

Österreichischer Jugendbericht

Teilprojekt B:

**Qualitätssicherung und Selbstevaluation
in der verbandlichen Jugendarbeit**

Gerhild Trübswasser, Heinz Schoibl
helix - Forschung und Beratung, Salzburg

Projektleitung: Kurt Luger
Universität Salzburg, Institut für Kommunikationswissenschaft

unter Mitarbeit von Angelika Wegscheider

Gliederung

- 1 Zur Einleitung: Selbstevaluation von Jugendorganisationen als Maßnahme zur Qualitätssicherung aus jugendpolitischer Sicht
- 2 Evaluation - Selbstevaluation
 - 2.1 Selbstevaluation - theoretischer Hintergrund
 - 2.2 Selbstevaluation konkret: Modellentwicklung Evaluation mit sechs Organisationen der verbandlichen Jugendarbeit in Österreich
 - 2.3 Instrumente der Selbstevaluation
- 3 Jugend - Begriff und Anforderungen an verbandliche bzw. offene Jugendarbeit
 - 3.1 Altersspezifische Typologie
 - 3.2 Zielgruppenspezifische Unterscheidungen
 - 3.3 Themenspezifische Fragestellungen
 - 3.4 Örtliche und regionale Infrastruktur für Jugend - Jugend im öffentlichen Raum
- 4 Qualitätssicherung in der verbandlichen Jugendarbeit - zum Zielrahmen dieser Untersuchung
 - 4.1 Selbstdarstellung der Verbände
 - 4.2 Status der 'Produktbeschreibung'
 - 4.3 Versuch einer Produktbeschreibung von außen
5. Qualität in der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit - Versuch einer Bestimmung von (meßbaren) Qualitätskriterien
 - 5.1 Zum Stand der Qualitätssicherung
 - 5.2 Versuch einer Bestimmung von (meßbaren) Qualitätskriterien
6. Selbstevaluation - neun konkrete Probeläufe
 - 6.1 Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Vertretung nach außen
 - 6.2 Pädagogischer Input von oben - Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Qualität in der Kinderarbeit
 - 6.3 Einschulung / Fortbildung für FunktionärInnen auf Ortsebene - Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Arbeit mit den Ehrenamtlichen
 - 6.4 Überregional verbindliche Ausbildungsplanung - Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Arbeit mit den Ehrenamtlichen

- 6.5 Gratifikationen für Ehrenamtliche - Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Arbeit mit den Ehrenamtlichen
- 6.6 Zielgruppensteuerung durch Angebotsplanung - Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Arbeit mit Jugendlichen
- 6.7 Jugendverträglichkeit der örtlichen Infrastruktur - Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Vertretung nach außen
- 6.8 Zufriedenheit der jugendlichen NutzerInnen - 2 Evaluationsprojekte zur Kernfunktion: Arbeit mit Jugendlichen
- 7. Exkurs: Vergleich mit dem benachbarten Bereich der Offenen Jugendarbeit
 - 7.1 Grundstrukturen der Offenen Jugendarbeit
 - 7.2 Zur Aufgabenwahrnehmung in der Offenen Jugendarbeit
 - 7.3 Zur Aufbauorganisation in der Offenen Jugendarbeit
 - 7.4 Zentrale Aufgabenstellungen für eine bundesweite Koordination
 - 7.5 Gliederungssystematik nach Kernfunktionen
 - 7.6 Bundeskoordination der Offenen Jugendarbeit
- 8. Ergebnisse - Maßnahmenempfehlungen - Perspektivendiskussion
 - 8.1 Leistungsbezogene Information über Quantität und Qualität der Angebote
 - 8.2 Wiederholbarkeit
 - 8.3 Anwendbarkeit für unterschiedliche Leistungsbereiche
 - 8.4 Strukturentwicklung und Strukturqualität
 - 8.5 Selbstevaluation als Methode zur Qualifizierung von Jugendarbeit
 - 8.6 Bundesweite Koordination der Offenen Jugendarbeit
 - 8.7 Jugendförderung und Qualität

Anhang:

Verwendete und weiterführende Literatur

1 Zur Einleitung: Selbstevaluation von Jugendorganisationen als Maßnahme zur Qualitätssicherung aus jugendpolitischer Sicht

Die gesellschaftlichen Transformationen haben sich seit den 70er Jahren erheblich beschleunigt und viele Jugendliche wurden in geradezu dramatischer Weise zu Anpassungsprozessen gezwungen bzw. haben selbst als Avantgarde oder als "early adopters" das Tempo des kulturellen Wandel erhöht. So kann man heute von einem verbindlichen Jugendbegriff - einer bestimmten Lebensphase der Ablösung vom Elternhaus, der sexuellen Reife und des Ausprobierens biographischer Entwürfe – eigentlich nicht mehr sprechen. Zu heterogen sind die verschiedenen Stile und Aufwuchsbedingungen, die soziodemographischen Voraussetzungen und Orientierungen, so daß eine emblematische Zuordnung (wie etwa "die 68er Generation") nicht mehr zu finden ist. "Die Jugend" als solche existiert nur als Rechtsbegriff (Wahlalter, Strafrecht usw.), nicht als gemeinschaftliche kulturelle Form. Sehr wohl gibt es aber individuelle, gruppenspezifische - somit auch für mehrere Gruppen von Jugendlichen gültige - und nach Alter unterscheidbare kulturelle Ausprägungen dieser Lebensphase als Stilformen.

Die Träger der von der öffentlichen Hand geförderten Einrichtungen der außerschulischen bzw. verbandlichen Jugendarbeit stehen solcherart heute vor anderen und zum Teil sicher größeren Herausforderungen denn je.

In diesem Zeitraum – von der Entwicklung einer industriewirtschaftlichen Wohlstandsgesellschaft hin zu einer postkapitalistischen Risikogesellschaft – haben sich auch die Lebensbedingungen, die Chancen und die Probleme der Jugendlichen verändert. An der Schnittlinie von Arbeit/Ausbildung und Freizeit/Lebensentwurf sind aufgrund des Wertewandels und des Individualisierungsschubs in der Gesellschaft neue Ansprüche formuliert worden. Die Konsequenzen der Modernisierung etwa durch Reformen im Schulsystem, die Einführung längerer Ausbildungszeiten, die Ablösung der Familie als dominierende Erziehungsinstanz, die durch technische Innovation verursachte Schaffung neuer Berufsfelder, die Anbindung früherer peripherer Regionen an ökonomisch entwickelte Ballungsräume durch die Motorisierung bzw. Mobilisierung, der Ausbau des wohlfahrtsstaatlichen Sozialsystems und nicht zuletzt der Siegeszug der Medien, die sich zu einer mächtigen und von den Jugendlichen mit großer Zuneigung angenommenen Kulturindustrie entwickelten, haben im großen und ganzen die Chancen der Jugendlichen und der jungen Erwachsenen im Generationsvergleich erheblich gesteigert. Dem gegenüber stehen jene Jugendlichen ('Modernisierungsverlierer'), die an diesem Zuwachs an Einkommen, Bildung und Entfaltungsmöglichkeiten aus unterschiedlichen Gründen nicht partizipieren können. Sie sind gegen die Bedrohungslagen der modernen Gesellschaft nur wenig geschützt und Leidtragende eines sozialpolitischen Klimas, das aktuell eher dem Abbau sozialstaatlicher Leistungen verpflichtet ist als deren systematischem Ausbau (vgl. Janig u.a. 1991; Luger 1991; Janig/Rathmayr 1995).

Alle diese Veränderungen beeinflussen auch den Rahmen des Tätigkeitsfeldes für die Jugendeinrichtungen. Sie zwingen diese zu permanenten Anpassungen in ihrem Interventionshandeln, für die sie entweder kaum gerüstet sind oder auf die sie meist erst mit einer gewissen Verzögerung reagieren können. Zum Beispiel hat für die Jugendlichen der neunziger Jahre, auch als "Freizeitprofis" titulierte, die disponible, arbeitsfreie Zeit, einen höheren Stellenwert als für die früheren Jugendgenerationen, weil sich die Bedeutung der Freizeit grundsätzlich geändert hat. An sie werden alle Bedürfnisse delegiert, die im institutionell verplanten bzw. durch Schule oder Beruf determinierten Leben nicht erfüllt werden können (vgl. Opaschowski/Duncker 1997). Dieser Trend zu Selbstbestimmung, Spontaneität, Lebensgenuss, Überraschung und Erlebnis, Kreativität und Freiheit gehört zu den wichtigsten Antriebsfedern individualistischer Lebensformen, die im Kontrast zu dem stehen, was die Jugendverbände konfessioneller Organisationen, gewerkschaftlicher oder anderer Interessensvertretungen bzw. der politischen Parteien grosso modo anbieten: Nach bestimmten ethischen oder weltanschaulichen Überzeugungen gestaltete Programme. Insbesondere die Jugendorganisationen der Parteien haben mit der Einstellung vieler Jugendlicher, sich nicht mehr oder nur noch kurzzeitig in einen organisatorischen Rahmen einbinden zu lassen, erhebliche Probleme (vgl. Fessel+GfK-Institut 1996). Jene Organisationen, die sich stärker auf die Freizeitgewohnheiten der Jugendlichen einlassen und gleichzeitig Sozialkontakt und Gemeinsamkeit ermöglichen – dies trifft am stärksten für Verbände zu, die dem Aktivitäts- und Erlebnishunger schon immer einen größeren Stellenwert einräumten – haben weniger Schwierigkeiten, ihren Mitgliederstand auch in den höheren Altersgruppen zu halten.

Insgesamt sind die Jugendorganisationen mit Forderungen ihrer Klientel nach mehr Flexibilität konfrontiert, den sie nachkommen müssen, so sie ihren Anspruch, wichtiger Bestandteil der zivilen Gesellschaft zu sein, aufrechterhalten wollen. Dies fällt ihnen im Blick auf ihre Geschichte nicht immer leicht. Ein Teil der heute im österreichischen Bundesjugendring organisierten Jugendverbände kann auf eine Tradition zurückblicken, die bis in die Nachkriegszeit zurückreicht, einige bauen sogar auf Gemeinschaften auf, deren Gründung in der Ersten Republik erfolgte. Nach dem Krieg waren sie eingebunden in das Umerziehungsprogramm der Alliierten und haben auf diese Weise beigetragen, den Grundstein zu einer neuen, von demokratischen Gesichtspunkten geleiteten Jugendarbeit und Pädagogik zu legen, die sich allerdings erst in den sechziger Jahren durchsetzte (vgl. Luger 1991, 154f).

Seit dieser Zeit setzen die Verbände auf Beteiligung und Dialog, wohl wissend, daß die Zivilgesellschaft auf die größtmögliche Beteiligung der Jugend angewiesen ist. Ein zentrales Element für die Beteiligung junger Menschen an politischen Entscheidungen und für das Erlernen des Wertes von Beteiligung liegt in der Gestaltung partizipativer Strukturen in der Jugendarbeit als solcher. Um diese institutionell zu verankern, bedarf es jedoch der Klärung etlicher Fragen in der österreichischen Jugendschutz- und –förderungs politik, der Schaffung bzw. Harmonisierung von verbindlichen Rahmenbedingungen und der Sicherstellung von Jugend- und Kindermitbestimmung, die in einigen Bundesländern bereits in Form von Gesetzesentwürfen vorliegt.

Auch das Bundesministerium für Umweltschutz, Jugend und Familie befindet sich in einem Diskussionsprozeß, der durch den Dritten Bericht zur Lage der Jugend dynamisiert werden sollte. Insbesondere stehen die konzeptionelle Abstimmung der Förderpolitik mit den Bundesländern und die Neubestimmung von Zielsetzungen und Inhalten der Bundesförderung auf der Tagesordnung. Eine gewisse Unzufriedenheit mit der bisherigen Praxis, wie sie von VertreterInnen des Ministeriums aber auch einzelner Verbände geäußert wurde, bildet den Hintergrund für die Reformbestrebungen. Im einzelnen richtet sich diese Kritik gegen folgende Punkte der bisherigen Regelung:

- Verbandsförderung in Abhängigkeit von Mitgliedschaft im Bundesjugendring (bjr),
- Verteilung der Mittel nach internem Schlüssel im bjr ohne Berücksichtigung der Wirksamkeit der gesetzten Verbandstätigkeit,
- Abrechnung nach vereinfachten Förderungsrichtlinien (Bundesjugendplan, in der Fassung 1988),
- keine verbindlichen Zielvorgaben, die eine Qualitätsmessung bzw. Evaluation der Tätigkeit erlauben,
- behauptete "Veränderungsträgheit" der Verbände.

Hinsichtlich der jährlich zur Verfügung stehenden Förderungsmittel von rund 50 Millionen Schilling scheint ein Nachdenken über einen möglichst effektiven und effizienten Einsatz der Mittel das Gebot der Stunde, zumal in Österreich wie in den meisten anderen europäischen Sozialstaaten die öffentlichen Leistungen für Maßnahmen im Sozial-, Bildungs- und Kulturbereich teilweise drastisch gekürzt wurden.

Akzentuiert wurde die Diskussion über Jugendverbandsarbeit durch die Erklärung des Ministers, von der derzeit üblichen Förderpraxis abzugehen. Innerhalb eines Übergangszeitraums von wenigen Jahren, in dem zuerst ein Sockelbetrag und fakultativ ein bestimmter Prozentsatz der bisherigen Fördersummen als Projektförderung zur Verfügung stünde, sollte in der Folge die gesamte Förderung zur Gänze auf die Finanzierung eingereicherter Projekte umgestellt werden. In anderen Sektoren öffentlicher Förderung (etwa im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, wobei hier aber bestimmte Kernfunktionen anerkannt und außer Streit gestellt sind, sowie längerfristig finanziert werden) ist dieses "contract management" längst üblich. Danach schließen Auftraggeber und Auftragnehmer einen Vertrag, der mit Hilfe einer Zielvereinbarung die Erbringung bestimmter Leistungen innerhalb eines definierten finanziellen Spielraums vorsieht - gleichwohl damit aber auch über den engeren Zeitraum einzelner Umsetzungsprojekte hinausgeht. Damit soll eine Rahmenvorgabe für eine wesentlich stärkere Lenkung durch eine zielgerichtete Förderungspolitik geschaffen werden. Diese Absichten finden aber keineswegs die ungeteilte Zustimmung der Jugendorganisationen, die insbesondere darauf verweisen, daß gerade die Aufgaben der bundesweiten Koordination sowie der Förderung von Innovation und Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit vor Ort wohl kaum oder nur mit hohem Verwaltungsaufwand im Wege einer Projektförderung gesichert werden können.

So gibt es einerseits eine gewisse Klarheit über die zentralen Zielsetzungen der Jugendförderungspolitik des Bundes, nämlich die Realisierung von Lenkungsmöglichkeiten, aber eine erhebliche Unklarheit über die Instrumente, die dafür notwendig und in der Lage erscheinen. Das Ministerium hat sich nun entschlossen, im Rahmen des dritten Jugendberichtes eine empirische Erhebung von Bedarf und Bedarfsdeckung durchführen zu lassen, um herauszufinden, welche Bedürfnisse und Wünsche die Jugendlichen selbst artikulieren und welche Angebote der nichtkommerziellen Freizeit- und Jugendarbeit dem gegenüberstehen. Auf der Basis eines internationalen Vergleichs des Jugendrechts und der Mitbestimmungsmodelle in anderen Ländern sollte in der Folge ein Jugendförderungsprogramm ausgearbeitet werden. Eine wichtige Vorleistung dazu will dieser Teil des dritten österreichischen Jugendberichts leisten.

In der praktischen Erprobung von Evaluationsmethoden, unter besonderer Beachtung der jüngeren und eher prozeßorientierten Methode der Selbstevaluation (in der Folge SE), widmet sich diese Untersuchung der Sicherung von Prozeß-, Struktur- und Ergebnisqualität im Bereich der verbandlichen Jugendarbeit. Qualität und Leistung verbandlicher Kinder- und Jugendarbeit sollen auf Sicht einer systematischen Überprüfung anhand bestimmter und transparenter Kriterien bzw. Definitionen unterzogen werden. Damit könnten die Grundlagen für eine qualitätsorientierte Berichtlegung sowie für die Legitimation der erhaltenen Mittel bereitgestellt und diese einer beliebigen Auslegung entzogen werden. Diese Untersuchung versteht sich als exemplarischer Probelauf für die Einführung von strukturellen Vorsorgen für Qualitätssicherung und will solcherart einen Beitrag zur Verobjektivierung des Diskurses über die Bundesförderung von Jugendarbeit in Österreich leisten.

Zum internationalen Background dieser Untersuchung

Auch in der BRD bestand vor einigen Jahren eine ähnliche Situation wie in Österreich, verschärft durch Forderungen, die Jugendverbände müßten sich einer ISO-Zertifizierung mit ebensolchem Qualitätsmanagement stellen. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend stellte – im Gegenzug zu einem ökonomisch verkürzten und von einem in der öffentlichen und veröffentlichten Meinung verbreiteten Sparkurs diktierten Entwicklungsprozeß – eine gezielte Förderung für Projekte jener Jugendverbände bereit, die sich zur systematischen Untersuchung von Qualität und Wirkung der eigenen Arbeit bereit erklärten. Eine Fülle von Studien wurde seither durchgeführt, in der Schriftenreihe QS-Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe publiziert, und ein erheblicher Reflexionsprozeß ausgelöst.

Da sich "Qualität" im gesamten Dienstleistungsbereich und vor allem in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendarbeit nicht "objektiv" festlegen läßt, gibt es eine Reihe von Gründen, die gegen eine Zertifizierung sprechen. Unter anderem sind Zertifizierungen eher statisch und innovationshemmend - sie stellen auf die momentane Überprüfung ab und bieten keine Anreize, über den aktuellen Anlaß hinaus weiterzudenken. Sie haben nur Gültigkeit für einen bestimmten Zeitraum - bis zur nächsten Prüfung - und sind in der Regel sehr kostenaufwendig, da sie den Einsatz externer ExpertInnen voraussetzen. Zugleich ist mit der einmaligen

Zertifizierung von Qualität nicht sichergestellt, daß damit ein längerfristiger Prozeß im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätssicherung eingeleitet werden kann.

Zertifizierungen werden zudem grundsätzlich von einer Außeninstanz vorgenommen und stellen damit nur eine geringe Motivierung für die MitarbeiterInnen dar. Zuletzt sei hier noch angeführt, daß die bloße Ausrichtung auf die Zertifizierung von Qualität die Qualifizierung der MitarbeiterInnen tendenziell außer Acht läßt und nicht mit einer gleichzeitigen Schulung der MitarbeiterInnen verbunden ist. (Kessmann 1996, 37 f)

Ungeachtet dieser grundsätzlichen Kritik an einer bestimmten Methode der Qualitätssicherung bestand in der BRD Einigkeit über Defizite in den Jugendorganisationen in bezug auf kontinuierliche Organisationsentwicklung, in der Adaptierung von Techniken und Instrumenten eines sozialen Managements sowie von Evaluation und Controlling. Einigkeit bestand auch darüber, daß diese wichtige Faktoren bei der Bestimmung und Sicherung von Qualität seien. Zugleich wurde aber eingewandt, daß die Forderung, effizient und effektiv zu arbeiten, Qualitätskriterien für die Kinder- und Jugendarbeit zu entwickeln, nicht von rein marktwirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Überlegungen erfüllt werden kann. Weder ist Rentabilität ein Ziel öffentlicher Sozialeinrichtungen, noch kann das Angebot an Jugendeinrichtungen von Nachfrage und Preis bestimmt werden. Vielmehr sind politische Entscheidungen dafür ausschlaggebend, und die Einführung von marktwirtschaftlichen Überlegungen und Konzepten wie Kundenorientierung, Marktcompetenz und Wettbewerb erzeugen keine echten marktwirtschaftlichen Verhältnisse. Sie erlauben lediglich eine graduelle Annäherung an marktwirtschaftliche Steuerungsprinzipien unter der Logik des öffentlichen Sozialsystems (vgl. Berthelmann 1996, 52).

In der ersten Bestandsaufnahme zur Debatte um Qualitätssicherung, Controlling und Selbstevaluation zeigte sich ein Bild, das auch für die österreichische Situation Gültigkeit hat. Es existierten bereits etliche Einzelaktivitäten, die Schwerpunkte der Auswertungen lagen im Bereich der Inhalte und der Finanzen, Qualitätsstandards waren kaum formuliert, selbstreflexive Prozesse waren selten methodisch, sondern überwiegend gefühlsmäßig angelegt und insgesamt fehlte eine Systematik und die Umsetzung allfälliger Konsequenzen. Aus den deutschen Erfahrungen kann für unser Evaluations- und Forschungsprojekt unter anderem auf vier Thesen zurückgegriffen werden, die die Aufgabenstellung sowie den wissenschaftlich-methodischen Referenzrahmen markieren.

- 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 (vgl. Kneffel/Reinbold 1996, 52 f).

Modellentwicklung SE – Ausgangssituation für dieses Forschungsprojekt

Das Forschungsprojekt startete unter der Ankündigung, das Bundesministerium für Umwelt, Familie und Jugend wolle die zukünftige Zuteilung von Förderungsmitel 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 Leistungsmessung den Förderungsgürtel 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 Selbstevaluation 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 Selbstevaluation 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 Evaluationstechniken, die sie in die Lage versetzt, kontinuierliche Selbstevaluation und Organisationsentwicklung zu betreiben.

Als integrierter Bestandteil des Forschungsprojekts wurde die Durchführung von mehreren Workshops mit ExpertInnen geplant, im Sinne von aufbauenden Fortbildungsveranstaltungen sowie zur Einbringung von Erfahrungen, die in ähnlichen Projekten bereits gemacht wurden und für das vorliegende Anliegen wertvolle Anregungen versprochen. Folgende ReferentInnen wurden zu diesen Workshops eingeladen:

Wennemar Scherrer - Initiator der deutschen Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn - referierte und diskutierte zum Thema:

Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendverbandsarbeit – Erfahrungen aus Projekten in Deutschland

Peter Kuthan - Konsulent für Projektevaluationen im Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten, Wien - referierte und diskutierte zum Thema:

Evaluation und Qualitätsmanagement

Christiane Liebald - Konsultantin in der Bundesinitiative Qualitätssicherung, Autorin mehrerer einschlägiger Studien, Wuppertal - referierte und diskutierte zum Thema:

Selbstevaluation von Jugendverbänden mit besonderer Berücksichtigung des Gender-Aspekts und des Bildungsbereichs

Michael Monzer - Diplompsychologe und Organisationsberater, Konsulent in der Bundesinitiative Qualitätssicherung, Autor mehrerer einschlägiger Untersuchungen - referierte und diskutierte zum Thema:

Selbstevaluation und Ehrenamt

Walter Mika/Stephan Kerstof - gerichtlich beeideter Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, bzw. Berufsanwärter, Berater vieler Nichtregierungsorganisationen und Non-profit-Unternehmen, Wien - referierten und diskutierten zum Thema:

Betriebswirtschaftliche Aspekte in Non-profit-Organisationen

Das entwickelte Forschungsdesign trägt den Ansprüchen von Selbstevaluationsstudien insofern Rechnung, indem es methodisch – obwohl Auftragsprojekt – in erster Linie als Projekt der beteiligten Organisationen bzw. deren MitarbeiterInnen, und nicht als oktroyiertes Auftragsprojekt des Ministeriums konzipiert wurde.

