsgesetzes für Berlin bereitet und unterstützt diesen Prozess aktuell.

- Die Nutzung in den Einrichtungen ist abhängig u. a. von der Kommunikationskultur vor Ort und der Bereitschaft zu fachlicher, guter Arbeit.
- Das QM-Handbuch muss leben, seine Inhalte müssen regelmäßig diskutiert, angepasst und überarbeitet werden.

KONTAKT

Wolfgang Witte
Pädagoge M. A.
Coach / Supervisor (DGSv/SG)
 Kantstraße 84 · 10627 Berlin
Telefon: 030-3241461
Email: wolfgang.witte@berlin.de
www.wolfgang-witte.com

Anmerkungen

- 1 Der Text wurde anlässlich der Fachtagung „Offene Kinder- und Jugendarbeit wirkt politisch!“ der Bundesarbeitsgemeinschaft Offene Kinder- und Jugendarbeit e.V. und Fachverband Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit Brandenburg e.V. am 24. Oktober 2018 im Sozialpädagogischen Fortbildungsinstitut Berlin-Brandenburg (SFBB) verfasst. Der Verfasser war bis August 2018 Referent für Jugendarbeit bei der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie.
- 2 Vgl. W. Witte / M. Arlt: Qualitätsmanagement, qualitatives und quantitatives Berichtswesen als Elemente kommunalen Wirksamkeitsdialoge – das Modellprojekt „Qualitätsentwicklung der Berliner Jugendarbeit“ in: Deinet/Szlapka/Witte: Bausteine kommunaler Qualitäts- und Wirksamkeitsdialoge der Kinder- und Jugendarbeit, Wiesbaden 2008 (VS Verlag)
- 3 Projektgruppe WANJA: Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit – Qualität sichern, entwickeln und verhandeln, Münster 2000 (Votum Verlag)
- 4 Die Leitungen der Jugendämter der zwölf Berliner Bezirke sowie die Referatsleitungen der Abteilung Jugend und Familie / Landesjugendamt der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie bilden die Arbeitsgemeinschaft Berliner Öffentliche Jugendhilfe (AG BÖJ), die Fachfragen abstimmt und Vereinbarungen trifft.
- 5 Dies geschah u. a. infolge eines von Ulrich Deinet geleiteten Projektes „Sozialräumlicher Blick in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit“ sowie der Projekte „Förderung gesellschaftlichen Engagements von benachteiligten Jugendlichen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit“ (GeBe).
- 6 Dies betrifft u. a. die Themen Gender Mainstreaming, Diversity und Inklusion.
- 7 Der Begriff „Kernaktivität“ wurde vom WANJA-Projekt übernommen und wird hier synonym mit „Schlüsselprozess“ und „Kernprozess“ verwandt.