Annäherung an den Begriff Qualität

Um den Begriff Qualität mit Inhalt zu füllen, ihn zu operationalisieren, bietet sich eine Mehrebenen-Perspektive an. Demnach wäre von Strukturqualität, Prozeßqualität und von Ergebnisqualität zu sprechen.

Die Strukturqualität bezieht sich auf die gegebenen Rahmenbedingungen, auf die Charakteristika der Organisation (etwa Personal, Ausbildung/Qualifizierung, materielle Ausstattung, Logistik).

Die Prozeßqualität bezieht sich auf die Interventionshandlungen als die Gesamtheit aller Aktivitäten zwischen DienstleisterInnen und EmpfängerInnen. Dies wird als die wichtigste Ebene eingestuft, die professionellen Standards bilden die Grundlage der Bewertung. Im weiteren Sinne kann auch von Produktqualität gesprochen werden, die von beiden Seiten – Träger und Konsument – beurteilt werden kann.

Ergebnisqualität beschreibt die beobachtbaren Resultate, die den Interventionshandlungen zugeschrieben werden.

Aufgrund nicht nachweisbarer Kausalität (verschiedene Einflußfaktoren) kann sich die Qualitätsbeurteilung sozialer Dienste nur begrenzt am Ergebnis bzw. der Wirkung orientieren. Vielmehr bildet sich die Prozeßqualität – die Art und Weise, wie eine

Leistung erbracht wird - als zentrale Kategorie heraus, wenn es darum geht, sich auszuweisen, weil man mit einer gewissen Plausibilität annehmen kann, daß optimale Bedingungen auf der Struktur- und Prozeßebene zu angestrebten Wirkungen bzw. zu einer Verbesserung der Leistungen führen (vgl. Burmeister/Lehnerer 1996, 27 ff).

Wennemar Scherrer, Initiator der Bundesinitiative Qualitätssicherung deutscher Jugendverbände im Jugendministerium, meint, daß schon das systematische Nachdenken über Qualität zu einer anderen Bewußtheit über die Inhalte der eigenen Arbeit und damit indirekt zu einer Qualitätssteigerung führt. Um diese zu erreichen, wird von den Handlungsträgern eine klare Zielformulierung gefordert. Ziele sind Orientierungsmarkierungen, sind als prinzipiell erreichbare Ergebnisse der eigenen Arbeit im Hinblick auf die verschiedenen Zielgruppen zu verstehen.

Weiterführende, systematische Konzepte zur Qualitätssicherung wie das "total quality management" (TQM) wurden in die Debatte eingebunden und entsprechend adaptiert auch in einzelnen Projekten angewendet. So sieht die Qualitätsphilosophie eines TQMs eine starke Kunden- und Mitarbeiterorientierung vor, definiert Qualität und deren Verbesserung als oberstes Organisationsziel und macht die MitarbeiterInnen zu "Qualitätsmanagern". Sie sind es, die dauerhaft für Qualität zuständig sind, deshalb haben partizipativer Führungsstil, Teamarbeit und Verbesserung durch ständiges Lernen einen hohen Stellenwert in der Organisation. Qualität kann nur "hineinproduziert" werden, aber nicht "hineinkontrolliert" – der Schwerpunkt liegt daher auf der Optimierung von Produktions- bzw. Dienstleistungsprozessen durch präventive Maßnahmen (vgl. Oess 1991).

Der Aufbau eines ambitionierten Qualitätsmanagementsystems kann in Form eines 7-Stufen-Programmes beschrieben werden:

- Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sind in eine systematische Organisationsentwicklung eingebunden.
- Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität werden gleichermaßen berücksichtigt.
- Die MitarbeiterInnen werden als wichtigste Ressource beim Aufbau des Qualitätsmanagementsystems betrachtet.
- Qualitätsmanagement wird als Prozeß und damit als Daueraufgabe definiert.
- Nicht formale Kriterien, denen Abläufe genügen müssen, werden ausgearbeitet, vielmehr sind inhaltliche Standards im Prozeß zu entwickeln.
- Die Zufriedenheit direkter und indirekter Zielgruppen spielt eine zentrale Rolle.
- Das Augenmerk wird insgesamt darauf gelegt, besser (und nicht darauf, zertifiziert) zu werden (Burmeister/Lehnerer 1996, 46).

Der gesamte Prozeß soll transparent sein und von den MitarbeiterInnen getragen werden. Sie bekommen die Möglichkeit, systematisch zu thematisieren, was an Kritik evident ist, denn sie kennen die Schwächen am besten. Deshalb auch werden sie zu korrigierenden Maßnahmen aufgefordert. Die Binnensicht ist durch eine Außensicht zu ergänzen, ohne daß man sich von externen ExpertInnen kontrollieren lassen muß. Weitere Schritte sehen eine Organisationsanalyse vor, etwa nach betriebswirtschaftlichen, personalwirtschaftlichen und sachlich-konzeptionellen Kriterien, sowie die Überprüfung der Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen. Eine weitere Analyse befaßt sich mit den Schnittstellen, den internen Organisationsabläufen und den Interaktionen mit den Zielgruppen. Darauf baut die Stärken- und Schwächenanalyse als Selbstanalyse auf, die mittels sozialwissenschaftlicher Methoden die Bedürfnisse der Zielgruppen erfaßt, um darauf besser reagieren zu können und die Möglichkeiten abschätzt, sich als Organisation entsprechend positionieren zu können. Im Rahmen eines Positionierungskonzepts wird festgelegt, welche Angebote, Leistungen und Aufgaben von wem und für wen erbracht werden. Eng damit in Verbindung steht die Entwicklung von Qualitätsstandards, die festlegen, welche inhaltlichen Neupositionierungen erforderlich sind, wie die Erbringung der Dienstleistungen insgesamt zu gestalten ist, damit sie den Anforderungen gerecht wird. Ein Qualitätssicherungskonzept muß dafür Sorge tragen, daß die Kriterien auch angewandt und überprüft werden, damit also korrigierend eingegriffen werden kann. Schließlich müssen der Prozeß und die einzelnen Schritte zu einer Dokumentation aufbereitet werden, damit sie als Instrumente im Arbeitsalltag Verwendung finden können (vgl. ebd., 46 ff).

Qualität in sozialen Diensten läßt sich nicht als statisch festgesetzter und damit zeit-unabhängiger Wert festlegen. Daher findet als ergänzender methodischer Ansatz zur Qualitätssicherung auch der systematische Vergleich mit anderen Organisationen gleichen bzw. ähnlichen Typs Verwendung. Benchmarking meint dabei nicht nur den Vergleich mit anderen, sondern auch das Bemühen, von anderen, besseren oder den besten (best practice-model bzw. model of excellence), vorbildhaften Einrichtungen, zu lernen. Die Leitfrage des Prozesses lautet daher: Warum machen es andere besser?

2 Evaluation - Selbstevaluation

Evaluation bedeutet, ein bestimmtes Programm bzw. Projekt dahingehend zu hinterfragen, ob und mit welchem Aufwand die Programmziele erreicht (bzw. nicht und warum nicht erreicht) wurden und welche Wirkungen das Programm/Projekt auf einen vorher bestimmten Praxis- oder Personenkreis hat (vgl. Liebald 1996, 11). Dazu bedient man sich sozialwissenschaftlicher Methoden, um eine Verbesserung der Planung, die laufende Überwachung und eine Erhöhung von Effektivität (tun wir die richtigen Dinge, welche Auswirkungen haben sie?) und Effizienz (in welchem Verhältnis stehen die Kosten zum Ergebnis?) zu erreichen. Evaluation ist somit ein unabdingbares Instrument und ergänzender Baustein im Controlling, einem ökonomisch ausgerichteten Steuerungs- und Kontrollverfahren, das wiederum primär

als Unterstützungsfunktion des Managements gesehen wird, indem es notwendige Koordinationsarbeit leistet (vgl. Kneffel/Reinbold, 1996, 29 ff).

Evaluation ist ein praxisbezogener Forschungsprozeß, der sich an den Zielsetzungen einer Institution/eines Projekts orientiert. Sie beinhaltet den zielgerichteten, systematischen Prozeß der Informationssuche und -bewertung, bezogen auf den definierten Gegenstand. „Evaluation bedeutet, ein bestimmtes Projekt oder Programm dahingehend zu hinterfragen, ob und mit welchem Aufwand die Programmziele erreicht (bzw. nicht und warum nicht erreicht) wurden und welche (mehrdimensionalen: sozialen, ökonomischen, politischen etc.) Wirkungen das Projekt/Programm auf einen vorher bestimmten Personenkreis hat.“ (Liebald 1996, 11)

„Evaluation wird zur Zeit vor allem unter der Perspektive ökonomischer Kriterien diskutiert. Dies geschieht vor dem Hintergrund der sich zuspitzenden Finanzkrise in den öffentlichen Haushalten (...). Allerdings führt diese einseitige Betonung zu einer Ungleichgewichtung in der Diskussion um Evaluation, die neben einer ökonomischen Ausrichtung weitere wichtige Aspekte wie die der inhaltlichen Konzeptentwicklung und -überprüfung, der verbesserten Professionalität und Qualifikation von Berufspraktikern bis zu Organisations- und Strukturveränderungen von Einrichtungen unter inhaltlichen und fachlichen Gesichtspunkten berücksichtigt.“ (Liebald 1996, 9)

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 Beteiligtegruppen in den Arbeitsprozeß miteinbezieht. 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.

Im Vergleich:

Formative Evaluation ⇒ Steuerungs- und Optimierungsfunktion ⇒ feedback

Summative Evaluation ⇒ Bewertungs- und Beurteilungsfunktion ⇒ effectiveness

Folgt man den Regeln formativer Evaluation, so sind - im Idealfall - die Kriterien, die als Grundlagen für Erfolgsmessung herangezogen werden sollen, bereits in die Projektplanung miteinzubeziehen. In diesem Fall sind die optimalen Bedingungen für kontinuierliche Selbstevaluationen gegeben, die geeignet sind, mit relativ geringem Aufwand bereits während des Projektverlaufs bestimmte Auskünfte über die angestrebte Zielerreichung zu erhalten.

Vier bestimmende Elemente von Evaluation nach Will, bezogen auf Bildungsarbeit:

1. Evaluation ist ziel- und zweckorientiert. Sie hat primär das Ziel, praktische Maßnahmen (treatments) zu verbessern, zu legitimieren oder über sie zu entscheiden (z.B. eine Schulungsmaßnahme oder eine Ausbildungskonzeption).
2. Grundlage der Evaluation ist eine systematisch gewonnene Datenbasis über Voraussetzungen, Kontext, Prozesse und Wirkungen einer praxisnahen Maßnahme.
3. Evaluation beinhaltet eine bewertende Stellungnahme, d.h. die methodisch gewonnenen Daten und Befunde werden auf dem Hintergrund von Wertmaßstäben unter Anwendung bestimmter Regeln bewertet.
4. Evaluation bezieht sich, im Gegensatz zur personenbezogenen Leistungsfeststellung oder Testung, auf einzelne Bereiche geplanter, durchgeführter oder abgeschlossener Bildungsmaßnahmen. Sie zielt also in der Regel nicht primär auf die Bewertung des Verhaltens (z.B. Leistungen) einzelner Personen, sondern ist Bestandteil der Entwicklung, Realisierung und Kontrolle planvoller Bildungsarbeit.“ (Will 1987, 14)

Die Elemente, die Will hier auf Bildungsarbeit bezieht, treffen weitgehend auch auf Jugendarbeit zu. Was beiden - neben anderem - gemeinsam ist, ist die Unterschiedlichkeit der Arbeitsinhalte und -aufgaben auf den verschiedenen Organisationsebenen. So verlangt etwa der unmittelbare Kontakt mit Jugendlichen völlig andere Qualifikationen als etwa die auf Bundesebene angesiedelte Stelle, die stärker an Material- und Informationsbereitstellung beteiligt ist. Zumeist ist die Gliederung der Ebenen regional definiert, sodaß die Unmittelbarkeit der Arbeit mit Jugendlichen von der kleinsten regionalen Organisationform (Stadtteil, Ort, Pfarre usw.) über Bezirk (Viertel), Land (Diözese) bis zum Bund hin abnimmt, während umgekehrt die Theorie-, Verwaltungs- und Lobbyarbeit zunimmt. Weiters unterscheiden sich die Ebenen tendenziell in Bezug auf Haupt- und Ehrenamtlichkeit. Während auf Bundesebene fast überall ein Team von Angestellten die Arbeit erledigt, nehmen die bezahlten Arbeitsplätze auf dem Weg in Region und Ort drastisch ab. Die Jugendgruppen selbst - ein Kern der verbandlichen Jugendarbeit - werden nahezu ausschließlich von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen geleitet.

Bei einer Evaluation wie im vorliegenden Fall geht es einerseits um die Einbeziehung möglichst vieler Ebenen dieses sehr komplexen Prozesses der Arbeit von und mit Kindern oder Jugendlichen. Dieser breite Ansatz ist notwendig, um der Komplexität des Gegenstandes durch die Beteiligung der verschiedenen Erfahrungs- und Anspruchsebenen Rechnung zu tragen und daraus eine konsensfähige Definition der Ziele zu erarbeiten. Beispielsweise werden inhaltliche Zielsetzungen stark von Rah-

menbedingungen und Organisationsstrukturen mitbestimmt, weshalb diese auch einen entsprechenden Platz in der Betrachtung finden müssen.

Andererseits ist es notwendig, der spezifischen Charakteristik des Gegenstands folgend, die angemessenen Kriterien und Instrumente der Untersuchung zu entwickeln. Hier greifen rein quantitative Meßinstrumente zu kurz, deshalb ist es notwendig, sich an den Methodenkanon der Qualitativen Sozialwissenschaft anzulehnen. Ein wesentliches Merkmal derselben liegt in der Einbeziehung der untersuchenden Person(en) und deren Erkenntnisinteresse in den Forschungsprozeß. Dies erfordert konsequente Reflexion der Beteiligten 'entlang' dieses Prozesses und ermöglicht dadurch ein Maximum an Transparenz in einem Gegenstandsbereich, dessen lediglich quantitative Beschreibung ihn nicht hinreichend zu erfassen in der Lage ist. Im gesamten Feld der Sozialwissenschaft geht es daher neben der quantitativen Feststellung von konkreten Erscheinungsformen um den weiten Bereich menschlicher Entscheidungen und Handlungsweisen, die von unterschiedlichsten Motivationen, Ängsten, Erwartungen und sonstigen individuellen Möglichkeiten und Grenzen bestimmt sind. Hier sind hermeneutische oder systematisch interpretierende Methoden geeignet, ein höheres Niveau des Verstehens von Handlung im spezifischen Kontext zu erreichen.

„In der sozialwissenschaftlichen Evaluationsforschung geht es demnach um ‘... den gezielten Einsatz sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Verbesserung der Planung und laufenden Überwachung sowie zur Bestimmung der Effektivität und Effizienz von Gesundheits-, Bildungs-, Sozialhilfe- und anderen sozialen Interventionsmaßnahmen.“ (Rossi/Freeman/Hofmann 1988, 3 zit. nach Liebald 1996, 11). Christiane Liebald meint dazu bezogen auf die Situation in Deutschland: „Das Thema Evaluation beschäftigt gegenwärtig nicht nur Einrichtungen und Träger der Kultur- und Jugendarbeit. Auch andere Bereiche der Sozialarbeit, der Bildungspolitik und Gesundheitsfürsorge (...) stehen zur Zeit vielerorts auf dem Prüfstand, um die Effektivität, Effizienz und Qualität ihrer Arbeit zu hinterfragen.“ (Liebald 1996, 9).

Erfahrungsgemäß ist es zu Beginn der Evaluation wichtig, großes Augenmerk auf die genaue Formulierung des Zielkatalogs zu legen. In jeder Institution/jedem Projekt scheint es sowohl manifeste als auch latente Kriterien zu geben, die die Ausrichtung der Arbeit bestimmen und sämtliche Beteiligtegruppen in der gemeinsamen Arbeit stützen oder behindern. Ein stark kommunikationsorientierter und integrativer Ansatz kann hier helfen, eventuelle einschränkende Aspekte der Kooperation ausfindig zu machen, um einen möglichst breiten Konsens über die deklarierten Zielsetzungen herzustellen. Ebenso sollte Klarheit herrschen bezüglich der Kriterien, die dem Evaluationsprozeß innewohnen sollen; nach Grüner handelt es sich dabei um:

Zielorientierung - Systematik - Kontinuität - Bewertung - Objektorientierung.

Sie können als nützliche Orientierungshilfen für Konzeption und Durchführung von Evaluationsprozessen herangezogen werden.

Eine höchst wichtige und im Sinne der Effektivität möglichst ausführlich gestaltete Etappe befaßt sich mit der präzisen Beschreibung des Gegenstands der Evaluation. Hierbei sind folgende Arbeitsschritte sinnvoll:

- Abstecken des Gegenstands, wie er durch den Auftrag definiert wurde, und Abklärung desselben mit den Beteiligengruppen.
- Entwicklung von Fragestellungen und Bewertungskriterien unter Einbeziehung der Erfahrungen und Kompetenzen, Anliegen und Interessen der Beteiligten.
- als wesentliches Element einer konstruktiven Entwicklungsarbeit werden die Hoffnungen, Befürchtungen und Konfliktpotentiale der Beteiligengruppen gesammelt und bearbeitet.
- Eine Festlegung auf die konsensfähigen Zielkriterien wird getroffen;
- gemeinsam mit den Beteiligengruppen wird die weiterführende Methodik des Evaluationprozesses entwickelt.
- Datenerhebung und -auswertung
- Rückführung der Ergebnisse zu den Beteiligengruppen
- Ergebnisdiskussion und Maßnahmenentwicklung gemäß des erarbeiteten Zielkatalogs.

Ein wesentliches Element ist die Prozeßorientiertheit von Evaluation, die eine permanente Einbeziehung der Beteiligengruppen vorsieht. Dies dient sowohl der Qualität der Arbeitsschritte, indem vorhandene Erfahrungen und Kompetenzen weitgehend miteinbezogen werden, als auch den beteiligten Personen, die sich im Prozeß Elemente einer systematisierten Reflexion aneignen, was ein wichtiger Teil interner Professionalisierung ist.

2.1 Selbstevaluation - theoretischer Hintergrund

Für eine fortlaufende und praxisnahe Überprüfung der eigenen Arbeit, die nicht nur der laufenden 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. SE bezieht sich explizit auf den von Beywl entwickelten Ansatz der "responsiven Evaluation", in der das Gesamtkonzept der Evaluation in Interaktion mit allen am Programm beteiligten Personen, Gruppen und Institutionen zusammen entwickelt wird, in der also der grob vorgegebene Untersuchungsgegenstand gemeinsam gestaltet, methodisch erfaßt und ausgewertet wird (vgl. v. Spiegel 1994, Beywl 1985).

SE wird als ein Konzept verstanden, das die Eigenverantwortlichkeit der Fachkräfte als Ausgangspunkt und Ressource für die Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung fachlicher Standards nutzt. Gleichzeitig ist SE dafür geeignet, die Handlungskompetenz der tätigen Fachkräfte zu nutzen und zu stärken, indem diese ihre eigenen Bewertungskriterien erarbeiten und überprüfen. Sie dokumentieren selbst ihre Arbeitsvollzüge und bewerten ihre Erfolge oder Niederlagen. Die Entwicklung von Veränderungen und Verbesserungen wird damit an die Fachkräfte zurückgegeben, sie sind die Subjekte der Weiterentwicklung der Arbeitsfelder und der Organisation. SE kann damit als "prozeßorientierte Praxismethode" (Spiegel) definiert werden, die eng mit dem Gesichtspunkt der Organisationsentwicklung verzahnt ist (vgl. Kneffel/Reinbold, 1996, 44).

Die notwendigen methodischen Schritte im Prozeß der SE machen die wissenschaftliche Systematik deutlich:

- Formulierung der Zielsetzung und Fragestellung
- Eingrenzung des Untersuchungsbereichs
- Präzisierung der Fragestellung
- Analyse der Informationsquellen
- Formulierung von Indikatoren
- Auswahl der Untersuchungsverfahren
- Durchführung und Auswertung der Untersuchung
- Darstellung der Ergebnisse
- Schlußfolgerung für die eigene Praxis (vgl. ebd.)

Resümierend kann somit behauptet werden, daß SE ein Konzept formuliert, das die Ziele von Controlling, die strategische Weiterentwicklung der Organisation mit einer permanenten Kontrolle der Zielerreichung, wirksam unterstützt. Ferner zielt sie vom Ansatz her auf eine methodische und systematische Absicherung der Bewertung, Messung und Weiterentwicklung der fachlichen Qualität durch die damit befaßten Fachkräfte.

Ein weiterer, bislang nicht angesprochener 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. Wie Monzer beispielhaft darstellt, bedeutet für ehrenamtliche MitarbeiterInnen Leistung unter anderem etwas anderes als für festangestellte MitarbeiterInnen, weil ihre Tätigkeit von anderen Bewertungsmaßstäben motiviert wird. Er unterscheidet in ehrenamtliche MitarbeiterInnen in Vorstandsfunktion, solche mit Mitgliederstatus und solche ohne diesen. Manche sind nur über ein Projekt ehrenamtlich engagiert. SE im Bereich Ehrenamtlichkeit muß sich daher den Spannungen zwischen den Anreizen für eine Person und den Erwartungen der Organisation auseinandersetzen, was nur in einem interaktiven Prozeß möglich ist (Monzer 1998).

Resümierend schlägt er den Einsatz von Selbstevaluation immer dann vor, wenn

- es um Themen der Qualitätssicherung und Dokumentation geht
- Innovationen umgesetzt und bewertet werden sollen (weil die kritische Sicht der Dinge gefördert wird)
- neue Arbeitsstrategien entwickelt werden sollen (ganzheitliches Arbeitsverständnis)
- es darum geht, kurzfristige Ursache-Wirkungszusammenhänge zu erfassen
- wenn die Wirkung bestimmter Arbeitsschritte interessiert (Unsicherheit wird reduziert)
- für die vorliegenden Probleme und Fragestellungen keine brauchbaren Informationen vorliegen (weil lösungs- und entwicklungsorientiertes Denken gefördert wird)
- es um Fragestellungen geht, die sich aus der Praxis der Mitarbeiter ergeben (weil u.a. die Stellung der Mitarbeiter aufgewertet wird)
- es um die fortlaufende Kontrolle der Arbeit geht (fördert Identifikation mit den Ergebnissen, qualifiziert Mitarbeiter, ist billiger als der Einkauf von externen Experten).

„Selbstevaluation zielt (...) nicht auf die Evaluation ganzer Einrichtungen oder großer Programme, sondern ist in der Regel auf die eigene berufliche Tätigkeit ausgerichtet. (...) Das Konzept der Selbstevaluation bezieht sich auf andere verwandte Ansätze wie zum Beispiel auf die von Beywl (1985/1991) entwickelte 'responsive Evaluation', die als sogenannte offene Evaluation zunächst dem Bereich der Fremdevaluation zugerechnet werden kann, diese jedoch radikal weiterentwickelt, auch durch die Betonung der Relevanz qualitativer und handlungsbezogener Forschungsmethoden. Im Vergleich zu geschlossenen Evaluationen, in denen die Fragestellungen ebenso wie die Methoden von vorneherein festliegen, geht es in der offenen prozeßorientierten Evaluation darum, gemeinsam mit den an der Evaluation beteiligten Gruppen den anfangs nur grob vorgegebenen Untersuchungsgegenstand gemeinsam zu entwickeln, methodisch zu erfassen und auszuwerten.“ (Liebald 1996, 14)

"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)

Die Funktionsbereiche von Selbstevaluation beinhalten nach v. Spiegel folgende vier Perspektiven:

1. *SE als (Selbst-)Kontrolle* meint die Überprüfung und Bilanzierung der eigenen Arbeit. Die entsprechende Frage lautet: *Was ist herausgekommen?* und bezieht sich auf

- Zielerreichung
- Effektivität
- Angemessenheit der Zielsetzungen
- Effizienz

2. *SE als Aufklärung* stellt die Frage : *Was ist passiert?* und soll helfen, das Wissen über die eigene tägliche Praxis zu erweitern und hilft Fragen nach dem Verlauf des Prozesses zu beantworten, wie z.B:

- Wird das, was man tun will auch tatsächlich getan?
- Wie beurteilen andere Beteiligte den Verlauf?
- Wie gestalten sich die Beziehungen untereinander?
- Welche Ergebnisse und (auch unbeabsichtigte) Wirkungen zeitigt der Prozeß?

Als wichtiger Aspekt dieser SE-Perspektive kann ihr selbstreferentieller Charakter benannt werden, das heißt, daß alle Beteiligten an der Definition von Erfolg mitwirken und ihre spezifischen und der Situation angemessenen Referenzsysteme und Kriterien miteinbezogen werden.

3. *SE als Qualifizierung* behandelt die zentrale Frage: *Wie kann die Qualität der professionellen Arbeit im Zusammenspiel mit den institutionellen Rahmenbedingungen verbessert werden?* und soll den MitarbeiterInnen unter anderem Auskunft geben über Umfang und Verteilung ihrer Arbeitskraft, die Sinnhaftigkeit von Routinen und Verhaltensmustern.

4. *SE als Innovation* wird dort besonders zum Tragen kommen, *wo eine Organisation in ihren Strukturen überaltert ist und mit untauglichen Konzeptionen arbeitet.* Wichtige Schritte in Richtung Innovation beginnen in diesem Fall bei Definition und Analyse von Bedarf (von außen) und Angebot (seitens der Organisation).

Diese sehr praxisnahe und mit zahlreichen konkreten Beispielen illustrierte Darstellung von Hiltrud von Spiegel (in: Heiner 1994) ist nach unseren Erfahrungen um einen wesentlichen Punkt zu ergänzen, nämlich um die *persönliche Qualifizierung der an SE-Prozessen beteiligten ehrenamtlichen MitarbeiterInnen*. Die Diskussion um Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote als Gratifikation ehrenamtlicher Tätigkeit erlangt derzeit immer mehr an Bedeutung. Unserer Meinung nach sind solche Angebote geeignet, einerseits die Motivation zur ehrenamtlichen

Mitarbeit zu erhöhen und andererseits wichtige Schritte in Richtung Qualitätsentwicklung zu setzen.

Weiters hat es sich als notwendig erwiesen, die Reihenfolge der genannten Themen anders zu gewichten, da es sich gezeigt hat, daß *der Prozeßqualität deutlicher Vorrang gegenüber der Ergebnisqualität* einzuräumen ist. Dies hat nicht zu bedeuten, daß Ergebnisse keinen wichtigen Stellenwert in der SE hätten; es soll vielmehr darauf hingewiesen werden, daß durch explizite Schwerpunktsetzung auf den Prozeß wesentlich differenziertere Ergebnisse zu erzielen sind.

Umfangreiche praktische Erfahrung spricht auch aus den von Christiane Liebald zusammengestellten Regeln für die Durchführung von Selbstevaluationsmaßnahmen. Sie weisen sehr deutlich auf potentielle Konflikt- und Problemfelder hin, die geeignet sind, SE-Prozesse zu desavouieren und ihren Erfolg zu behindern oder zu verunmöglichen.

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' harmonieren.
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 (Ifd. 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 1997)

2.2 Selbstevaluation konkret: Modellentwicklung Evaluation mit sechs Organisationen der verbandlichen Jugendarbeit in Österreich.

Das Konzept der vorliegenden Arbeit bestand darin, in einem extern begleiteten Prozeß das Terrain für Selbstevaluation zu sondieren, mit externer Hilfe Instrumente zur Evaluation eines bestimmten Bereichs zu entwickeln und deren Möglichkeiten und Schwierigkeiten probeweise zu erkunden.

Das Besondere dabei ist, daß hierbei sowohl das gesammelte interne Wissen der MitarbeiterInnen wie auch der distanzierte Blick 'von außen' durch die externe Prozeßbegleitung zur Verfügung standen.

Unter Berücksichtigung aller Regeln, die zur Durchführung von Selbstevaluationsmaßnahmen geltend zu machen sind, muß in einer konkreten Herangehensweise großes Augenmerk gelegt werden auf die Rahmenbedingungen, in denen SE stattfindet. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Frage des ausreichenden Vertrauens, ganz besonders in einem Fall, wo Maßnahmen zur SE von außen angeregt werden, ja sogar an die Möglichkeit zukünftiger Budgetkürzungen gekoppelt sind. Im vorliegenden Fall ging der Auftrag zu Evaluations/Selbstevaluationsmaßnahmen vom zuständigen Ministerium aus, gleichzeitig Financier eines wichtigen Teils der Bundesstrukturen der beteiligten Organisationen. Zusätzlich traf die Auftragsvergabe betreffend die Forschungen zum Dritten österreichischen Jugendbericht zeitlich zusammen mit der Ankündigung möglicher Kürzungen oder drastischer Umverteilungen der Mittel aus dem Bundesjugendplan. Es war in der Vorbereitung nicht die Rede davon, daß SE-Maßnahmen der Qualitätssicherung innerhalb der beteiligten Organisationen dienen könnte, eher schon war die Rute ins Fenster gestellt worden nach dem Motto: 'Wer sich freiwillig *evaluieren* ließe, könne mit Vorteilen bei späterer Geldvergabe rechnen'. Der dazugehörige Umkehrschluß ist als Botschaft an die restlichen Organisationen mitzudenken! Damit hatte Evaluation/Selbstevaluation den Stempel der Kontroll- oder Disziplinierungsmaßnahme erhalten und somit war eine sehr ungünstige Ausgangsposition für die Zusammenarbeit geschaffen. Tatsächlich war in der Folge das Forschungsteam in einem erheblichen Zeitraum damit beschäftigt, einerseits eine notwendige Vertrauensbasis mit den Beteiligten herzustellen und sie andererseits von den theoretischen Konzepten der SE, sowie deren Handhabbarkeit und Nutzen für die Organisationen selbst zu überzeugen. Es muß bezweifelt werden, ob dies lückenlos gelungen ist.

Diese Tatsache weist auf einen sehr zentralen Punkt bei der Durchführung von SE hin, nämlich auf die nötige Motivation, die es ermöglicht, sich auf einen solchen Prozeß einzulassen, der Bereitschaft aller Beteiligten zu Introspektion und diskursiver Reflexion sowie zur Entwicklung einer Fehlerkultur erfordert.

Solche Voraussetzungen, wie die obengenannten, sind die denkbar schlechtesten, unter denen Maßnahmen zur SE begonnen werden können, da sie wesentlichen Grundsätzen dieser Art von Arbeit widersprechen.

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

⇒ SE dient in allererster Linie der Wirkung nach innen.

⇒ SE hilft im Sinne der genannten 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.

⇒ Wesentliche Elemente von SE sind die Enthierarchisierung und die Professionalisierung auf allen Ebenen. Diese Qualitäten von SE lassen sich nur vermittelt in die Erfolgsbilanz zur Außendarstellung aufnehmen. Es handelt sich jedoch dabei um genau jene Etappe, die es braucht, sinnvolle Strukturen zu dem Zweck zu entwickeln, der helfen soll, die Frage zu beantworten: 'Wie kann ich über meine Arbeit, die Ziele meiner Arbeit und die tatsächliche Realisierung meiner Arbeit verlässliche Auskünfte erhalten?'. Die gefundenen Antworten sollen dazu beitragen, die eigene Arbeit zu verbessern und in der Folge die Qualität derselben auch nach außen zu legitimieren.

⇒ 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 entwickeln kann.

⇒ 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.

2.3 Instrumente der Selbstevaluation.

In der Folge werden einige methodische Instrumente von Selbstevaluation exemplarisch vorgestellt. Ihnen gemeinsam ist die hohe Praxisorientierung und die Schwerpunktsetzung auf die Hilfe zur Systematisierung von Reflexion der eigenen Arbeit durch die Beteiligten.

Rad der Entwicklung

Als einfaches Planungsraster bietet sich das "Rad der Entwicklung" an. Es dient der Visualisierung von verschiedenen Aspekten der Programm- und Evaluationsplanung und gehört zu den "Papier und Bleistift Methoden", das heißt es kann spontan und ohne großen Aufwand in Teamsitzungen durchgeführt werden. In die Radnabe wird das eigentliche Ziel des Programms eingetragen. Die acht Speichen stehen für verschiedene Fragen nach der Vorgangsweise, den Kooperationspartnern, befürchteten Widerständen und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung. Das Rad wird auf einem Flipchart visualisiert und anschließend gemeinsam vervollständigt.

Was ist mein konkretes Teilziel?

Welche Indikatoren werden zur Messung des Teilziels herangezogen?

Welche Methoden und Instrumente werden eingesetzt?

Welche Handlungsnormen sollen gelten?

Wer ist beteiligt?

Wer ist zuständig?

Wie groß sollen Zeit und Energieaufwand sein?

Welche Widerstände wird es geben?

=> Einfügen Graphik aus Datei dok1



Stärken - Schwächen Analyse

Eine einfache Methode zur Standortbestimmung einer Maßnahme oder eines Projektes ist die Stärken - Schwächen Analyse oder SWOT Analyse. Der Name "Swot" ergibt sich aus den Themen, die die Methode behandelt: strengths, weaknesses, opportunities und threats. Mit dieser Methode werden sowohl die Gegenwart bzw. der bisherige Verlauf eines Projektes etc. - Stärken und Schwächen - als auch die Zukunft - Chancen und Risiken - bearbeitet. Durch die vorgegebene Struktur kommen die unterschiedlichen und vielleicht auch widersprüchlichen Wahrnehmungen und Einschätzungen der Handelnden gleichzeitig zu Wort und werden dadurch erlebbar gemacht. Zu Beginn wird auf ein Flipchart folgender Raster gezeichnet:

Strengths	Opportunities
Weaknesses	Threads

Die Anwesenden sollen nun für das zur Debatte stehende Projekt vorerst für sich selbst Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken finden. Anschließend werden die Ergebnisse in die einzelnen Zellen eingetragen und mittels des ausgefüllten Rasters diskutiert. Die Methode selbst ist sehr flexibel, je nach Situation kann einer der vier Aspekte betont oder abgewandelt werden. Statt nach Chancen und Risiken des künftigen Verlaufes zu fragen, bietet sich zum Beispiel auch die Fragestellung nach bisherigen und künftigen Schwerpunktsetzungen an.

W-Fragen

Eine rasche Situationsanalyse läßt sich auch mit den klassischen "W-Fragen" durchführen. Wer macht was wozu mit wem wie wo wann und um wieviel? Aufgeschlüsselt stellen sich insgesamt 8 Fragen: "Wer?" fragt nach den Beteiligten an einem Projekt, "was?" nach den Inhalten, "wozu?" nach den konkreten Zielen, "mit wem?" nach den Zielgruppen, "wie?" nach der methodischen Umsetzung, "wo?" nach dem Ort, "wann?" nach dem Zeit- und Arbeitsplan und "wieviel?" nach den Kosten bzw. dem Finanzierungsplan. Das Schema läßt sich leicht auf einen Soll - Ist Vergleich ausweiten. Dazu wird zuerst der Istzustand erhoben und im Anschluß daran der gewünschte Sollzustand beschrieben. Daraus läßt sich das vorhandene Maß an Überschneidung bzw. Abweichung ablesen. Wurden Maßnahmen für eine Veränderung geplant und umgesetzt, so kann das Ergebnis nach einiger Zeit von Umsetzung und praktischer Anwendung mit einer neuerlichen Situationsanalyse überprüft werden.

Zielformulierung

Oft fällt das Formulieren von Zielen schwer, da Globalziele und Feinziele verwechselt werden. Ein abstraktes Globalziel ist zwar nützlich für die allgemeine Orientierung - es beschreibt die Philosophie, auf der ein Programm fußt, doch es läßt sich nicht messen. Für eine Evaluation muß ein Ziel operationalisierbar und durch einen Indikator meßbar sein. Als Hilfe für die Konkretisierung von Zielen bietet es sich an, einen Zielbaum zu zeichnen. Die Methode verdeutlicht den Zusammenhang von Indikatoren, Teilzielen und Globalzielen und hilft dabei, gewissermaßen alle drei im Auge zu behalten. Der "Stamm" stellt das Globalziel dar, die Äste einzelne Teilziele, die sich weiterverästelt - entweder in noch konkretere Ziele oder in Indikatoren. Welche Teile des Zielbaumes sich wie weit weiterverästeln, bleibt den Durchführenden vorbehalten.

3. Jugend - Begriff und Anforderungen an verbandliche bzw. offene Jugendarbeit

Die Ergebnisse der jüngeren Jugendforschung belegen nachdrücklich, daß die bisher gängigen emblematischen Ordnungen, wonach Jugend unter bestimmten Begrifflichkeiten (z.B. die 68er-Generation) zu beschreiben versucht wird, nicht mehr greifen. Zu weitreichend sind die Auswirkungen der Modernisierung unserer Gesellschaft, wie sie unter den Stichworten Individualisierung und Pluralisierung, Mobilisierung, Konsumorientierung, neue Kommunikationstechnologien und Medialisierung gefaßt werden können. Ohne hier im Detail auf diese gesellschaftlichen Entwicklungen eingehen zu können (vgl. dazu etwa die abrißhaften Ausführungen in: Schoibl 1998), erscheint doch der Hinweis wichtig, daß bei der Untersuchung der Lebenslage Jugendlicher sowohl hinsichtlich alters- und zielgruppenspezifischer Unterschiede als auch spezifischer Themen und Probleme unterschieden werden muß.

Der übergreifende Begriff Jugend bezeichnet dann ganz pragmatisch eine Altersphase, die selbst wieder in jeweils spezifische Konstellationen und Formen des Überganges von Kindheit auf der einen Seite und dem weitgehend selbständigen Leben als ErwachseneR auf der anderen Seite untergliedert ist, ohne selbst aber eine darüberhinausgehende Bedeutung für sich in Anspruch nehmen zu können.

3.1 Alterspezifische Typologie

Kindheit:

Zwar sind Kinder bis zum Alter von 15 Jahren im Rahmen der allgemeinen Schulpflicht und aufgrund ihrer ökonomischen Situation durchgängig in einer sozialen und ökonomischen Abhängigkeit von Elternhaus und den mit Bildung befaßten Institutionen. Im Unterschied zu früheren Generationen aber haben unter anderem die demografischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte wie die Verringerung der Haushaltsgröße und die Zunahme des Anteils von Einzelkindern sowie die Zunahme von Scheidungs- bzw. Trennungsweisen dazu geführt, daß bereits die 12-14Jährigen in einem vergleichsweise höheren Ausmaß selbständig sind. Vermehrt trachten sie nach selbstbestimmten Lebensformen und insbesondere Freizeitaktivitäten. In Abgrenzung zu den elterlichen Verhaltensmustern und Gewohnheiten verbringen sie zum einen vermehrt Zeit in Gesellschaft ihrer Freundeskreise (peer groups), zum anderen orientieren sie sich verstärkt an der Gleichaltrigengruppe und entwickeln selbstbestimmte und selbstorganisierte Gesellungsmuster.

Kids:

Die 12-14Jährigen werden in der jüngeren Jugendforschung als Kids bezeichnet und von den jüngeren Kindern sowie von den älteren Jugendlichen bezüglich ihres Freizeit-, Kultur- und Konsumverhaltens deutlich unterschieden (vgl. Kromer 1995). Die Zeit der Ablöse aus der elterlichen Abhängigkeit bezüglich sozialer und gesellschaftlicher Wert- und Normvorstellungen, insbesondere in Richtung Selbstbestimmung und Selbstorganisation, hat sich im Zuge der letzten Jahrzehnte altersmäßig deutlich nach unten verschoben - ohne daß dies aber im Bereich der örtlichen Infrastrukturentwicklung bereits Berücksichtigung gefunden hätte. Zwar sind die Kids mittlerweile eine eigenständige Zielgruppe für Medien, Modeindustrie und Konsumwerbung geworden. Der öffentliche Raum bleibt ihnen aber als eigenständige NutzerInnengruppe noch weitgehend versperrt.

Jugendliche zwischen 14 und 18 Jahren:

Spätestens mit 14 Jahren stehen die Jugendlichen vor der Entscheidung über ihren künftigen Bildungsweg, der sie entweder in eine höhere Schulbildung oder in eine (duale) Berufsausbildung führt, bestehend aus Lehre und Berufsschule. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich dieser Anteil an Jugendlichen, die in einer verlängerten Phase der schulischen bzw. beruflichen Bildung stehen, wesentlich erhöht, schwerpunktmäßig zugunsten höherer Schulbildung. Es sind vor allem Mädchen, bei denen diesbezüglich ein großer Aufholprozeß zu beobachten war,

mittlerweile haben sie mit den Burschen, was höhere Schulbildung betrifft, gleichgezogen bzw. diese sogar anteilmäßig überholt.

Demgegenüber nimmt der Anteil jener Jugendlichen, die unmittelbar nach absolvierter Pflichtschule und unter Verzicht auf Formen der Berufsbildung, erwerbstätig werden, weiterhin ab. Die verbliebene Untergruppe setzt sich überwiegend aus Jugendlichen aus MigrantInnenhaushalten zusammen - insbesondere der ersten Generation von MigrantInnenjugendlichen, die zumeist noch im Herkunftsland ihrer Eltern geboren wurden und nur Teile der Schulbildung in Österreich absolviert haben (vgl. z.B. Viehböck/Bratic 1994 und Schoibl/Repp 1997).

Zu unterscheiden sind somit drei deutlich verschiedene Lebenslagen: Lehrlinge, höhere SchülerInnen und Erwerbstätige, die als Zielgruppen von Jugendarbeit auch wesentlich in ihren unterschiedlichen Bedürfnissen zu berücksichtigen sind.

Die 19-25Jährigen

haben überwiegend ihre Schul- bzw. Berufsbildung abgeschlossen und stehen am Beginn ihrer Berufsbiografie. Die Suche nach einer adäquaten Anstellung, die Sicherung eines eigenen Einkommens und die Etablierung ökonomischer Unabhängigkeit sind die zentralen Vorzeichen für eine Lebensphase, die gleichzeitig in vielen Fällen damit einher geht, einen eigenen Haushalt zu begründen und eine Partnerschaft (für einen Zeitabschnitt von vorerst unbestimmter Dauer) einzugehen. Hausstandsgründung und / oder Heirat sowie die Geburt des ersten Kindes stehen solcherart am Ende einer Jugendzeit und bilden de facto den Übergang in die Welt der Erwachsenen.

Sonderformen

Studium bzw. Arbeitslosigkeit in der Zeit als jungeR ErwachseneR führen dazu, daß sich in manchen Fällen die Zeit der ökonomischen Unselbständigkeit verlängert, der obere Rand der Jugendzeit bis zum Alter von etwa 28 Jahren ausfranst. Diese Gruppe ist allem voran in größeren Städten und Uni-Standorten auch für jugendliche Lebensformen bedeutsam und bildet gerade für die verbandliche Jugendarbeit eine wichtige Zielgruppe für ehrenamtliches und / oder nebenberufliches Engagement. Veränderungen in dieser Altersgruppe, zum Beispiel durch Verknappung von Stipendien bzw. Verteuerung im Bereich der Wohn- und Lebenskosten, wirken sich auf die Arbeit der verbandlichen Jugendarbeit ebenso direkt aus wie etwa steigende Anforderungen und zunehmende Verschulung im Bereich der Universitäten.

3.2 Zielgruppenspezifische Unterscheidungen

Unabhängig von der zentralen Unterscheidung nach Altersgruppen und altersspezifischen Lebensbedingungen sind quer dazu laufende Unterscheidungen nach einzelnen Untergruppen wie Geschlecht und kulturellem Background (InländerInnen / AusländerInnen) zu berücksichtigen.

Mädchen:

Weibliche Jugendliche stellen zwar in etwa die Hälfte der Population der Jugendlichen, sind aber sowohl in der öffentlichen Aufmerksamkeit, den infrastrukturellen Angeboten als auch bezüglich ihrer Präsenz im öffentlichen Raum deutlich gegenüber ihren männlichen Altersgefährten benachteiligt. Fragen der 'Behütung' durch die Eltern spielen hier ebenso eine Rolle wie auch anderweitig motivierte oder gesellschaftlich verankerte Einschränkungen in der zugestandenen Selbstbestimmung. Zwar haben die Mädchen in den vergangenen Jahrzehnten zu großen Anteilen den Weg in eine höhere Schulbildung eingeschlagen. Nach wie vor aber stehen ihnen de facto nur eingeschränkte Möglichkeiten der Berufswahl offen. Allgemein gesprochen sind ihre Lebens-, Berufs- und Freizeitperspektiven geschlechtsspezifisch eingeschränkt. Dementsprechend verwundert es auch wenig, daß sie als eigenständige Zielgruppe für kommunale Jugendpolitik bislang kaum Berücksichtigung finden. Eine gezielte Berücksichtigung von geschlechtsspezifischen Aspekten in der schulischen wie außerschulischen Jugendarbeit erscheint dagegen unbedingt erforderlich, und wird verstärkt auch im Kontext der Frauenbewegung eingefordert.

Burschen:

Traditionell sind es die Burschen, die den öffentlichen Raum für sich in Anspruch nehmen und deutlicher und vor allem durchsetzungsfähiger ihre Bedürfnisse artikulieren. Dabei zeigen sie im wesentlichen das traditionelle männliche Verhalten, wie sie es zum einen im Verlauf ihrer Sozialisation gelernt haben und an ihren diversen Vorbildern aus Film, Sport und Medien tagtäglich 'bewundern' können. Die traditionelle Nichtbeachtung dieses Männlichkeitsbildes in der schulischen aber auch in der außerschulischen Jugendarbeit läßt dieses nun nicht nur mehr / minder unangetastet, es fördert letztlich auch dessen weitere Durchsetzung - allem voran in der männlich dominierten Aneignung von Freiräumen und verfügbaren Ressourcen. In Komplementarität zur Mädchenarbeit, in ihrer Schwerpunktausrichtung auf Emanzipation von herrschenden Geschlechtsrollen und den daraus resultierenden Benachteiligungen in unserer 'modernen' Gesellschaft, ist verstärkt auch Burschenarbeit - unter schwerpunktmäßiger Berücksichtigung von 'gender'-Aspekten zu fördern.

MigrantInnen:

Jugendliche aus MigrantInnenhaushalten unterscheiden sich einmal von inländischen Jugendlichen bezüglich ihres kulturellen, religiösen und muttersprachlichen Hintergrunds, ihrer Sprachkenntnisse aber auch hinsichtlich der Stellung ihrer Eltern im Prozeß der gesellschaftlichen Integration. Dazu kommen zum anderen auch Unterschiede zwischen den MigrantInnengruppen selbst - je nach kulturellem und / oder religiösem Hintergrund. Diese finden in unterschiedlichen Formen der Selbstorganisation als Minderheit mit mehr / minder eigenständigen und gelebten Kultur-, Religions- und familiären Mustern ihren Ausdruck und wirken sich natürlich auch auf nachfolgende Generationen aus.

Daneben ergeben sich vor allem auch aus der spezifischen Migrationsgeschichte wichtige Unterschiede, abhängig davon ob sie noch im Herkunftsland oder bereits im Gastland geboren sind, ob bzw. zu welchen Anteilen sie ihre Schulbildung noch im Herkunftsland oder bereits im Gastland absolviert haben. Die Unterschiede zwischen diesen Migrationsuntergruppen bezüglich Sprach- und Kulturkenntnissen, sozialen Kontakten, Bildungs- und Berufswahlverläufen etc. sind ebenso erheblich, wie sich auch im Bereich der Freizeitgestaltung unterschiedliche Bedürfnisse, Erwartungen und Vorlieben zeigen.

3.3 Themenspezifische Fragestellungen

Jugend und Freizeit:

Das Schlagwort von der Freizeit- und Erlebnisgesellschaft hat kaum für eine Bevölkerungsgruppe mehr Gültigkeit als für Jugendliche. Bei allen Einschränkungen, die sich aus der Tatsache der weitgehenden Verschulung und entsprechend vorgegebenen Zeit- und Tagesabläufen ergeben, zeigen sich insbesondere bei den einzelnen Jugendgruppen Anzeichen für eine demonstrative Haltung (vgl. dazu etwa die entsprechenden Slogans: Keep cool! Take it easy! Freizeit ist alles! etc.) Der Run auf die Modesportarten, unterstrichen durch ein zumeist höchst auffälliges Outfit, heben diesen Demonstrativcharakter zusätzlich hervor.

Das Interesse der Jugendlichen an Sport und körperlicher (Hochleistungs)Betätigung einerseits und den jugendspezifischen (je nach Gruppe oder Szene höchst unterschiedlichen) Kulturpräferenzen sind in gewissem Sinne der starken Betonung von Freizeit, mit ihren charakteristischen Kennzeichen von Event und Fun, zuzuordnen. Elemente dieser Freizeitkultur drängen dann auch in die Bereiche der Schulbildung, der Berufsbildung sowie Erwerbstätigkeit, die demgegenüber eher nachrangig erscheinen, und wirken sich gerade im Bereich der außerschulischen Jugendarbeit direkt aus. Der besondere Stellenwert, der den mit Freizeit und Erleben positiv zugeordneten Präferenzen zuteil wird, drückt sich in einer hohen Mobilität für Freizeit, Events, kulturellen Ereignissen etc. aus. Daneben nimmt sich die bildungs- und / oder berufsbedingte Mobilität der Jugendlichen eher bescheiden aus.

Jugend und Medien:

Wie in einem Brennglas gebündelt, kommen diese Jugendpräferenzen in ihrer besonderen Form der Mediennutzung zum Ausdruck. Tempo und Mobilität sowie die weitläufige bis internationale mediale Vernetzung der Jugendkulturen zeichnen die Medienszene der Jugendlichen wesentlich aus. Die Entwicklung einer jugendspezifischen Bild- und Gestaltungssprache in den Jugendmedien (von den traditionellen Print- bis hin zu den neuen Medien) sowie von durchaus eigenständigen Nutzungsformen (vgl. dazu etwa den Szeneausdruck: durch Medien, Themen, Netzwerke und Szenen 'surfen') bewirken zudem eine zusätzliche Beschleunigung in einem Prozeß, der auf die Außenstehenden (und das sind weitgehend alle Erwachsenen) vielfach atemlos wirkt und den Eindruck von Kurzlebigkeit nahelegt. Erst der detailliertere Blick auf Jugendszenen, ihre je spezifischen Kulturmuster und -kreationen, ihre mehr / minder unverkennbaren Vorlieben in modischer, musikalischer bis sprachlicher Hinsicht etc. ermöglicht das Erkennen von Traditionen und Gesetzmäßigkeiten der Entwicklung (vgl. etwa

Großegger/Heinzlmaier/Zentner 1998; SPoKK 1997).

Anpassung, Integration oder gesellschaftlicher Gegenentwurf

Jugendkulturen und -szenen zeichnen sich häufig durch eine sehr pointierte Positionierung in Hinblick auf die gesellschaftlichen Normvorstellungen aus. Nahezu spielerisch werden in diesen Szenen Sprach- wie Kulturmuster auf den Kopf gestellt oder verdreht, eigene Sprachen und Zeichenkodes entwickelt und gängige Erwartungen ironisiert. In zum Teil sehr forciertem Ton werden gesellschaftlich akzeptierte Grundhaltungen abgelehnt oder zumindest soweit paraphrasiert, daß sie für nicht eingeweihte BeobachterInnen nicht mehr leicht zu erkennen sind. Nur zu leicht wird dies von der Erwachsenenwelt dann als Anzeichen für eine Anti-Establishment-Haltung dieser Jugendszenen interpretiert. Allenthalben festigt sich dabei das Bild der jugendlichen Rebellen, was aber insgesamt gesehen nur sehr eingeschränkt zutrifft. Nur zu leicht wird aus dem eher spielerisch angelegten Sich-Reiben an der Welt der Erwachsenen und deren Normen aber dann Ernst, wenn den Jugendlichen die notwendigen Freiräume vorenthalten und/oder spezifische Ausdrucksformen ansatzweise kriminalisiert werden.

3.4 Örtliche und regionale Infrastruktur für Jugend - Jugend im öffentlichen Raum

Die Frage, wo sich Jugendliche in ihrer Freizeit mit anderen Jugendlichen, mit ihrer Gruppe oder Clique, treffen können, stellt diese in vielen Orten und Regionen vor große Probleme. Kommerzielle Anbieter erwarten naturgemäß Konsumtion - zumeist zu nicht eben jugendgerechten Tarifen; abgesehen davon verweigern viele davon einzelnen Jugendgruppen - z.B. MigrantInnen aus der Türkei, Punks oder anderen in ihrem äußerlichen Habitus eher auffälligen Jugendlichen sowie erst recht, wenn diese in Gruppen auftreten - überhaupt den Zutritt.

Bleibt der eher private Bereich, z.B. in Form von ausgebauten Kellerräumlichkeiten, oder der halböffentliche, wo z.B. einzelne Institutionen wie Pfarren zeitweilig Räumlichkeiten zur mehr / minder freien Verfügung überlassen. So oder so ist in diesen häufig lediglich prekaristischen Lösungen die potentielle Kontrolle der Erwachsenen nahe, die Jugendlichen fühlen sich bestenfalls geduldet, die informellen Lösungen sind dann häufig nur von jeweils kurzer Dauer.

Die gemeindenahere Infrastruktur wie Spielplätze und Naherholungsgebiete sind ihrerseits häufig nur eingeschränkt jugendtauglich. Auch hier bleiben die Jugendlichen nicht wirklich unter sich und ungestört. So sind etwa Spielplätze zumeist ausschließlich für kleinere Kinder ausgestattet. Bereits die 12-14Jährigen reiben sich hier an deren erwachsenen Begleitpersonen und sammeln so erste Erfahrungen mit mehr / minder gezielter Vertreibung. Sportplätze wieder können nur zu bestimmten Zeiten und nach vorgegebenen Regeln (Mitgliedschaft etc.) genutzt werden. Kick- und Bolzplätze sind in der Regel ohne Betreuung und zumeist bereits mehr / minder vergeben, d.h. in der Hand einzelner Burschencliquen, die sich gegen eine Nutzung durch andere Gruppen zur Wehr setzen.

Vielfach bleibt den Jugendlichen dann nur die Straße, das nächstgelegene Einkaufszentrum, die Fußgängerzone oder andere Örtlichkeiten im öffentlichen Raum.

4. Qualitätssicherung in der verbandlichen Jugendarbeit - zum Zielrahmen dieser Untersuchung

Das Teilprojekt B des dritten österreichischen Jugendberichtes „Qualitätssicherung und Evaluation in der verbandlichen Jugendarbeit“ befaßt sich mit der Erarbeitung von anwendbaren und zumutbaren Instrumentarien für die Dokumentation und Evaluation der Tätigkeit von verbandlicher Jugendarbeit - am Beispiel von sechs Mitgliederorganisationen des Bundesjugendringes, die sich freiwillig zur Mitarbeit im Rahmen der Arbeit am Jugendbericht bereit erklärt haben. Im einzelnen geht es dabei um

- die Erhebung des Ist-Stands der Qualitätssicherung in der verbandlichen Jugendarbeit;
- die Entwicklung bereichs- und aufgabenspezifischer Module der Selbstevaluation;
- die Einführung der Methode der Selbstevaluation und die Abklärung der organisatorischen Aufwände und Rahmenbedingungen für eine sinnvolle, das meint machbare und (relativ) ressourcenneutrale, Anwendung von Selbstevaluation; Gegenstand der Evaluation sind die Kernfunktionen der jeweiligen Dachorganisation / also der Bundeszentralen und die Aufgabenwahrnehmung auf regionaler und örtlicher Ebene - insbesondere wird dabei auf das Zusammenspiel von hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bzw. TeilnehmerInnen sowie auf die Strukturen von Kommunikation und Kooperation geachtet;
- die praktische Erprobung von selbstevaluatorischen Prozessen in ausgewählten Bereichen - von der zentralen Bundesebene bis hin zur dezentralen Umsetzung auf Landes- und Ortsebene.

Am Beginn unseres Begleitforschungsprozesses stand die möglichst vollständige Erfassung und Beschreibung der tatsächlich ausgeführten Funktionen und Leistungsangebote der Zentralen sowie der vorhandenen Strukturen und Vorsorgen für Qualitätssicherung. In gewissem Sinne zielten wir also auf eine Produktbeschreibung der verbandlichen Jugendarbeit ab. Dabei konnten wir uns zum Teil auf bereits vorhandene Selbstdarstellungen der eigenen Arbeits- und Angebotsschwerpunkte stützen.

4.1 Selbstdarstellung der Verbände

Zur Vollständigkeit bzw. um Vergleichbarkeit der Grundinformationen sicherstellen zu können, wurde den teilnehmenden Organisationen eine Checkliste über nötige Informationen vorgelegt, in der eine gesamthafte Dokumentation der zentralen Strukturen, Tätigkeitsschwerpunkte, Zielgruppen etc. nach einem vorgegebenen Kriterien- / Fragenraster nachgefragt wurde.

Als Ergebnis dieser schriftlichen Anfrage langten bei uns insgesamt mehrere Pakete mit diversen Materialien (Dokumente, Videos, Plakate bis hin zu Luftballons, die zur Selbstdarstellung bzw. der Werbung von Mitgliedern dienen) sowie von einigen Organisationen - zum Teil mit ausgedehnter Verzögerung - detaillierte Selbstdarstellungen / Fragebeantwortungen ein.

4.1.1 Beschreibung der Organisation

Aufbau der Organisation; Organigramm:

Die Aufbau- und Ablauforganisation der teilnehmenden Verbände ist ausgesprochen komplex. Die vorhandenen visuellen Darstellungen der Organisationen beschränken sich zumeist auf die bloße statische Auflistung der vorhandenen Strukturen und Untergliederungen. Insbesondere bleibt damit die Dynamik von Informationsflüssen und Strukturen der Entscheidungsfindung ausgespart.

Stattdessen finden sich in den Materialien und Selbstbeschreibungen der Verbände wahre Regelwerke über interne Hierarchien, die in ihrer Verfaßtheit eher dem Grundmuster eines Kodex / Gesetzeswerkes entsprechen, als daß sie den tatsächlichen Verlauf von Information, Entscheidungsvorbereitung und -findung darstellen könnten.

Leitbild und Zielkriterien:

Bei der Frage nach Leitbild und Zielkriterien kommt das zentrale Grundmuster der verbandlichen Jugendarbeit und insbesondere die ausgeprägte Wertorientiertheit in der Ausrichtung zum Vorschein. Die Verbände verfügen über ausgefeilte und zum Teil (populär)wissenschaftlich untermauerte Leitbilder, differenziert nach Ziel- und Altersgruppen, sowie nach Tätigkeitsbereichen ausformulierte Zielkriterien.

Zur inneren Struktur der Verbände findet sich in diesen Leitbildern in der Regel aber nur wenig; d.h. die gesamte Wertorientiertheit richtet sich nahezu ungebrochen nach außen - auf die Kinder und Jugendlichen.

regionale Gliederung:

Die Jugendverbände sind in der Regel in mehreren bis allen österreichischen Bundesländern aktiv und weisen eine vielfältige Binnengliederung auf. Dabei fällt eine ausgeprägte föderalistische Grundstruktur im Verhältnis zwischen der Bundes- und den regionalen / örtlichen / diözesanen Teilebenen auf. Die einzelnen Teilmgliederungen auf regionaler bis örtlicher Ebene sind nicht nur zumeist auch eigene Rechtspersönlichkeiten / Vereine, die im Gesamtverband zusammengeschlossen sind. Tatsächlich sind auch die Befugnisse der Bundesorganisationen eher bescheiden einzuschätzen, sie haben in der Regel keinerlei Durchgriffsrechte in personeller bis finanzieller Hinsicht. Allerdings liegt ein großer Teil der inhaltlichen und Zielnormierung für die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen in der Initiative der bundesweiten Zentralen.

Die organisatorisch und administrativ wesentlichen Entscheidungen über Personal, Immobilien und oder Finanzen obliegen nahezu zur Gänze den regionalen und örtlichen Teilmittlungen, die ihrerseits auch in den Gremien auf der Ebene der Bundesleitung vertreten sind und bei zentralen Entscheidungen zumindest ein Mitwirkungsrecht haben.

Bereichsgliederung / nach Altersgruppen bzw. Zielgruppen:

Quer zur regionalen Gliederung und föderalistischen Struktur finden sich in den Verbänden zudem auch Untergliederungen nach Alters- und einzelnen Zielgruppen oder Tätigkeitsbereichen. Diese Untergliederungen sind aber nicht immer identisch mit der Binnengliederung auf den kleineren regionalen und örtlichen Einheiten, sodaß es hier gelegentlich zu etwas diffusen fallweise auch unübersichtlichen Überlagerungen von Informationswegen und wechselseitiger Repräsentation in den unterschiedlichen Ebenen und Teilorganisationen kommt.

Gelegentlich drängt sich dabei auch der Eindruck auf, daß die historische Last der organisch gewachsenen Strukturen auf den unterschiedlichen Ebenen schwerer wiegt als die Notwendigkeit einer transparenten und nachvollziehbaren / rationellen Gestaltung von Kommunikations- und Informationswegen respektive Entscheidungsstrukturen.

Finanzstruktur:

Die Finanzierung der verbandlichen Jugendarbeit stellt einen Mix aus Bundesförderungen (Anteile aus dem Bundesjugendplan plus Projektförderungen), Landesmitteln (nach den regionalen Jugendförderungsgesetzen), Subventionen der Städte (freiwillige Leistungen) sowie diversen Spenden, Mitgliedsbeiträgen und Erträgen aus Veranstaltungen, Verkauf von Publikationen und Ähnlichem dar.

In der Regel werden die Mittel jeweils auf der Ebene eingesetzt, auf der sie lukriert werden, mit Ausnahme der Mitgliedsbeiträge und Erträge, die nach einem intern ausgehandelten Schlüssel auf die einzelnen Teilbereiche aufgeteilt werden. Das heißt, Mittel aus dem Bundesjugendplan werden wesentlich für Maßnahmen und Strukturen der zentralen Ebene verwendet, wobei diese Maßnahmen (Material erarbeiten, Lobbying, Ausbildung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen etc.) zu wesentlichen Teilen den regionalen / örtlichen Teilorganisationen zugute kommen. Demgegenüber fließen Landes- und kommunale Mittel überwiegend direkt in die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen.

Bereichsbezogenen Steuerungsfunktionen:

Die verbandliche Jugendarbeit wird zu überwiegenden Teilen auf ehrenamtlicher Basis wahrgenommen, der in der Regel lediglich ein kleiner Staff an hauptamtlichem Personal zur Seite steht. Das bedeutet, daß überwiegend auch die zentralen Steuerungsfunktionen, sei es nun auf Bundes-, Landes- oder Ortsebene, wesentlich von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen / FunktionärInnen besetzt sind. Das betrifft gleichermaßen administrative wie inhaltliche Agenden.

Als Faustregel kann gelten, daß die hauptamtlichen Personalressourcen mit zunehmender Nähe zur unmittelbaren Kinder- und Jugendarbeit abnehmen. Zumeist findet sich lediglich auf Bundesebene eine hauptamtlich besetzte Struktur / Geschäftsführung. Bereits auf Landesebene sind hauptamtliche MitarbeiterInnen und bezahlte Personalressourcen eher rar. Lediglich in den großen Verbänden finden sich dann auch auf Ortsebene noch bezahlte (zumeist Teilzeit-)Kräfte.

Auch so zentrale Funktionen wie die Führung, Begleitung und Stützung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen sowie deren Ausbildung findet vielfach auf ehrenamtlicher Basis - zumeist durch gewählte FunktionärInnen - statt.

Die insgesamt erbrachte ehrenamtliche Leistung im Bereich der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit kann - besonders in Relation zu den Förderungen der öffentlichen Hand - gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

4.1.2 Inhalte und Programmschwerpunkte

Kernangebot: Gruppenarbeit

Neben dem zentralen Kernangebot der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit, der Bildung, Begleitung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen in kleinen Gruppen und in der Form von wöchentlichen Heimstunden, weisen die Jugendorganisationen ein reichhaltiges und differenziertes Programm an Angeboten auf, die sich zum Teil ebenfalls an Kinder und Jugendliche aber auch an die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen unterschiedlichen Alters richten. Methode der Wahl ist beinahe durchgängig die Methode der Gruppenarbeit. Diese Methode steht auch bei größeren Events wie Sommerlagern / Ferienaktionen / Out-Door-Veranstaltungen / internationalen Treffen und Aktionen oder auch themenbezogenen Angeboten (Solidaraktionen, Naturschutz- und Landschaftspflegeveranstaltungen etc.) im Zentrum der Aufgabenwahrnehmung.

(eher) nachrangiges Kernangebot: themen- und anlaßbezogene Gruppenbildung

Zu unterscheiden sind davon Angebote, bei denen die Gruppenbildung jeweils punktuell und zeitlich befristet zum Tragen kommt. D.h. Kinder oder Jugendliche melden sich für eine bestimmte Zeit und eine bestimmte Maßnahme an - und bilden während dieser Zeit eine mehr / minder fixe Gruppe. Ob und inwieweit sich daraus längerfristig wirksame Gruppeneffekte ergeben, liegt nicht unbedingt im Zielrahmen dieser Angebote.

Weitere Angebote richten sich an Kinder oder Jugendliche in bestimmten institutionellen Zusammenhängen, wie z.B. einem Klassenverband, der dann für eine bestimmte Zeit und für diesen punktuellen Anlaß ein Angebot des jeweiligen Verbandes in Anspruch nehmen kann.

Randangebot: Offene Jugendarbeit

Eher nur in Ausnahmefällen finden sich darüberhinaus tatsächlich offene Angebote, bei denen unabhängig von Mitgliedschaft und / oder Kontinuität der Teilnahme jene Kinder und Jugendliche mitmachen können, die gerade anwesend sind. Hier orientieren sich die Verbände methodisch am Bereich der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, zu dem im übrigen eher eine konkurrenzbedingte Distanz anzutreffen ist.

Aktionen / Events / Öffnung der Gruppen

Das Prinzip der gruppenorientierten Angebote wird auch bei punktuellen Aktionen der Öffentlichkeitsarbeit sowie themenspezifischen Programmen (etwa zum Thema Jugendarbeitslosigkeit) zumindest teilweise außer Kraft gesetzt. Dabei werden die beteiligten Mitglieder der Verbände als Gruppe wesentlich in Planung und Durchführung eingebunden. Diese Angebote richten sich aber an eine weitergesteckte Zielgruppe - ohne Auflage auf Mitgliedschaft und / oder kontinuierliche Teilnahme am verbandlichen Geschehen - und versucht damit, z.B. Jugendliche in einer bestimmten Lebenslage in das punktuelle Angebot einzubinden, die jugendrelevante Infrastruktur in einem bestimmten Umfeld mehr / minder öffentlich zu thematisieren oder anderes mehr.

Thematische Schwerpunktbildung / Jahreszyklus / Perioden

Neben der zentralen Angebotsschiene der laufenden gruppenbezogenen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, die nach ideellen Werten und Grundvorstellungen über die altersspezifische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen orientiert ist, realisieren die Verbände in der Regel ein ergänzendes Angebotsspektrum, das jeweils für die Dauer eines Jahres oder einer zeitlich begrenzten Periode aufbauend und / oder vertiefend zur laufenden Gruppenarbeit und / oder als inhaltlich / organisatorische Anregung für weitergehende Aktivitäten angeboten wird. In der Regel wird dabei aber nicht kontrolliert oder nachgefragt, inwieweit diese - zum Teil äußerst aufwendig gestalteten und erarbeiteten - Schwerpunktangebote in der Kinder- und Jugendarbeit auch wirklich genutzt werden.

4.1.3 Zielgruppen und MitarbeiterInnen

Zielgruppen der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit - und wen sie nicht oder nur eingeschränkt erreichen:

Im Kern und den eigenen Ansprüchen nach kennen die Jugendverbände keine Einschränkungen ihrer Zielgruppen. Mit ihren Angeboten wollen sie dem Grunde nach für alle Kinder und Jugendlichen da sein - mit Schwerpunkten nach dem Alter, zum Teil nach ihrem sozioökonomischen Status als SchülerIn, Lehrling oder BerufstätigeR sowie zum Teil nach ihrem Wohnort.

Dabei kann beobachtet werden, daß alle Verbände eher großes Gewicht darauf legen, die Kinder und / oder Jugendlichen je nach ihrer altersspezifischen Ausrichtung möglichst früh zu erreichen und sie an sich zu binden. Unter anderem deshalb sind z.B. bei einzelnen Verbänden die Informationsmaterialien über die Angebote direkt an die Eltern formuliert bzw. die zentralen Angebote mit besonderer Berücksichtigung auf die Erwartungen der Elterngeneration gestaltet. Den Eltern kommt damit tatsächlich eine wesentliche Funktion als zentraler Zugang von Kindern zu den Angeboten der Verbände zu.

Weiters kann beobachtet werden, daß einzelne Gruppen potentieller jugendlicher NutzerInnen von den Angeboten der verbandlichen Jugendarbeit tendenziell ausgeschlossen bleiben. Das sind in erster Linie Kinder und Jugendliche aus MigrantInnenhaushalten. Aber auch der Zugang von Kindern oder Jugendlichen mit körperlichen und / oder geistigen Behinderungen ist keineswegs selbstverständlich. Entsprechende Angebote sind vielfach erst in Entwicklung oder beschränken sich aktuell noch auf vereinzelte Angebotsnischen.

Partizipation

Die jugendlichen NutzerInnen der gruppenbezogenen Angebote sowie die aktiven Mitglieder werden in der Regel maßgeblich sowohl in die Aufbauorganisation als auch die Ablauforganisation eingebunden. Partizipation wird großgeschrieben. Das betrifft gleichermaßen die Bereiche der Programmplanung, -durchführung als auch der organisationserhaltenden Aufgaben.

Über die unmittelbare Einbindung der Kinder und Jugendlichen in die Umsetzung der laufenden Gruppenarbeit hinaus bemühen sich die Verbände darum, weitergehende Formen der Mitwirkung - z.B. in Form von Jugendforen etc. - zu realisieren.

Zu beobachten sind aber auch Grenzen dieser Mitwirkung, die sich zum Teil daraus ergeben, daß die zentralen Strukturen und etwa die Räumlichkeiten gleichzeitig auch für die Gesamtorganisation zur Verfügung stehen. Daraus ergeben sich potentielle Konfliktfelder, die der aktiven Raumeignung und der selbstbestimmten Gestaltung sowie Nutzung durch Jugendliche und Gruppen entgegenstehen. Unter anderem daran scheitern dann auch Versuche, die verfügbaren Räumlichkeiten tatsächlich jugendgerecht zu gestalten. Stattdessen kommt dann der eher zweifelhafte Charme von Mehrzweckhallen zum Tragen.

Kinder- und Jugendarbeit ist Ehrenamt

Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen 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. Unter anderem aufgrund des chronischen Mangels am knappen Gut Ehrenamt ist zu beobachten, daß versucht wird, jugendliche MitarbeiterInnen eher zu früh in diverse organisationserhaltenden Funktionen einzubinden.

Gratifikationen:

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

Darüberhinaus 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, des Lobbying 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.

Nahezu übereinstimmend ist in den Verbänden die Ergänzung der hauptamtlichen Tätigkeit durch ehrenamtliches Engagement in Ortsgruppen bzw. überhaupt in der Kinder- und Jugendarbeit eher die Regel. Das erscheint zum einen als Frage des verbandlichen Ethos bzw. des Selbstverständnisses als Bewegung und dürfte zum anderen eine wichtige Voraussetzung für die Anerkennung der Hauptamtlichen durch ihre ehrenamtlichen KollegInnen, die ja gleichzeitig auch ihre ArbeitgeberInnen sind.

4.1.4 Zur Ablauforganisation

Teamarbeit und gremiale Formen der Aufgabenwahrnehmung

Die ausführenden MitarbeiterInnen (hauptamtliche wie ehrenamtliche) sind in der Regel in Teams zusammengefaßt, die zumeist geschlechterparitätisch besetzt sind. Gremiale Formen der Aufgabenwahrnehmung wie Planung, Durchführung und / oder Reflexion von Verlauf und Ergebnis einzelner Angebote sind die Regel.

Dokumentation und Berichtswesen

Verlauf und Ergebnisse der einzelnen Angebote und / oder Aktivitäten werden regelmäßig dokumentiert und in den verschiedenen Medien publiziert. Das Prinzip der internen Transparenz sowie der internen Öffentlichkeit spielt in der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit eine wichtige Rolle.

Vorsorgen für Reflexion und Evaluation

Analog zum Prinzip der teamförmigen und gremialen Aufgabenwahrnehmung sind in den Verbänden auch gremiale Formen der Reflexion von Verlauf und Ergebnissen sowie der Nachhaltigkeit der Ergebnisse der praktischen Kinder- und Jugendarbeit vorgesehen. Nachbereitung und Reflexion werden als integrierter Bestandteil der laufenden Tätigkeit angesehen und finden regelmäßig, zumindest aber nach Abschluß eines bestimmten Angebotes statt.

Darüber hinaus werden von den Verbänden auch ausführlichere Evaluationen, zumeist aber auf wenig professionellem Niveau - etwa in Form von Diplomarbeiten -, zumeist nur punktuell und unsystematisch durchgeführt.

Aus der Sichtung der von den Verbänden übermittelten Materialien ergibt sich folgende Statureinschätzung.

4.2 Status der 'Produktbeschreibungen':

- überwiegend gefällig gestaltete Medien (von Zeitschriften und Periodika, Foldern bis hin zu Video-Clips), aber
- schwerpunktmäßig auf Außendarstellung ausgerichtet.
- Zweck dieser Papers und Materialien ist Mitgliederwerbung, Aufruf um Spenden sowie Werbung um ehrenamtliche Mitarbeit, - last but not least - die Legitimation gegenüber den diversen Großorganisationen, in die diese Verbände eingegliedert sind, sowie gegenüber Förderern.
- Zu einem - nicht unwesentlichen - Teil können die von den Jugendorganisationen gestalteten / vertriebenen Medien auch als Versuch verstanden werden, Öffentlichkeit / Lobbying für die Anliegen von Kindern und Jugendlichen herzustellen (dazu gehört insbesondere die Beschäftigung mit aktuellen Problemen wie Schule, Berufsbildung, Jugendarbeitslosigkeit, Armut etc.; weitere Themenbereiche sind Kinderrechte, Partizipation, Wahlrecht ab 16 Jahren, Jugendverträglichkeit etc.).
- Die Selbstdarstellungen begnügen sich weitgehend mit der Formulierung von Globalzielen wie Persönlichkeitsentwicklung, Bildung, Erziehung zu Demokratie und Toleranz,
- die allerdings weder eine Qualitätsüberprüfung ermöglichen
- noch tatsächlich eine Grundlage für Maßnahmen der Qualitätssicherung darstellen können.

Demgegenüber zielte die von uns eingeleitete und moderierte Erhebung von Strukturen und Angeboten der Verbände auf die Analyse der Kernfunktionen von verbandlicher Jugendarbeit sowie - darauf aufbauend - auf eine weitergehende Produktbeschreibung der verbandlichen Jugendarbeit ab. Diese wollen wir im folgenden - anonymisiert und idealtypisch - vorstellen.

Versuch einer Definition - auf der Grundlage der Selbstdarstellungen:

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.

Wesentliches Kennzeichen der verbandlichen Jugendarbeit ist weiters der hohe Anteil an ehrenamtlichem Engagement. So wird der überwiegende Teil der Angebote vor Ort von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen realisiert. Lediglich in den größeren Verbänden steht den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen auch eine nennenswerte professionelle Basis auf der Ebene der Bundes- oder Landessekretariate zur Seite. Deren Angebote konzentrieren sich wesentlich auf die Erarbeitung von Materialien für die Kinder- und Jugendarbeit sowie die Durchführung von internen Aus- und Weiterbildungsangeboten für die ehrenamtlichen GruppenleiterInnen.

Für die Kinder- und Jugendarbeit stehen den Jugendorganisationen in vielen Gemeinden zum einen eine Vielzahl von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und zum anderen z.T. großzügig gestaltete Räumlichkeiten zur Verfügung. Überwiegend werden die Angebote der verbandlichen Jugendarbeit von Kindern und Kids genützt. Unter anderem aufgrund der zunehmenden Belastung durch die schulische bzw. berufliche Bildung nehmen die über 14Jährigen von den Angeboten der Jugendorganisationen deutlich weniger Gebrauch als die Jüngeren. Ein möglicher Grund für die mit zunehmendem Alter abnehmende Attraktivität der verbandlichen Angebote mag auch darin zu suchen sein, daß diese sich wesentlich von traditionellen Methoden der Jugendarbeit leiten lassen und sich gegenüber modischen Trends der neueren Jugendkultur eher abstinert bis ablehnend verhalten. Von Bedeutung für die im Verbandsleben verbleibenden über 14Jährigen erscheint dagegen eher der perspektivische Einstieg in Ausbildung und ehrenamtliches Engagement als GruppenleiterInnen.

4.3 Versuch einer Produktbeschreibung von außen - Kernfunktionen und Strukturerfordernisse

Im Sinne einer systematischen - wiewohl verkürzten - Vorstellung von verbandlicher Jugendarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Bundesebene orientieren wir uns im folgenden an einer gemeinsam mit den teilnehmenden Organisationen erstellten Auflistung von zentralen Kernfunktionen. Ziel dieser Darstellung ist es, die Aufgabenstellungen in den einzelnen Kernbereichen / -funktionen soweit aufzuschlüsseln, daß daraus die zentralen Strukturerfordernisse für eine qualitativ entsprechende Aufgabenwahrnehmung - auch im Sinne von Qualitätsentwicklung - deutlich werden.

4.4.1 Vertretung nach außen

Die österreichweite Vernetzung der verbandlichen Jugendarbeit im Bundesjugendring (bjr)

Die Jugendverbände sind auf Österreichebene im Bundesjugendring zusammengefaßt. Dieser bildet ein Forum für die verbandsübergreifende Koordination und die gemeinsame sowie organisationsumfassende Vertretung von Interessen der verbandlichen Jugendarbeit in Österreich. Darüberhinaus stellt der bjr die Kontaktstelle zum Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie sowie die Verteilstelle für die Mittel aus dem Bundesjugendplan dar, das heißt die nationale Förderung der verbandlichen Jugendarbeit.

Über den bjr ist zudem der Kontakt zur österreichischen Jugendforschung, und zwar durch die Vertretung des bjr im Vorstand des wesentlich bundesfinanzierten Instituts für Jugendforschung, geregelt. Als Ziel dieses Naheverhältnisses zu Forschung und Wissenschaft mag gelten, daß solcherart sicherzustellen wäre, daß die Ergebnisse der nationalen und internationalen Jugendforschung auf relativ direktem Wege in die Arbeit der verbandlichen Jugendorganisationen einfließen können.

Es ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, die Qualität der Aufgabenwahrnehmung durch den bjr zu bewerten. Soviel sei immerhin gesagt, daß innerhalb der Jugendverbände die Rolle und die Bedeutung des bjr für die Kinder- und Jugendarbeit ausgesprochen skeptisch beurteilt werden. Es erscheint eher als lästige Pflicht, innerhalb des bjr die eigenen Positionen zu vertreten bzw. darüberhinaus im Kontext der verbandsübergreifenden Zusammenarbeit an der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung von Angeboten der Kinder- und Jugendarbeit mitzuwirken. Diese durchaus kritische Sicht auf die Chancen der verbandsübergreifenden Kooperation kann auf zumindest zwei konstitutive Aspekte des bjr zurückgeführt werden.

- Einmal sind im bjr sowohl parteipolitische als auch kirchliche und konfessions- wie parteiungebundene Organisationen gleichermaßen vertreten. Die unterschiedlichen Verpflichtungen, Verbindlichkeiten und Loyalitäten der Jugendverbände blockieren aber eine offene Auseinandersetzung mit kritischen Themen und verhindern darüberhinaus in vielen Fragen die Möglichkeit einer gemeinsamen Entscheidungsfindung.
- Zum anderen hat der bjr eben auch die Aufgabe der Vergabe der Mittel aus dem Bundesjugendplan. Eine möglicherweise kritische Diskussion der Qualität der je eigenen Kinder- und Jugendarbeit stellt dann tendenziell auch immer eine Infragestellung der Mittelvergabe dar und wird aus somit durchaus verständlichen Gründen eher abgeblockt. Stattdessen dominiert in der internen inhaltlichen Auseinandersetzung mit den je eigenen Inhalten, Methoden und Ergebnissen in der Kinder- und Jugendarbeit das Prinzip der Schönfärbung. Konkurrenz um ohnedies beschränkte Mittel verhindert aber darüberhinaus auch die Erarbeitung von gemeinsamen Positionen zur Weiterentwicklung der verbandlichen Jugendarbeit.

Stattdessen orientiert sich die Arbeit des bjr idealtypisch zwar nach dem Prinzip des größten gemeinsamen Vielfachen, de facto wird daraus aber eher der kleinste

gemeinsame Nenner: Aufgegriffen und bearbeitet werden bevorzugt jene Themen, die die Position und das Selbstverständnis der einzelnen Mitglieder nicht gefährden. Als weiteres Manko muß hier auch angeführt werden, daß der bjr tendenziell eine geschlossene Gesellschaft darstellt. Ist doch die Aufnahme neuer Mitglieder unter anderem auch mit einer möglichen Reduktion jener Mittel verbunden, die die derzeitigen Mitglieder des bjr aus dem Bundesjugendplan lukrieren können. Eventuell neu entstehende Initiativen, Arbeitsansätze in der Kinder- und Jugendarbeit etc. finden sich solcherart tendenziell vor verschlossenen Türen - sie werden unterm Strich ebenso ausgeklammert wie eine womöglich kritische / problematisierende Hinterfragung der je eigenen Traditionen.

Es liegt gewissermaßen im Eigeninteresse der Jugendverbände, wenn sie ihre Funktionen im bjr eher zögerlich wahrnehmen. Als dementsprechend bescheiden ist auch der inhaltliche / organisatorische Nutzen einer so grundgelegten Vernetzungs- und Koordinationstätigkeit einzuschätzen. Konstitutionell ist der bjr als Gremium zur Vertretung der Interessen der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit eher lahmgelegt. Tatsächlich wird die Vertretung im bjr als eher randständige Funktion der Verbandsaufgaben angesehen und insgesamt eher nur zögerlich - als lästige Verpflichtung - wahrgenommen.

In Frage steht nicht zuletzt auch aus der Sicht der Jugendorganisationen, ob die aktuell gültigen Förderrichtlinien und die Vergabe der Förderungen über den bjr, der seine zentralen Aufgaben der Vernetzung und Interessensvertretung kaum zu erfüllen in der Lage ist, noch ausreichen und nicht schon längst durch adäquatere Formen der Finanzierung von Jugendarbeit ersetzt werden sollten.

4.4.2 Verbandsstrukturen und Kommunikation nach innen

Grundsätzlich können zwei Formen von Jugendorganisationen unterschieden werden. So ist der überwiegende Teil der Jugendorganisationen mehr / minder autonomer Teil von größeren österreichweit tätigen Verbänden / Vereinen und solcherart als Angebotsschiene für jugendliche Mitglieder der Gesamtorganisation zu verstehen. Daneben können andere Jugendorganisationen auf keinen umfassenderen Gesamtverband auf Österreichebene zurückgreifen, müssen aber auch keine Rücksichten auf Interessen desselben nehmen. Diese Unterscheidung ist insbesondere in Hinblick auf die zentralen Strukturen und die spezifischen Kommunikationsmuster von Bedeutung.

Jugendorganisation als Teil größerer Verbände auf Österreichebene

Die Jugendorganisationen sind - zum Teil neben ihrer Zugehörigkeit zu einem internationalen Dachverband - häufig eine Teilorganisation innerhalb einer österreichweit tätigen 'Mutterorganisation' (z.B. einer Kirche, Partei oder Parteivorfeldorganisation, Familienorganisation, von Interessensgruppierungen wie Naturfreunde oder Alpenverein etc.). Innerhalb dieser in der Regel sehr großen Organisationen sind sie zumeist mehr / minder eingeschränkt autonom, meistens aber mit Sitz und Stimme in die Verwaltungs- sowie Entscheidungsstrukturen und Gremien der übergeordneten Einheit eingebunden.

Sie sind somit eingeklinkt in vorhandene Strukturen formeller und informeller Kommunikation und den einzelnen Organisationseinheiten bis hinunter auf die örtliche Ebene jeweils angedockt. So wie die Gesamtorganisationen eine reichhaltige und komplexe Binnengliederung aufweisen, werden auch in den Jugendorganisationen Teile der Gesamtstrukturen im kleinen und kinder- und jugendarbeitsspezifisch noch einmal reproduziert.

Aus der Einbindung in ein größeres Ganzes erwachsen den Verbänden zum Teil große Vorteile wie Zugriff auf Ressourcen, personelle und finanzielle Unterstützung; Einbindung in Kommunikationsstrukturen; Verfügung über oder zumindest teilweise Nutzung von Medien; Aufbereitung von Informationen etc. Gleichwohl entstehen daraus auch Verpflichtungen und - nicht zuletzt - Belastungen aus der starken Bindung an Traditionen, überlieferte Inhalte und Wertvorstellungen.

Eine bedarfsadäquate Entwicklung der Angebote, der zentralen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und - nicht zuletzt - von Prozeß- und Ergebnisqualität kann unter diesen Vorzeichen nur behutsam, gegen den Widerstand der älteren FunktionärInnen und mit der ständigen Gefahr von Rückschlägen realisiert werden. Als JungfunktionärIn aktiv für Entwicklung einzutreten, erfordert Diplomatie und den berühmten 'Marsch durch die Institutionen'. Dieser Weg geht nur zu oft mit Verlusten an engagierten MitstreiterInnen einher, die sich entweder frustriert und ausgebrannt abwenden, oder letztendlich soweit in das Gefüge einfügen, bis sie schlußendlich selbst Teil der 'ehrwürdigen' Tradition sind. Zu guter Letzt sind sie nun vielleicht in Entscheidungsfunktion, stehen aber letztlich bereits für die Aufrechterhaltung von Tradition und Althergebrachtem ein.

Dazu kommt, daß in den Entscheidungsstrukturen / -gremien ja letztlich die Elterngeneration der gerade aktiven Kids und Jugendlichen sitzen. Die Verbände erweisen sich damit in letzter Konsequenz als große Familie, mit EntscheidungsträgerInnen, die die Interessen der Jugendlichen nun quasi in einer Elternersatzrolle betrachten und zu kontrollieren versuchen. Bestärkt wird dieses Beharrungsvermögen / diese Bindekraft von Traditionen auch dadurch, daß die jugendspezifischen Teilorganisationen eher kurzfristige Zyklen des Engagements von jugendlichen Ehrenamtlichen aufweisen. In der Regel wechseln die MitarbeiterInnen auf den einzelnen Gremialebenen alle vier bis fünf Jahre, stehen solcherart in einem ständigen Prozeß der Einarbeitung in Strukturen, die sich wesentlich aber durch ihre Dauer auszeichnen. Auch daraus kommt es zu einem ständigen Reibungsverlust. Junge, dynamische Neue werden entsprechend schnell eingebremst, in ihrem Umsetzungsvermögen mehr / minder sanft kontrolliert und gesteuert. Übrig bleibt ein mehr / minder offen ausgesprochenes Unbehagen an einer wenig jugendgerechten Organisationskultur. Nur zu oft zeigt sich dies im Gespräch als vorsichtige Distanz bis offene Protesthaltung gegenüber der tradierten Organisationskultur. Im Selbstverständnis der jungen MitarbeiterInnen kommt dann der Jugendteilorganisation eine Funktion als Samenkorn der Veränderung zu, als Korrektiv im Sinne von Modernität und Entwicklung - gelegentlich verstärkt mit dem Seufzer: 'Schön wär's'.

Die ausgeprägte Wertorientierung der Jugendverbände erhält unter diesem Gesichtspunkt ein besonderes Gewicht; die Jugendorganisation wird solcherart - nicht nur unter der Hand sondern offensiv - zur außerschulischen

Erziehungsinstitution - in Frage steht damit nicht zuletzt, inwieweit der Verband dann von den Jugendlichen noch als jugendgerecht erfahren werden kann.

De facto nehmen die Jugendverbände als Angebotsschiene von Großorganisationen für Kinder und Jugendliche zugleich auch eine innerverbandliche Funktion als Nachwuchspflege und Kadenschmiede ein. Einerseits bieten sie ein Betätigungsfeld für Mitglieder der Gesamtorganisation als ehrenamtliche MitarbeiterInnen in der Kinder- und Jugendarbeit, andererseits reifen in der Kinder- und Jugendarbeit die ehrenamtlichen JugendfunktionärInnen für Aufgaben in der Gesamtorganisation heran / bewähren sich und dürfen - quasi als Gegenwert - auch für sich eine Korrektivfunktion als Interessensvertretung für Jugend, als Input für Modernisierung sowie als Probier- und Spielraum für innovative Ansätze in Anspruch nehmen.

interne Kommunikation - vertikal und horizontal

Zusammenfassend läßt sich hier feststellen, daß in allen Einrichtungen ausgesprochen komplexe Aufbau- und Ablauforganisationen vorliegen und viel Mühe, Aufwand und Know How für die interne Kommunikation - horizontal wie vertikal - betrieben wird. Das betrifft insbesondere die Kommunikation mit und zwischen den Teilorganisationen auf Landes- oder Diözesan- und Ortsebene. Da diese zumeist eigene Vereine darstellen oder regionalen bzw. lokalen Organisationseinheiten angehören, kommt der Bundeszentrale eher die Funktion einer ideellen und organisatorischen Klammer zu, die keinerlei Durchgriffsmöglichkeiten (etwa bei Personalentscheidungen, im Sinne von Qualitätskontrolle und / oder inhaltlicher Korrektur etc.) auf die regionalen und örtlichen Gliederungen hat.

Unter mehreren Gesichtspunkten steht und fällt somit insbesondere auch die Qualität der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit mit der Qualität der internen Kommunikation. Diese muß aber von der Bundesgeschäftsführung - ebenso wie andere Aufgabenbereiche (z.B. Qualitätssicherung) - ausschließlich mit weichen Methoden, sprich: über ein Werben durch inhaltliche, organisatorische, administrative Angebote und / oder ein Überzeugen mit einleuchtenden Argumenten, erarbeitet werden.

Im wesentlichen stehen den Zentralen dafür die Mittel zur Erfüllung ihrer weitgehenden Kernfunktionen: Mitgliederservice, MitarbeiterInnenservice, Qualitätsentwicklung etc. zur Verfügung. Je intensiver und besser also die Angebote in diesen Bereichen gestaltet werden, um so besser und vor allem auch qualitätssichernder kann auch die interne Kommunikation - über alle trennenden Gräben und Teilbereichsegoismen - zwischen Ländern und Städten, zwischen Ehrenamt und Hauptamt, zwischen jugendlichen NutzerInnen und / oder bereits ehrenamtlichen MitarbeiterInnen.

Es gilt gleichermaßen, ein dichtes und tragfähiges Netz an Kommunikation aufzubauen, in dem alle relevanten Ebenen und Bereiche prominent vertreten sind. Gleichwohl ist sicherzustellen, daß der Informations- und Kommunikationsfluß - weitgehend transparent, nachvollziehbar und dokumentiert - auch zu den jeweiligen EndnutzerInnen reicht. Zum dritten gilt es, den je individuellen Nutzen der einzelnen KommunikationsteilnehmerInnen sicherzustellen, der für die Motivation zum persönlichen Engagement insbesondere ehrenamtlicher AkteurInnen im Kontext der bereichsübergreifenden und österreichweit gespannten Kommunikation nötig ist.

In der Entwicklung der internen Kommunikationsstrukturen ist mithin jeweils zweierlei mitzudenken:

- ihr Effekt auf die Wahrnehmung weitergehender Kernfunktionen
- der Umkehreffekt aus der Erfüllung der weitergehenden Kernfunktionen auf die Qualität der Kommunikationsstrukturen.

Weiters ist zu beachten, daß die Spannung zwischen dem Extrem: 'Was wichtig sein könnte, muß in das Kommunikationsnetz eingespeist werden' und dem Pol auf der anderen Seite: 'Nur was wirklich wichtig ist, darf rein' so auszubalanciert wird, daß die umspannende Kommunikation auch wirklich gelebt werden kann. Redundanz ist einerseits ebenso zu vermeiden wie die weitgehende Vollständigkeit andererseits garantiert sein muß.

Tatsächlich haben die Verbände wahre Netzwerke von interner Kommunikation aufgebaut, sowohl horizontal und österreichweit als auch vertikal = von der örtlichen über die regionale bis zur Bundesebene. Dabei fällt erschwerend ins Gewicht, daß Netzwerke mit überwiegend ehrenamtlicher Struktur ein Vielfaches von handelnden Personen umspannt, als dies bei hauptamtlich getragenen Unternehmen der Fall ist.

Die Bundesstellen bilden letztlich die Schaltstelle und die zentrale Struktur für den gesamten Bereich der Informationsaufbereitung. Ihnen obliegt auch der Aufbau eines organisationsumfassenden Dokumentations- und Berichtswesens sowie dessen Standardisierung durch inhaltliche und formale Vorgaben (Formblätter, Terminsystem und Erinnerung), weiters die Sammlung der Berichte über die Aktivitäten aus den verschiedenen Ebenen und Bereichen sowie deren Auswertung. Last but not least kann erst daraus eine auch nur halbwegs ansprechende und zusammenfassende Darstellung der eigenen Arbeit nach innen und nach außen realisiert werden (Legitimationsfunktion).

4.4.3 Mitglieder- und MitarbeiterInnen-Service

Neben der eigentlichen Kinder- und Jugendarbeit richtet sich die Arbeit der Jugendverbände wesentlich auf ihre Mitglieder, die ja zugleich auch ihre zentrale Ressource für die ehrenamtliche Mitarbeit darstellen. Dem Mitglieder- und MitarbeiterInnenservice kommt damit zugleich sowohl die Funktion von Pflege und Förderung des ehrenamtlichen Engagements als auch der Vorbereitung, Stützung und Anleitung von Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit zu.

Im einzelnen können diesem Aufgabenbereich folgende Aktivitäten der Steuerungsaufgaben der Jugendverbände auf den Ebenen Bund, Länder und Ortsgruppen zugeordnet werden:

- Erarbeitung und Gestaltung von Medien und Materialien (Jahresthema-Aufbereitung; Heimstundenmodelle; Spiel- und Veranstaltungsvorschläge etc.);
- Hilfestellung bei der Realisierung von diversen Aktivitäten für Kinder und Jugendliche,

- Vorgaben zu Vereinfachung und Vereinheitlichung der Projektadministration;
- Entwicklung, Organisation und Durchführung von Beratungsangeboten für den Aufbau der für die Kinder- und Jugendarbeit vor Ort nötigen Strukturen;
- Lobbying und Vertretung der verbandlichen Jugendarbeit sowie der Interessen ehrenamtlicher MitarbeiterInnen wie etwa nach Anerkennung von Ausbildung und ehrenamtlichem Engagement (Zertifizierung) in anderen gesellschaftlichen Bereichen (z.B. im Rahmen von Berufsausbildung, Anrechnung als Vordienstzeiten etc.);
- Entwicklung und Förderung von Fachlichkeit durch Planung, Organisation und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsangeboten; von Diskussionsforen und Möglichkeiten für den inhaltlichen Austausch;
- Führung und Zurverfügungstellung eines Archivs aus Zeitschriften- und Presseartikeln, Fachbüchern, Materialien für die Kinder- und Jugendarbeit;
- Organisation von fachlichem Diskurs in Form von themenbezogenen Workshops, Fachtagungen etc.

Ehrenamt verlangt nach Partizipation - Partizipation erfordert Transparenz und Informationssicherheit - und damit wieder ein funktionierendes System interner Kommunikation. Professionelles Mitglieder- und MitarbeiterInnenservice setzt eine gut funktionierende interne Kommunikation voraus. Es erscheint zudem als Erfahrungswert in ehrenamtlich getragenen Strukturen, daß die kommunikative Orientierung in der Zusammenarbeit wichtiger ist als etwaige Ergebnisse von Tagungen / Sitzungen etc. Nach dem Motto: Wenn ich schon Zeit in die Gremienarbeit stecke, dann will ich auch Spaß daran haben!

Zentrale Anforderungen an die Bundeszentralen ergeben sich dabei aus den Charakteristika von Ehrenamt: Ehrenamtliche Mitarbeit erfordert - als Gratifikation anstelle von materieller Vergütung - formelle und informelle Anerkennung. Hoch im Kurs stehen dabei Chancen auf Mitwirkung und Partizipation an Entwicklung und Entscheidung, zumindest aber die rechtzeitige und umfassende Information über laufende Vorhaben und Planungen, die Transparenz von Entwicklungen und Entscheidungen sowie - last but not least - das Gefühl, mit der eingesetzten Zeit und der persönlichen Kraft etwas Sinnvolles zu leisten.

4.4.4 Zielsystem - Konzepte - Normen

Die begleiteten Jugendorganisationen erweisen sich als sehr wertgeleitet. Wesentlich ist hier zu ergänzen, daß gerade diese zentrale Wertorientierung der Arbeit der Jugendverbände im Kern auf die Grundstrukturen und die inhaltlich/normative Ausrichtung der 'Mutterorganisationen' in Österreich (seien dies nun konfessionelle oder parteipolitische Organisationen oder Interessensgemeinschaften) und / oder weltweit agierenden Großinstitutionen, die beide in einer jeweils langen Werttradition stehen, zurückgeht.

Tatsache ist, daß im Mittelpunkt der verbandlichen Jugendarbeit eine ganze Reihe von Globalzielen steht, denen die einzelnen Angebotsschienen sowie die Formen der Aufgabenwahrnehmung auf den unterschiedlichen Ebene untergeordnet sind (vgl. dazu die nachfolgende Tabelle, die wir für eine eher global angelegte Diskussion von

Zielen sowie von Fragen der Zielerreichung gestaltet haben). Die Angebote der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit stehen in gewisser Hinsicht damit nicht für sich, sondern sind wesentlich in der Funktion zu verstehen, zur Erreichung dieser Ziele beizutragen. In ihrem Kern ist die Arbeit der Verbände damit ergebnisorientiert. Im Mittelpunkt der Bestimmung ihrer inhaltlichen Qualität steht denn auch der Begriff der Erziehung, die nach pädagogischen Gesichtspunkten gestaltet wird. Auch der Erfolg oder Nichterfolg der Verbandsarbeit bestimmt sich zentral danach, ob und in welchem Ausmaß diese Erziehungsziele erreicht werden können.

Zu bedenken ist dabei aber auch, daß der Zielrahmen damit soweit gesteckt ist, daß es im Sinne einer Übernormierung gar nicht zu einem Erfolg kommen kann, bzw. daß die Erreichung dieser Ziele mit Sicherheit nicht überprüft werden können. Wer sollte auch, und auf welcher Grundlage, beurteilen, ob Erziehung - sei es z.B. zu einer demokratischen oder solidarischen Persönlichkeit - erfolgreich war. Das zeigt sich bestenfalls erst Jahre später - und auch dann kann höchstens darüber spekuliert werden, inwiefern die eigenen Bemühungen einen Effekt gehabt und zum Ergebnis beigetragen haben. Welcher Art dieser Beitrag war, bzw. welche der einzelnen Maßnahmen letztlich zum Erfolg geführt hat, kann auch dann - selbst mit großem Aufwand - nicht mehr festgestellt werden.

Vor diesem Hintergrund wird zugleich aber auch verständlich, mit welchem Eifer die zumeist sehr charismatischen GründerInnen der einzelnen Verbände an der Elaborierung von Zielkatalogen und Methodenkanon gearbeitet haben. Die Dominanz von Globalzielen einerseits und pädagogischen Methoden zur Umsetzung und Zielerreichung bewirken aber auch, daß die Entwicklung von Kriterien zur Überprüfung von Prozeß- oder Strukturqualität eher unterbleibt, zumal diese zwar Auskunft über qualitative Aspekte der eigenen Arbeit geben könnten - aber erst recht keine Antwort auf Fragen nach dem Ergebnis des eigenen Tuns. Die Jugendverbände nehmen sich damit zugleich aber auch die Chance, die Qualität ihrer Arbeit, ihrer Strukturen und der Prozesse ihrer Aufgabenwahrnehmung zu überprüfen und zielgerichtet, wissensgeleitet und planmäßig weiterzuentwickeln. An die Stelle von Wissen über die konstitutiven Elemente der eigenen Strukturen sowie der Formen der Aufgabenwahrnehmung tritt dann nur zu leicht der Glaube, daß die vorangestellten Werte und die gewählten Methoden auch die richtigen sind. Eine eher inhaltlich angelegte Auseinandersetzung über Formen und Methoden der Kinder- und Jugendarbeit sowie über die Qualität der Strukturen und Formen der Aufgabenwahrnehmung werden dann nur zu leicht zum 'Glaubensstreit', bei dem fachlichen Argumenten dann kein Gewicht mehr zukommt, wenn diese den Glaubensartikeln und -grundsätzen widersprechen.

Diese Dynamik erklärt zudem auch ein wenig die Vehemenz, mit der viele VertreterInnen der verbandlichen Jugendarbeit die Arbeitsansätze der Offenen Jugendarbeit ebenso ablehnen wie die Entwicklungen der aktuellen Jugendszenen und -moden. Im Kanon der wertgeleiteten verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit haben diese tendenziell hedonistischen und deutlich lustbetonten Formen der Freizeitgestaltung sowie der eher zweckfreien Geselligkeit nicht nur keinen Platz, sie werden darüberhinaus als bloß konsumistisch zum Prototyp dafür, was Kinder- und Jugendarbeit auf keinen Fall sein darf.

Daraus ergeben sich für die Steuerungsaufgaben - im Verbund zwischen Österreich-, Landes- und Ortsebene zum einen relativ starre Hürden, die einer inhaltlich

begründeten Weiterentwicklung von Angeboten, Strukturen und Methoden entgegenstehen. Gleichzeitig wird aus dieser Dynamik heraus auch die Implementierung von Vorsorgen der Qualitätssicherung, die notwendigerweise eher an den Strukturen und Prozessen anzusetzen hat, nur schwer möglich sein. Argumente wie: 'Aber was sagt uns diese Form der Qualitätskontrolle und / oder Überprüfung der Zielerreichung darüber, ob wir unsere Globalziele realisieren konnten?' behindern dann auch die Weiterentwicklung von Zielsystemen und methodischem Know How. Eine Hilfe zur überblicksartigen Beschäftigung mit Globalzielen bietet das nachfolgende Arbeitsblatt.

Gleichwohl erscheint gerade dies als wesentliche Aufgabenstellung der Steuerungsaufgaben auf Bundes- und Landesebene, Grundlagen für die Weiterentwicklung des Zielsystems zu erarbeiten, Vorsorgen für die regelmäßige Überprüfung, ob und inwieweit die Qualität der Kinder- und Jugendarbeit den eigenen Zielen entspricht und / oder ob die tradierten Normen noch den Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen - und ihren Familien - entsprechen zu entwickeln und in der konkreten Arbeit umzusetzen.

In Fragen der Qualitätssicherung erscheint dabei der Hinweis wichtig, daß diese nicht auf den Globalzielen und dem Versuch einer Operationalisierung derselben in Form von angepaßten Kriterien der Ergebniskontrolle aufbauen können. Hier dürfte stattdessen ein Paradigmenwechsel und eine Konzentration auf konkretere Teilziele aus dem Kontext der Struktur- und Proezßqualität notwendig sein. Erst dann erscheint es möglich, Formen der systematischen Selbstevaluation erfolversprechend und so einzusetzen, daß daraus Impulse für die Weiterentwicklung der eigenen Organisation und ihrer zentralen Arbeitsformen entstehen können. In der innerverbandlichen Entwicklung von Formen der systematischen Überprüfung von Qualität wird es gleichwohl notwendig sein, Legitimationsmuster - unter Verwendung der traditionellen Zielbestimmungen und daraus abgeleiteten Argumenten - beizustellen.

Leitfaden zur Selbstevaluation von Globalzielen

Stand der Realisierung Ebenen	trifft nicht zu	Ziel ist formu- liert	Ziel for- muliert, Umset- zung in Vorbe- reitung	Umset- zung ist struk- turell veran- kert	Umset- zung ist Alltags- praxis	wird (regel- mäßig) über- prüft	über- prüft und weiter- entwik- kelt
Demokratie praktizieren							
- Genderspekte beachten							
- Mitwirkung an Entscheidungen							
- Kontrolle von Macht							
- gleicher Zugang zu Ressourcen							
.....							
Persönlichkeitsentwicklung							
- Meinungsbildung							
- gewaltfreie Konfliktbewältigung							
- Verantwortung übernehmen							
.....							
Bildung							
- Hintergründe verstehen							
- Zusammenhänge erkennen							
- das Eigene / das Fremde respektieren							
.....							
Kompensation - fair teilen							
- Integration / soziale Teilhabe							
- Diskriminierung vermeiden							
.....							
spezielle Werte							
- Solidarität							
- Religiöse Werte							
- Naturerleben							
- Umwelt							
- internationale Kontakte							
.....							
sinnvolle Freizeit							
- Spiele in der Gruppe							
- Spiele ohne Gewalt							
- Unterhaltung							
- Freiraum für Selbstorganisation							

4.4.5 Personal - hauptamtliche und ehrenamtliche MitarbeiterInnen

Die verbandliche Kinder- und Jugendarbeit wird wesentlich von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen getragen. Demgemäß kommt zwar den hauptamtlichen MitarbeiterInnen im Sinne der Anwerbung, Stützung und Begleitung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle zu. Personalpolitik im Sinne der gezielten Führung der hauptamtlichen Kader kommt im Rahmen der Verbandsarbeit jedoch eine eher nachrangige bis vernachlässigbare Bedeutung zu. Wir konzentrieren uns deshalb im folgenden auf den ehrenamtlichen Sektor.

Anwerbung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und FunktionärInnen

Dabei sind grundsätzlich zwei Wege zu unterscheiden, über die die Anwerbung von neuen MitarbeiterInnen wesentlich erfolgt:

Einmal wird großer Wert darauf gelegt, daß Kinder und Jugendliche im Rahmen des Verbandes dabeibleiben und mit zunehmendem Alter in ausführende Rollen überwechseln, nun selbst als ehrenamtliche oder auch als hauptamtliche MitarbeiterInnen aktiv werden. Die Übernahme ehrenamtlicher Funktionen erscheint dann quasi als Ergebnis der längerfristigen Nutzung der Angebote als Mitglied einer Gruppe oder als TeilnehmerIn anderer Angebote der Verbände und gilt damit gewissermaßen als Erfolg in einer auf Kontinuität setzenden und am Ziel der Persönlichkeitsbildung orientierten Kinder- und Jugendarbeit. Der Wechsel von der NutzerInnen- zur MitarbeiterInnenrolle kann als Ausdruck für die gelungene Identifikation der ehemaligen NutzerInnen mit den inhaltlichen und organisatorischen Grundzügen der praktischen Arbeit gewertet werden und stellt realpraktisch ein Kriterium für Erfolg dar.

Seltener kommt es zum sogenannten Quereinstieg. Wenn engagierte und pädagogisch respektive kinder- bzw. jugendpolitisch interessierte Menschen völlig neu in die Verbandsarbeit als ehren- oder hauptamtliche MitarbeiterInnen einsteigen, dann geht dies zum Teil darauf zurück, daß sie sich vor Ort um die Realisierung von Angeboten für ihre eigenen Kinder einsetzen und sich in der Folge aktiv daran beteiligen. Zum Teil auch steht als Motiv im Vordergrund, an der Entwicklung der örtlichen Infrastruktur für Kinder und Jugendliche mitzuwirken.

Eher noch kommt es zu einer Mischung dieser beiden Motivstränge, daß nämlich Personen in eine ehren- oder hauptamtliche Mitarbeit einsteigen, die als Kind oder JugendlicheR selbst einmal an den Angeboten des Verbandes teilgenommen hatten und nun mit dem Abstand von mehreren Jahren bis Jahrzehnten - nach einer 'Verbandspause' im Kontext von Berufsfindung, Hausstandsgründung etc. - wieder und nun als Aktive in die Verbandsarbeit einsteigen.

Wichtig erscheint es dabei, daß diese neuen MitarbeiterInnen in ihre jeweiligen Aufgaben hineinwachsen und sich Klarheit über die Verbandsziele aber auch über die Standards der Aufgabenwahrnehmung verschaffen können. Neben der Vermittlung von zentralen Werthaltungen wie Menschenbild etc. sowie von Methoden und Grundzügen der Arbeit mit Kindern und / oder Jugendlichen kommt es darauf an, daß die 'Neuen' auch in die Organisation selbst und in die Strukturen der internen Kommunikation sowie der planmäßigen Angebotsentwicklung hineinfinden. Beide Aspekte sind wesentlich in den Ausbildungs- und Einstiegsangeboten zu

berücksichtigen und werden zum Gutteil von den direkt anwerbenden Organisationseinheiten vor Ort vorbereitet und / oder ausgeführt.

Darüberhinaus steht und fällt mit der Qualität des Einstiegs der neuen MitarbeiterInnen in die Verbandsaktivitäten und Angebote aber auch die Qualität der Kinder- und Jugendarbeit selbst. Qualitätssicherung und Entwicklung der Aufgabenwahrnehmung können und dürfen nicht dem Zufall des vor Ort aktuell vorhandenen Engagements und Qualitätsbewußtseins überlassen bleiben. Dafür sind stattdessen Strukturen und systematische Angebote der Ausbildung und der praktischen Einbindung nötig, die es aufzubauen und laufend weiter zu entwickeln gilt. Diese Aufgaben können nur zum Teil über die vor Ort und / oder in der Region / Diözese zuständigen Steuerungsaufgaben und / oder FunktionärInnen abgedeckt werden.

Abhängig davon, wie gut die örtlichen / regionalen / diözesanen Organisationen personell ausgestattet sind, werden diese Aufgaben der Strukturierung, Festschreibung von Standards etc. mehr oder weniger der Bundeszentrale zufallen. In jedem Fall wird diese den regionalen und örtlichen Organisationsebenen zuarbeiten, die Rahmenplanung bzw. die Schaffung der Rahmenbedingungen übernehmen und die inhaltlichen und qualitativen Vorgaben sowie Leitlinien entwickeln müssen.

Qualifizierung der zentralen Verbandsstrukturen

Auf die jeweiligen Steuerungsaufgaben - zumeist handelt es sich dabei um Gremien aus haupt- und ehrenamtlichen VertreterInnen der Bundes-, Regional- und Ortsebenen - entfällt im wesentlichen die Aufgabe, systematische Vorsorgen für die Entwicklung von inhaltlichem und organisatorischem Know How zu treffen. Dazu gehören die Entwicklung, der Aufbau und die laufende Weiterentwicklung von Inhalten und Strukturen der Vermittlung von Wissen, die Entwicklung von pädagogischen, methodischen und technischen Fertigkeiten, die Weiterentwicklung von kommunikativer und sozialer Kompetenz ('skills and soft skills') sowie intern und nach Möglichkeit auch extern anerkannte Formen der Zertifizierung als Nachweis für die Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement.

Ganzheitliche Sicht und Abstimmung von Inhalten und Strukturen:

Günstigerweise sind die Strukturprinzipien der Verbände jeweils an den pädagogischen Prinzipien der Kinder- und Jugendarbeit auszurichten. Für die Unterstützung und Förderung bei der Entwicklung von sozialer und kommunikativer Kompetenz sind sozial kompetente MitarbeiterInnen nötig. Für die Förderung demokratischen Bewußtseins bei den Kindern und Jugendlichen braucht es auch demokratische Strukturen im Verband. Die Befähigung zur Partizipation erfordert realpraktische Angebote und Chancen auf Partizipation im engeren Umfeld der Jugendarbeit - vor Ort - in der Region - in der Bundesorganisation.

Die inhaltlichen Ansätze der Kinder- und Jugendarbeit sind in einem engen Zusammenhang mit den formalen und organisatorischen Aspekten der Verbände zu sehen, so wie auch die ideellen Botschaften nach außen und an die betreuten Kinder

und Jugendlichen mit den inhaltlichen und organisatorischen Grundzügen der praktischen Kinder- und Jugendarbeit übereinstimmen müssen.

Unter mehreren Gesichtspunkten stellt sich damit an die Verbände auch die zentrale Anforderung, die eigenen Strukturen in enger Abstimmung mit den angebotenen Inhalten weiterzuentwickeln - und laufend zu überprüfen, ob und inwieweit die tatsächlich realisierten Strukturen mit den qualitativen Anforderungen sowohl aus der Sicht der Kinder- und Jugendarbeit als auch aus der Sicht der Begleitung und Stützung der Ehrenamtlichen noch zusammenpassen.

So wie es einerseits unerlässlich ist, Wandlungen und Entwicklungen in der Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen zu beobachten und insbesondere auf ihre möglichen Auswirkungen auf die Verbandsarbeit zu hinterfragen, gilt es auch, möglichst frühzeitig lebensweltliche Veränderungen im Bereich der Zielgruppen für ehrenamtliches Engagement wahrzunehmen und auf inhaltlicher als auch struktureller Ebene Antworten dafür zu entwickeln. Das sind nun sicherlich Aufgabenstellungen, die wesentlich der Nähe zu den Ehrenamtlichen und ihrem Wirkungsfeld bedürfen, die sich somit zu allererst auf der örtlichen und regionalen Verbandsebene stellen. Darüberhinaus gilt es aber auch hier, die einzelnen Beobachtungen und Feststellungen zentral zu sammeln und auszuwerten, um mögliche Ungleichzeitigkeiten in der Entwicklung und daraus resultierende potentielle Konflikte zwischen örtlichen / regionalen Verbandsteilen auch wirkungsvoll bearbeiten und die organisatorische Einheit der Verbandsstrukturen wahren und sichern zu können.

Ehrenamt und Hauptamt

Auch die verbandliche Kinder- und Jugendarbeit steht in einem Prozeß der fortschreitenden Professionalisierung. Die Auswirkungen der Modernisierung unserer Gesellschaft gehen zum einen nicht spurlos an den Verbänden vorbei; neue Anforderungen, die sich aus den lebensweltlichen Entwicklungen bei den Kindern und Jugendlichen an die Verbände richten, erfordern zum Teil auch andere Vorsorgen für die Aufgabenwahrnehmung. Das gilt gleichermaßen auch für lebensweltliche Veränderungen, die bei den Zielgruppen für ehrenamtliches Engagement in der Kinder- und Jugendarbeit auftreten.

Eine Antwort auf die Trends unserer Zeit liegt in dem zunehmenden Gewicht, das auch in der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit auf die hauptamtliche und zunehmend professionalisierte Form der Aufgabenwahrnehmung, insbesondere im Bereich der Strukturentwicklung, gelegt wird. Die Aufrechterhaltung von rein ehrenamtlich getragenen Strukturen sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualität im ehrenamtlichen Kontext wird zunehmend schwieriger.

Zugleich damit stehen die vormals überwiegend ehrenamtlich geführten Verbände vor der Aufgabe, für sich lebendige Formen des Miteinander von hauptamtlichen MitarbeiterInnen und ehrenamtlichen FunktionärInnen zu entwickeln, das Verhältnis von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen sowie insbesondere Fragen der Aufgabenteilung und wechselseitiger Zuarbeit zu klären und zu strukturieren. Die je spezifische Mischung aus formeller und informeller Hierarchie in den Verbänden wird durch die zunehmende hauptamtliche Aufgabenwahrnehmung von selbst einfacher, erfordert vielmehr auf Sicht auch ein mehr an Strukturklarheit. Das betrifft einerseits die Klarheit der Rollen im Rahmen der jeweiligen Vertretung in der

Verbandshierarchie sowie andererseits Vorsorgen, um auf Sicht das potentielle Hierarchiegefälle zwischen Bundes- und Landes- resp. Ortsebene, bedingt durch den unterschiedlich hohen Anteil an haupt- bzw. ehrenamtlicher Aufgabenwahrnehmung, produktiv nutzen zu können. Klarheit in der Aufgaben- und Kompetenzverteilung ist eine zentrale Voraussetzung dafür. Detto gilt es, die Rechte und Pflichten aller Beteiligten, unabhängig vom sozioökonomischen Status ihrer Mitarbeit, klar und vor allem verbindlich zu regeln.

Dabei ist vor allem eines zu beachten. Aus unzureichend geregelten Strukturen der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen verschärft sich ein Problem, das für das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt konstitutiv scheint: Die einseitige Kumulation von Wissen und Organisationsmacht bei den Hauptamtlichen, die ja in der Regel wesentlich mehr Zeit und Intensität in der realen Aufgabenwahrnehmung sowie innerhalb der Verbandsstrukturen aufwenden als die Ehrenamtlichen. Die formalen Verbandsstrukturen, die dem Grunde nach eher demokratisch und partizipativ angelegt sind, laufen dann Gefahr, durch eine informelle Hierarchisierung qua einseitig verteilter Wissens- und Organisationsmacht untergraben zu werden. Ehrenamt wird damit potentiell entwertet. Damit fällt aber ein wesentlicher Motivationsfaktor für ehrenamtliches Engagement weg. Das kann in der Folge dazu führen, daß die zentrale Basis der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit in Frage steht.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich zentrale Anforderungen an die Moderation einer systematischen Strukturentwicklung, die im Kern von der jeweiligen Bundesebene, unter maßgeblicher Beteiligung der regionalen und örtlichen Einheiten, geleistet werden muß. Günstigerweise nämlich sind die entsprechenden Strukturvorsorgen wie Rollenklarheit und Aufgabenverteilung zwischen haupt- und ehrenamtlichen, zwischen Mitgliedern, aktiven MitarbeiterInnen und VerbandsfunktionärInnen bundesweit aufeinander abzustimmen, damit es (zumindest) nicht zu einander widersprechenden Lösungen auf den verschiedenen Ebenen kommt.

Vorsorgen für Begleitung, Stützung und Kontrolle

Ehrenamtliches Engagement in der Kinder- und Jugendarbeit erfordert nicht nur die gezielte Vermittlung von inhaltlichem und methodischem Wissen (Know How) sondern darüberhinaus die begleitende Stützung. In jeder Phase ihres Engagements sind die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zugleich unmittelbar betroffener als auch aktiver Bestandteil der gesamten Aufgabenwahrnehmung vor Ort, also gleichermaßen in die Dynamik in der Gruppe der Kinder oder Jugendlichen, die sie betreuen, sowie in die Dynamik im Gesamt der haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und FunktionärInnen eingebunden. Um hier Mißverständnissen, Kränkungen und / oder Fehlentwicklungen vorzubeugen und auf Sicht die Qualität der Aufgabenwahrnehmung sicherstellen zu können, braucht es Strukturen für einen systematischen und regelmäßigen Austausch zwischen den AkteurInnen, für die inhaltliche und prozeßbezogene Reflexion und - last but not least - für die gemeinsam getragene Struktur- und Qualitätsentwicklung.

Dazu gehört wesentlich auch die Klärung von Haftungsfragen und der Schutz der Ehrenamtlichen vor privaten Risiken.

Wesentliches Gewicht kommt zudem der allgemeinen Klima-Pflege, gerade in Hinblick auf notwendige Vorsorgen für die Verhinderung von Burn-Out etc., zu. Die unmittelbare Verantwortung obliegt nun sicherlich den dezentralen Organisationseinheiten; unabdingbar aber erscheinen dafür geeignete strukturelle Vorsorgen, die auf Bundesebene einzuleiten und im Verbund mit den anderen Organisationsebenen der Landes- und Ortsgruppen zu koordinieren sind.

Entwicklung von Gratifikationen - ideelle, materielle

In der Arbeit mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen kommt der Gestaltung der Gratifikationen, die den Ehrenamtlichen für ihre Mitarbeit und für die Ausübung von verbandlichen Funktionen zuteil werden, große Bedeutung zu. Es handelt sich dabei überwiegend um ideelle Formen der Anerkennung; dabei gilt es aber gleichwohl zu überlegen, daß diese soweit als möglich auch einen alltagspraktischen Wert haben sollen. Von besonderer Bedeutung erscheint dabei, daß durch ehrenamtliche Mitarbeit bzw. Ausübung von Funktionen wesentliche Qualifizierungseffekte im Bereich der 'soft skills', das heißt: im Bereich kommunikativer und sozialer Kompetenz, vermittelt werden. Es liegt deshalb nahe, gerade darauf in der Förderung sowie der begleitenden Stützung der Ehrenamtlichen besonderes Augenmerk zu legen; das heißt: fördernd und stützend auf die Weiterentwicklung dieser Kompetenzbereiche hinzuwirken.

Gerade in stark wertorientierten Organisationen, seien diese nun parteipolitisch, konfessionell oder an sonstigen Idealen gebunden, liegt eine wesentliche Motivationsquelle in der Pflege der ideellen Werte, die der Gesamtverband repräsentiert. Die Verbände sind dabei darauf angewiesen, in ihrer Innen- wie Außendarstellung deutliches Gewicht auf die Vermittlung dieser Wertvorstellungen zu legen, und die Umsetzung dieser Wertorientierung zu betonen. Davon hängt zu einem Gutteil auch die mögliche Identifikation der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und FunktionärInnen mit den Verbandszielen und damit auch die Motivation zum Einsatz von Zeit und / oder weitergehenden Ressourcen ab. Gleichwohl ist in der konkreten Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen auf die nötige Flexibilität zu achten, um sicher zu gehen, daß die Angebote auch wirklich die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppen decken können.

Gratifikationen, Strukturqualität, Inhalte und Strukturen der internen Kommunikation und die Inhalte der konkreten Kinder- und Jugendarbeit stehen unter diesem Gesichtspunkt in einem engen und unauflösbaren Zusammenhang, den es im einzelnen jeweils zu beobachten, zu entwickeln und auf Perspektive zu sichern gilt.

In diesem engen Geflecht aus grundsätzlicher Wertorientierung, dem Zusammenhang aus Motivation der Ehrenamtlichen und dem ideellen Überbau der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit etc. liegt zu einem guten Teil auch die Resistenz gegenüber Struktur- und Aufgabenreformen begründet. Inhaltliche und organisatorische Veränderungen bedeuten letzten Endes ja auch immer eine Veränderung der ideellen Grundlage der Verbandstätigkeit und beeinflusst mehr / minder direkt auch die Motivation der ehrenamtlichen Basis der Aufgabenwahrnehmung und Vorhabensrealisierung. Die Spielräume für eine Modernisierung der Verbandsstrukturen, für Qualitätsentwicklung im Bereich der Aufgabenwahrnehmung und für eine anforderungsgemäße Weiterentwicklung der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit sind unter mehreren Gesichtspunkten eher als gering zu veranschlagen.

4.4.6 Öffentlichkeitsarbeit / Politikberatung / Lobby für Kinder und Jugendliche

Die Öffentlichkeitsarbeit der Verbände stellt zu einem guten Teil ihre Visitenkarte nach außen dar. Gleichzeitig bietet sich über Öffentlichkeitsarbeit auch die Möglichkeit, die interne Kommunikation auch bis in die Grenzbereiche des eigenen Wirkungsfeldes auszudehnen und solcherart auch mit MultiplikatorInnen im weiten Feld der Kinder- und Jugendarbeit (von Schule über Jugendwohlfahrt, Offener Jugendarbeit, Kultur- und Bildungsarbeit etc.) in einen engeren Kontakt zu kommen. Unter anderem geht es dabei um inhaltliche Positionierung und Erfahrungsaustausch, um die gezielte Aufbereitung von Information und um die gezielte Vertretung der Interessen von Kindern und Jugendlichen.

Die Zielvorgabe, einen Beitrag dazu zu leisten, daß die lebensweltlichen Bedingungen für Kinder und Jugendliche sich adäquat entwickeln sowie kinder- und jugendgerecht gestaltet bleiben (respektive kinder- und jugendgerecht werden), erfordert aber einen breiteren Ansatz als lediglich punktuelle Öffentlichkeitsaktionen gewährleisten können - noch dazu wo diese ja zumeist in einem durchaus funktionalen Zusammenhang mit dem Werben um Spenden und / oder der Realisierung weitergehender Ressourcen für Kinder- und Jugendarbeit stehen. Tatsächliche und wirksame Interessensvertretung für Kinder und Jugendliche erfordert darüberhinaus die systematische Arbeit mit Medien, die gezielte Information bis Schulung von JournalistInnen und letztlich auch einen Ansatz der bereichsübergreifenden Abstimmung und Vernetzung des öffentlichen sowie veröffentlichten Diskurses über Kinderheit und Jugend, Kinder- und Jugendarbeit sowie Kinder- und Jugendpolitik. Öffentlichkeitsarbeit in einem umfassenderen Verständnis kann in diesem Sinne nicht den lokalen oder regionalen Initiativen oder eventuellen Anlässen überlassen bleiben, sondern bedarf der systematischen, bundesweiten und bereichsübergreifenden Abstimmung.

Gerade der Aufgabenbereich, für eine kind- und jugendgerechte Entwicklung der lebensweltlichen Rahmenbedingungen beizutragen, macht es darüberhinaus erforderlich, in kontinuierlicher und systematischer Weise die Beratung auch der politischen Ebene wahrzunehmen, sich einzumischen z.B. in Form von Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen und / oder Planungsvorhaben - auf den unterschiedlichen Ebenen örtlicher, regionaler und bundesweiter Politik - in den unterschiedlichsten kind- und jugendrelevanten Bereichen von Wohnen / Wohnumfeld, Bildung und Berufsbildung, Freizeit und sozialer Infrastruktur etc. Kontinuität ist dafür ebenso gefragt, wie die aufbauende Entwicklung von Know How und Professionalität.

Das versteht sich gerade in Hinblick auf die zentrale Wertorientierung der Verbände von selbst und erfordert - durchaus auch im Sinne eines umfassend verstandenen Mitglieder- und MitarbeiterInnen-Services - des gezielten Einsatzes allem voran der bundesweit aktiven Organisationseinheiten:

- zur Abstimmung von Inhalten und Formen interner und externer Kommunikation;
- zur Abstimmung von punktuellen und kontinuierlichen Ansätzen der Öffentlichkeitsarbeit;

- zur Schaffung einer breiteren, tendenziell verbandsübergreifenden Basis für die Vertretung von Kinder- und Jugendinteressen;
- zur Sicherstellung des Prinzips der Kind- und Jugendverträglichkeitsprüfung vor Gesetzes-, Planungs- und / oder Entwicklungsmaßnahmen etc..

4.4.7 Administration

Die verbandlichen Kinder- und Jugendorganisationen sind zwar, insgesamt gesehen, ausgesprochen große Einrichtungen mit entsprechendem Finanz- und Administrationsaufwand. Zumal sich aber die Verbände in eine Vielzahl von weitestgehend autonomen Rechtskörperschaften mit jeweils eigenständiger Finanz- und administrativer Gebarung untergliedern, halten sich auch die administrativen und Finanzverwaltungsaufwände der jeweiligen Bundesebene in ausgesprochen überschaubarem Umfang - sofern die administrative Geschäftsführung nicht überhaupt von den übergeordneten Einheiten wahrgenommen werden.

Im großen und ganzen gilt solcherart die Grundregel, daß die einzelnen Organisationseinheiten auch jeweils nur für ihren engeren Bereich administrativ zuständig sind

- die Bundesebene für die Verwaltung der Mittel aus dem Bundesjugendplan plus die anteilig zugeteilten Mittel aus Mitgliedsbeiträgen und Erträgen sowie aus Eigenmitteln der jeweiligen übergeordneten Gesamtorganisation;
- die Landesebene für die Verwaltung von Landesförderungen und die jeweils zugeteilten Mittel;
- die Ortsebene für die anteilig für die Durchführung ihrer Projekte und die Erhaltung der örtlichen Infrastruktur etc. zugeteilten Mittel.

Ähnlich verhält es sich auch mit der Zuständigkeit für die Mittelbeschaffung zur Realisierung von Projekten, für den Erhalt der jeweiligen Infrastruktur etc. Auch hier werden die administrativen Lasten zwischen den einzelnen Organisationseinheiten weitestgehend aufgeteilt. Im Sinne dieser Grundstruktur der geteilten Lasten obliegt es letztlich auch allen Organisationseinheiten in ihrem jeweils engeren Wirkungsbereich die notwendige Transparenz der Mittelverwendung etc. herzustellen und die laufende Kontrolle der Gebarung sicherzustellen. Die jeweils in örtlicher Hinsicht übergeordneten und koordinierenden Organisationseinheiten haben in der Regel zum einen kein unmittelbares Durchgriffsrecht auf die jeweilige Mittelgebarung und damit auch keinen formellen Kontrollauftrag. Die Funktion der Landesstellen für die Ortsebene sowie der Bundeszentrale für die Länder beschränkt sich in diesem Sinne auf das Angebot der Hilfestellung, der Entwicklung von allgemeinen Richtlinien und Rahmenbedingungen der Geschäftsgebarung und / oder der informellen Einflußnahme.

Zu den Aufgaben der koordinierenden Steuerungsaufgaben gehört vor allem aber der Aufbau des Berichtswesens, die Entwicklung und informelle Durchsetzung von Standards der Dokumentation sowie die Zusammenführung und Auswertung der Einzelberichte - als Grundlage für die Kommunikation von Leistungen nach innen und nach außen.

Die Legitimation der Mittelverwendung gegenüber den unterschiedlichen Geldgebern wird überwiegend ebenfalls von der je zuständigen Teilorganisation wahrgenommen;

den jeweils übergeordneten Steuerungsaufgaben obliegt in diesem Sinne die Sammlung und gegebenenfalls die Gesamtdokumentation und Legitimation nach außen.

Ausgenommen von dieser äußerst dezentralen Wahrnehmung der Mittelbeschaffung und Verwaltung sind lediglich übergreifend angelegte Aktionen wie z.B. Sponsoring und Fundraising, oder die Durchführung von Projekten, für die Drittmittel z.B. aus Förderprogrammen der Europäischen Union lukriert werden. Hier kommen den Steuerungsaufgaben auf Bundesebene insbesondere die Aufgaben der Informationsaufbereitung, der gezielten Weitergabe dieser Informationen und der Hilfestellung bei der formalen Abwicklung von Antragstellung und / oder Durchführung zu.

4.4.8 Kinder- / Jugendarbeit - zur inhaltlichen Qualität der Arbeit

Kinder- und Jugendarbeit in örtlicher / dezentraler Zuständigkeit

Die verschiedenen Angebote zur Kinder- und Jugendarbeit obliegen nahezu durchgängig den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen auf örtlicher Ebene, respektive den FunktionärInnen in den Ortsgruppen. In meist wöchentlichen Einheiten (Heimstunden), ergänzt durch gelegentliche Wochenend- sowie Ferienaktivitäten wird dabei gemeinsam mit den Kindern, und häufig unter Einbindung derselben in Planung und Durchführung der Angebote, eine breite Mischung aus Spaß, Spiel, Bildung, religiöser und / oder politischer Bildung und Persönlichkeitsentwicklung realisiert. Die unmittelbare Anleitung der laufenden Kinder- und Jugendarbeit liegt dabei in der Funktion der Steuerungsaufgaben auf Ortsebene, die auch für die zentralen Kommunikationsstrukturen für Austausch, Reflexion und nicht zuletzt die Dokumentation der laufenden Kinder- und Jugendarbeit etc. verantwortlich zeichnen.

Grundsätzlich kann sich die kontinuierliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen an den verschriftlichten Grundsätzen und Kompendien zu Inhalten und Methoden orientieren, die in gewissem Sinne die historische und materielle Basis für die bundesweite Vergleichbarkeit der Angebote darstellen und im wesentlichen auch die je spezifische, grundsätzliche Wertorientierung in der konkret praktischen Arbeit begründen. Die zusammenführenden Angebote auf regionaler und bundesweiter Initiative wie die diversen Kurse zu Aus- und Weiterbildung, die regelmäßigen (Groß)Veranstaltungen für Austausch, Diskussion und Weiterentwicklung von Inhalten und Methoden sowie die reichhaltigen Vorsorgen für die interne Kommunikation über Medien, Materialien und Gremialstrukturen für die regionale bis bundesweite Koordination schaffen die Rahmenbedingungen für eine bundesweit weitgehende Vergleichbarkeit der Angebote, die sich dann bestenfalls punktuell und / oder durch besondere Initiativen im Rahmen der örtlichen und regionalen Besonderheiten voneinander unterscheiden.

Verstärkt wird dieses Streben nach verbandlicher Einheit durch vielfältige Ansätze, sich und seine konkrete Arbeit untereinander zu vergleichen, in manchen Fällen bis hin zu regulären Wettkampfspielen im Rahmen regionaler bis bundesweiter Großveranstaltungen, deren Wirkung insbesondere nach innen ausgerichtet ist: gemeinsames Erleben von Größe und Zugehörigkeit zur Organisation, Kooperation und wechselseitige Demonstration von Qualität in der Detail- und Gruppenarbeit.

Sicherung der organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen

Die Agenden der Steuerungsaufgaben auf den unterschiedlichen Ebenen Bund, Landes- bis Ortsgruppen beschränken sich bezüglich der laufenden Angebote wesentlich auf die organisatorische Mitwirkung zur Sicherung der organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen wie Austausch, Diskurs und gemeinsame Weiterentwicklung von Inhalten und Methoden - konkret durch die Erarbeitung und Zurverfügungstellung von Materialien und Medien der internen Kommunikation sowie Zuarbeit zur Realisierung der Veranstaltungen auf den unterschiedlichen Organisationsebenen. Die Planung verbleibt dann ebenso wie die zum Teil ausgesprochen aufwendige und zeitintensive Durchführung den ehrenamtlichen Ressourcen vor Ort.

Innovation und inhaltliche sowie methodische Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit

Anders ist es in den Bereichen, die über die Alltagsarbeit mit den Kindern und Jugendlichen hinausgehen. Das betrifft insbesondere die Planung von spezifischen Projekten und / oder die Entwicklung eigener Programmschienen wie z.B. im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, des Natur- und Umweltschutzes etc. Insgesamt erscheint vor allem die Entwicklung, Förderung und Umsetzung von innovativen Ansätzen in der Kinder- und Jugendarbeit, wie beispielsweise die Förderung und Verbreitung spiel- und freizeitpädagogischer Inhalte und Methoden, die Entwicklung und Verbreitung von Materialien für die Planung von innovativen Projekten und deren Umsetzung vor Ort etc. als zentrale Aufgabenstellung für die Steuerungsaufgaben auf Bundesebene.

internationaler Jugendaustausch

Der regionalen und insbesondere der Bundesebene obliegt weiters der Aufbau und die Betreuung von Strukturen für den internationalen Jugendaustausch - zumeist im Kontext der Zugehörigkeit zu international tätigen Jugend- oder Interessensverbänden. Wenngleich auch hier Fragen der konkreten Umsetzung der Austauschprojekte wie die Begleitung österreichischer Jugendlicher auf einen Auslandsaufenthalt und die Betreuung von BesucherInnengruppen aus anderen Ländern wesentlich wieder durch die MitarbeiterInnen der einzelnen Ortsgruppen wahrgenommen werden, so bleibt doch die Gesamtorganisation und die Betreuung dieser Angebotsschiene wesentlich in der Agenda der Bundesstellen.

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

Detto ergibt sich auch im Bereich der Koordination der bundesweiten Maßnahmen, von öffentlichkeitswirksamen Aktionen und Veranstaltungen ein breites Aufgabenfeld für die Steuerungsaufgaben auf Bundesebene, in Koordination mit Landes- und örtlichen Initiativen: zum Beispiel zu Kinder- und Jugendarmut, Jugendarbeitslosigkeit etc., sowie zur Vorbereitung / zum Lobbying für kinder- und jugendrelevante Vorhaben wie die Deklaration der Kinderrechte, Herabsetzung des Wahlalters oder der medialen Unterstützung für Vorhaben der Kinder- und

Jugendbeteiligung im lokal-, regional- wie bundespolitischen Kontext.

Qualitätssicherung und -entwicklung

Die Jugendorganisationen stehen nicht nur für wertorientierte Kinder- und Jugendarbeit; wesentlich leben sie auch davon, daß sie, was sie machen, auch gut machen - das sind zumindest die ganz zentralen Anforderungen, die sich von Seiten der Eltern aber auch der öffentlichen Hand an sie richten. Von daher muß es ihnen ein laufendes Anliegen sein,

- die Qualität ihrer Leistungserbringung zum einen kontinuierlich selbst zu prüfen und zu sichern;
- die Qualität ihrer Leistungserbringung nach innen (zum Beispiel gegenüber ihren ehrenamtlichen MitarbeiterInnen) wie nach außen zu kommunizieren;
- die Qualität ihrer Angebote fortlaufend zu entwickeln - und an die vielfältigen Anforderungen ihrer unterschiedlichen NutzerInnen (Zielgruppen, Eltern, öffentliche Hand etc.) abzustimmen.

Konkret und appellativ läßt sich diese Anforderung zwar an alle AkteurInnen auf den unterschiedlichen Ebenen richten; bei vielen wird diese Aufforderung wohl - allein schon aus Interesse an der Qualität des eigenen Handelns heraus - auch genügen, um individuelles Bemühen um Qualität zu sichern. Im großen und ganzen gesehen aber ist der Appell alleine zu wenig.

Vielmehr erscheint es im Interesse der Verbandsqualität notwendig, auf den unterschiedlichen Ebenen der Leistungserbringung (von der Ebene der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen vor Ort, über die Planungs- und Koordinationsagenden auf der Ebene der Steuerungsaufgaben, bis hin zur Gesamtkoordination und -verantwortung auf der Ebene der Bundeszentrale) Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung in Kraft zu setzen.

Die laufende Überprüfung von Qualität, die entsprechenden Hilfestellungen zur Förderung und Entwicklung von Qualität sowie die Schaffung der dafür notwendigen Rahmenbedingungen, daß auf den unterschiedlichen Ebenen die Qualität des Handelns nachweisbar ist, muß eine zentrale Aufgabe der Bundesebene sein. Ob und inwieweit ihr die Erfüllung dieser Metaaufgabe gelingt, daran ist letztlich die Qualität der gesamten Verbandstätigkeit zu messen.

5. Qualität in der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit

In den konkreten praktischen Probeläufen zur Implementierung von SE-Methoden konnte festgestellt werden, daß die tatsächliche Umsetzung in den konkreten Arbeitsabläufen der Jugendorganisationen zumindest ungewohnt ist. Schwierigkeiten zeigten sich insbesondere beim Versuch, konkret meßbare Zielbestimmungen und dazu gehörige Qualitätskriterien für die gewählten Evaluationsbereiche zu erarbeiten. Anstelle von konkretisierbaren Zielbestimmungen stand nur zu oft der pauschale Verweis auf eine grundsätzliche Wertorientierung bzw. auf die jeweiligen Globalziele, denen der Verband als Ganzes verpflichtet ist.

Die Erreichung von Globalzielen ist nun einerseits sicherlich nicht meßbar, bestenfalls können mit enormem Erhebungsaufwand erst wieder nur vereinfachte Annäherungen getroffen werden. Gegen eine Untergliederung dieser Globalziele kann aber andererseits - mit gutem Grund - eingewendet werden, daß die Summe von Teilzielen kein Äquivalent für ein ganzes Globalziel ergibt. Trotz dieser grundsätzlichen Einwände und der eher pauschalen Skepsis gegenüber 'vereinfachenden' oder 'technokratischen' Zugangsformen der Qualitätskontrolle haben sich viele MitarbeiterInnen der Verbände dann aber doch auf eine systematische Bestimmung und Analyse von Kernfunktionen und den dazupassenden Qualitätskriterien eingelassen.

Bevor wir aber im Detail auf die Bestimmung von Qualitätskriterien für die verbandliche Kinder- und Jugendarbeit eingehen, wollen wir in einem ersten Schritt die vorgefundenen Maßnahmen zur und die Erfahrungen mit Qualitätssicherung und -entwicklung kritisch darstellen.

5.1 Zum Stand der Qualitätssicherung

Erfahrung mit Qualitätssicherung

In nahezu allen Organisationen wurde bereits eine Reihe von mehr / minder professionellen Fremdevaluationen (z.B. Diplomarbeiten von ehemaligen MitarbeiterInnen) durchgeführt und einzelne Ansätze zur mehr / minder systematischen Selbstevaluation eingeführt. Für Fremdevaluation wie versuchsweiser Selbstevaluation gilt aber, daß diese zum einen nicht systematisiert sowie jeweils nur punktuell durchgeführt werden, und zum anderen keine planmäßige Überführung der Ergebnisse in die Weiterentwicklung von Strukturen oder Angeboten stattfindet. Eine mögliche Innenwirkung von Evaluation im Sinne einer systematischen Qualitätsentwicklung kann aufgrund einer nur unzulänglichen Prozeßorientierung bei der Planung, Entwicklung und Umsetzung der Evaluationsinstrumentarien nur sehr schwer bis nicht realisiert werden. Stattdessen bleiben auch die verfügbaren Darstellungen über die Qualität der eigenen Arbeit und / oder das Erreichen von Zielen bzw. der Wirkung durch die gesetzten Maßnahmen und Angebote eher ein Fremdkörper im praktischen Alltag. So finden die Ergebnisse der bisher stattgefundenen Evaluationen, wie die Medien zur Selbstdarstellung auch, überwiegend für die Außendarstellung Verwendung, bleiben aber bezüglich Qualitätsentwicklung für die weitere Entwicklung von Angeboten und / oder Arbeitsansätzen in der Aufgabenwahrnehmung tendenziell folgenlos.

Ferner liegen zum Teil persönliche und / oder gremiale Erfahrungen mit externer Beratung in Finanzcontrolling und Organisationsentwicklung sowie mit individuellen Ausbildungen in Projekt- und Sozialmanagement etc. vor. Auch diesbezüglich ist Skepsis über deren konkret praktischen Nutzen angezeigt, weil auch hier der unktuelle Charakter von Maßnahmen zu überwiegen scheint und die prozeßorientierte Qualifizierung der MitarbeiterInnen nicht ausreichend gesichert wird.

Tatsächlich tragen Maßnahmen auf einem eher abstrakten Niveau - insbesondere in Anbetracht der ausgesprochen komplexen Binnengliederung der Verbände, dem hohen Anteil von Ehrenamtlichkeit in der Aufgabenwahrnehmung und der

dementsprechend großen Anzahl an strukturtragenden Personen - tendenziell zu einer zusätzlichen Hierarchisierung von Wissen und einem verstärkten Ungleichgewicht zwischen grundsätzlich eher gleichrangig angelegten Organisationsebenen und / oder Teilbereichen bei.

Status von Dokumentation und Reflexion:

In allen Organisationen werden Verlauf und Ergebnisse von Maßnahmen mit relativ großem Aufwand schriftlich dokumentiert; zumeist finden sich zudem Vorsorgen für die gremiale Reflexion von Beobachtungen zu Verlauf und Ergebnis der einzelnen Angebote. Dabei ist zum einen aber festzustellen, daß diese Maßnahmen die notwendigen Grundlagen für Qualitätssicherung nicht abdecken, weil sie in der Regel weder systematisch angeleitet noch umgesetzt werden. Intensität und Qualität von Dokumentation und Reflexion obliegt stattdessen zumeist den je persönlichen Vorlieben und Gewohnheiten. Es kann also ein hohes Ausmaß an Schriftlichkeit und gremialer Reflexion / Ergebnisauswertung, nur zu oft allerdings auf bescheidenem Niveau, festgestellt werden.

Zum anderen konzentrieren sich diese Ansätze der Qualitätssicherung jeweils auf einen Teilaspekt von Qualität, nämlich auf die Überprüfung von Ergebnisqualität. Damit bleiben die eher organisationsrelevanten Aspekte von Prozeß- und Strukturqualität tendenziell unhinterfragt und damit nicht dokumentiert. Mit dieser selektiven Beschränkung auf jenen Qualitätsaspekt, der schwerpunktmäßig für die Außendarstellung relevant erscheint, wird aber gleichzeitig sichergestellt, daß die Dokumentation sowie Reflexion der eigenen Arbeit für die Weiterentwicklung der internen Strukturvorsorgen eher folgenlos bleibt.

Der in den Verbänden gepflegte hohe Dokumentations- und Reflexionsaufwand dürfte stattdessen, unter dem Gesichtspunkt einer systematischen Qualitätssicherung betrachtet, eher anderen internen Funktionen entsprechen - wie zum Beispiel der Begleitung und Stützung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen.

5.2 Versuch einer Bestimmung von (meßbaren) Qualitätskriterien

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden die beteiligten Einrichtungen von uns eingeladen, sich - zum Teil gemeinsam mit uns, zum Teil im Rahmen ihrer Gremien auf Bundes-, Landes- und / oder Projektebene - mit der konkreten Formulierung von Qualitätskriterien zu befassen. Grundsätzlich haben wir uns dabei an den oben skizzierten Kernfunktionen in ihrer horizontalen und vertikalen Gliederung sowie inhaltlichen Aufschlüsselung orientiert. Als Ergebnis dieses Arbeitsschrittes kann hier festgehalten werden, daß diese jeweils sehr konkrete Beschäftigung mit Qualität zum einen relativ arbeits- und zeitaufwendig war - unter anderem weil noch keine vergleichbaren systematischen Ziel- und Qualitätsbestimmungen ausformuliert vorlagen. Aus dieser systematischen und ausführlichen Auseinandersetzung mit der Qualität entlang der zentralen Kernfunktionen in allen sechs beteiligten Einrichtungen entstanden teil beschreibende Dossiers, aber auch drei sehr detaillierte Zusammenstellungen bezüglich Aufgabenbeschreibung, Zielbestimmung, Methoden- und Instrumentendarstellung sowie der systematischen Aufbereitung dieser Teilbereiche im Sinne von konkreten und praktisch bewertbaren Qualitätskriterien.

Mit diesen vorliegenden Detailanalysen sind folgende Arbeitsbereiche / Organisationseinheiten abgedeckt:

- Bundesorganisation: Koordinations-, Planungs- und Entwicklungsagenden
- Landesorganisation: Koordination, Programmplanung und Umsetzung
- zielgruppenspezifisches Programm: Programmplanung, Umsetzung vor Ort und Qualitätsentwicklung in einem bereits in Gang gesetzten bundesweiten Ergebnisauswertungs- und Reflexionsrahmen.

Damit sind in dieser Systematisierung des Rahmens von Selbstevaluation wesentliche Aufgabenstellungen und Arbeitsebenen der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit ansatzweise abgedeckt. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes werden im folgenden (siehe Tabelle auf den Folgeseiten) zusammengeführt und anonymisiert - sowie durch die in den gremialen Auseinandersetzungen in anderen Organisationseinheiten getroffenen Feststellungen ergänzt.

Im einzelnen zeigte sich auch während der gemeinsamen Arbeit an dieser Bestimmung und wechselseitigen Abstimmung von Kernfunktionen, Zielbestimmungen und konkret überprüfbaren Qualitätskriterien, daß die MitarbeiterInnen der verbandlichen Jugendarbeit sehr stark vom Denken in den Kategorien von Globalzielen verhaftet sind. Nur zu verständlich werden dann Fragen der Struktur- und Prozeßqualität gegenüber solchen nach der Ergebnisqualität nachrangig behandelt. Tatsächlich ist in der nachfolgenden Darstellung der Qualitätskriterien aber ein eher ausgewogenes Verhältnis der drei Qualitätsaspekte feststellbar. Offen bleibt aber noch die Frage, ob es im Zuge der Implementierung von SE als systematische Vorsorge für Qualitätssicherung in der verbandlichen Jugendarbeit gelingen wird, den Blick auf prozeß- und strukturbezogene Aspekte der Qualität offen zu halten.

Tabelle: Kernfunktionen - Zielbestimmung - Qualitätskriterium

Kernfunktion und Anforderung	Ziele / Leitbilder der Aufgabenwahrnehmung	Kriterium für die Kontrolle von Qualität
Kommunikation nach außen	<p>schriftliche Kommunikation mit externen Zielgruppen soll regelmäßig und jeweils aktuell erfolgen;</p> <p>schriftliche Kommunikation ist durch regelmäßige persönliche Kommunikation abzurunden.</p>	<p>Informationsstand in den externen Zielgruppen über Organisation, aktuelle Schwerpunkte und handelnde Personen;</p> <p>Image bei externen Zielgruppen und Identifikation bei MitarbeiterInnen</p>
Vertretungsaufgaben	<p>ständige Strukturen für gemeinsame Aufgaben mit PartnerInnenorganisationen</p> <p>Projektorientierte Strukturen für gemeinsame Aufgaben mit PartnerInnenorganisationen</p>	<p>Kooperationsqualität: Stabilität und Weiterentwicklung von Strukturen; Stand der Information über Vorhaben der anderen; kontinuierlicher Kontakt zwischen den Organisationen</p> <p>Effektivität: Auswirkung der mitgestalteten Leistungen auf die Erreichung der eigenen Organisationsziele; Relation von Aufwand und Zielbeitrag;</p> <p>Organisationseinbindung: Vertretungsaufgabe ist den EntscheidungsträgerInnen der eigenen Organisation bekannt; Klarheit der Abgrenzung zwischen persönlicher Verantwortung der beauftragten VertreterIn und gremialer Verantwortung</p> <p>Bedeutungsklarheit: interne Verständigung über Bedeutung der Vertretungsaufgabe; Klarheit der Vertretungsaufgaben; adäquate Relation von Vertretungsauftrag und Wichtigkeit</p>
<p>interne Kommunikation; Strukturbegleitung</p> <p>Struktur der Organisation</p> <p>Gremialstruktur</p> <p>Bürostruktur</p>	<p>bundesweit gleiche Standards</p> <p>Zweck der Strukturierung kommunizieren; Disfunktionalitäten erkennen und abbauen; demokratische Kultur</p> <p>Funktionen beschreiben; Aufgaben und Kompetenzen klar formulieren; verschriftlichen;</p> <p>Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen klar schriftlich fixieren</p>	<p>vergleichbares Grundverständnis</p> <p>Strukturen sind transparent; kein Geheimwissen</p> <p>ermöglichen gemeinsame Entscheidungen und beziehen jene ein, die von Entscheidungen betroffen sind;</p> <p>Verantwortungen sind klargelegt;</p>

<p>interne Kommunikation; Gremialarbeit</p>	<p>berichten und vernetzen - Austausch, Information und Diskussion über Leistungen etc. strategisch planen und entscheiden - alle zwei Jahre Projektbeschlüsse und Schwerpunktaufträge in den Grundleistungen</p> <p>Erfahrungen gemeinsam bewerten, Schlußfolgerungen ableiten; gemeinsame gremiale Weiterbildung; vorhandenes Wissen nutzen</p> <p>Kontinuität und Partnerschaftlichkeit: Positionen und Funktionen werden mittelfristig wahrgenommen - mindestens für ein Jahr</p>	<p>für alle drei Ebenen gelten gleichermaßen folgende Qualitätskriterien:</p> <p>Vorbereitungsqualität: Tagesordnung und Anlagen zu den Schwerpunkten kommen pünktlich; inkludieren Zielaussagen über die einzelnen Punkte; schriftliche Entscheidungsgrundlagen; realistische Zeitplanung</p> <p>Begleitungsqualität: zielorientierte und beteiligungsfördernde Moderation, vielfältige Arbeitsformen - je nach Aufgabenstellung; Visualisierung; persönliche Qualität der Begleitung (Einstieg, Pausen, eventuell Abendprogramm ...)</p> <p>Nacharbeitsqualität: Pünktlichkeit und Vollständigkeit der Protokolle; Information von Abwesenden; Aktualisierung der Auswirkungen auf laufende Planungen; Weiterleitung der Ergebnisse</p> <p>Geschlechtssensibilität: geschlechtsspezifische Ausgewogenheit bezüglich Teilnahme und Funktionen; Thematisierung von geschlechtsspezifischen Benachteiligungen; „Jedem Gremium stehen jeweils ein Bursch und ein Mädchen vor“</p>
<p>Ziele, Konzepte, Normen</p> <p>Zieldiskussion begleiten</p> <p>Ziele festsetzen</p>	<p>Erfassen und Aufarbeitung relevanter Sachinformation bzgl. Zielgruppen und Umfeld</p> <p>Wertediskussion ermöglichen - mit und zwischen MitarbeiterInnen</p> <p>klare Zielperspektiven bilden; notwendige Potentiale zur Umsetzung klären bzw. aufbauen</p> <p>Zielauswahl und -konkretisierung - gemeinsam besprechen und miteinander konkretisieren</p> <p>Ziele verschriftlichen und überprüfen; intern und extern Feedback einholen; Zielkonflikte überprüfen</p> <p>Ziele gemeinsam festlegen</p> <p>Ziele aktiv kommunizieren</p> <p>Zielverwirklichung vorbereiten; Umsetzung planen - in Teilschritten</p>	<p>Informationsbasis - Vollständigkeit / blinde Flecken? - Strukturiert - nachvollziehbar - ausgewiesene Informationslücken - Unrelevantes ausmisten</p> <p>breite Beteiligung - über alle Organisationseinheiten hinweg - Männer / Frauen - Hauptamt / Ehrenamt</p> <p>Begleitungsqualität - Prozeßplanung, Zieltransparenz, Moderation, Visualisierung - Info-Aufbereitung - Dokumentation - Geschlechtssensibilität - geschlechtssensibler Blick</p> <p>breite Basis für gemeinsam getragene Entscheidung - bewußte Entscheidung - Motivationsförderung durch Entscheidung - Aufarbeiten von Gegenmeinungen</p> <p>Zielklarheit - ausreichend operational; Beschränkung auf das Wesentliche - realitätsbezogen und nicht überfordernd</p> <p>Zielgruppeneignung - Ziele werden nicht nur in Bezug auf die übergeordneten Zielsysteme der Organisation gebildet, sondern auch in Bezug zu den einzelnen Zielgruppen der Leistungserbringung</p> <p>Transparenz der Zielsysteme für MitarbeiterInnen - Ziel-Aufgaben-Relation</p>

<p>Leistungen an den Zielen orientieren</p> <p>Zielevaluation und Weiterentwicklung der Zielsysteme</p> <p>operative Konzepte zielorientiert gestalten</p> <p>Organisationskultur bewußt gestalten</p>	<p>Teilpläne erstellen und aufeinander abstimmen</p> <p>Zielevaluation planen und durchführen</p> <p>Zielsystem evaluationsbezogen weiterentwickeln</p> <p>Arbeitsstruktur an Zielen orientieren</p> <p>Ablauforganisation an Zielen orientieren</p> <p>Rechnungswesen an Zielen orientieren</p> <p>Organisationskultur beschreiben und bewerten</p> <p>positive Kulturmerkmale pflegen, problematische ändern - Positives intern kommunizieren und bewußt machen; Problematisches abarbeiten und Alternativen planen; Zeichen neuer Kultur entwickeln und einsetzen</p>	<p>Koordination zielbezogener Planungen - Leistungs-, Programm- und Projektplanung sind aufeinander abgestimmt</p> <p>Geschlechtssensible Planung - in der Leistungs-, Finanz- und Kapazitätsplanung werden geschlechtsspezifische Anliegen und Aufgaben berücksichtigt</p> <p>Vorsorgen für Regelmäßigkeit von Evaluation</p> <p>Ergebnistransparenz: Evaluationsergebnisse werden in verarbeitbarer Form weitergeleitet</p> <p>Verwertungsorientierung: Ergebnisse von Evaluation haben Wirkung auf andere Zielbildungen in vergleichbaren Bereichen und auf die Adaption von übergeordneten Zielsystemen - 'lernende Organisation'</p> <p>Übereinstimmung Zielbildungsebenen - Arbeitsfeldgliederung – Zielsystemgliederung und Aufbau- und Ablauforganisation entsprechen einander</p> <p>zielorientierte Potentialstärkung - Wissen, Know-How, Erfahrung, Infrastruktur, Unterstützungsmittel etc. werden gepflegt, erweitert, gestärkt</p> <p>MitarbeiterInnenzufriedenheit - MitarbeiterInnen fühlen sich in der Organisation wohl, die Kultur unterstützt die Motivation, Nähe-Distanz zu den prägenden Kulturmustern kann selbst bestimmt werden.</p> <p>Zieladäquanz - Organisationskultur unterstützt die Organisationsziele</p> <p>Geschlechtssensibilität - Reflexion von Männer- und Frauenrollen in der Organisation findet statt; Veränderungen und Entwicklungen sind möglich</p>
<p>Personal / Ausbildung / Controlling</p> <p>Leitungsaufgaben</p> <p>MultiplikatorInnen-Bildung</p>	<p>personelle Leitung der Gesamtorganisation und Koordination der Teilorganisationsleitungen</p> <p>Seminarplanung und -organisation / Jahresplan</p> <p>Seminarbegleitung - Abklärung mit ReferentInnen, Rahmenmoderation, Unterlagen, Protokoll</p>	<p>Aufgabenklarheit, Zuständigkeitsklarheit, soziale Ausgewogenheit</p> <p>Bedarfs- und Entwicklungsorientierung - Inhalte entsprechen den Interessen und Bedürfnissen; Beitrag zur Personalentwicklung; Impulse für Arbeit und Entwicklung der Organisation, Geschlechtssensibilität</p> <p>Seminarqualität - Zielklarheit, partnerschaftliche Leitung durch Frau und Mann, Zielgruppenorientierung; Klärung der Erwartungen; Feedback; strukturiertes Protokoll</p>

<p>Personalbegleitung, Entwicklung Kapazitätsmanagement</p>	<p>Funktionsbeschreibung für haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen; Arbeitsdefinition</p> <p>Aus- und Weiterbildung für haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen</p> <p>Ressourcenunterstützung für Ehrenamtliche - Spesenersatz, Information, Gratifikationen</p>	<p>Ausreichende Grundorientierung - alle überregionalen MitarbeiterInnen haben einen Überblick über Ziele, aktuelle Schwerpunkte und Aufbau der Gesamtorganisation; sie können untereinander Kontakt aufnehmen, Erfahrungen austauschen und reflektieren.</p> <p>Funktionsverantwortung ist wahrnehmbar - Gremialmitglieder haben ein gemeinsames Bild über Aufgabe und Verantwortung des Gremiums; sie bekommen die notwendigen Kenntnisse vermittelt, um diesem Anspruch gerecht zu werden.</p> <p>Kontinuität: neu gewählte Gremien beginnen nicht bei Null und erfinden das Rad neu; sondern arbeiten dort weiter, wo die letzte Periode aufgehört wurde - Problemwahrnehmungen, mittelfristige Ziele und Arbeitserfahrungen werden über die Periodengrenzen vermittelt.</p> <p>ehrenamtlichkeitsgerechtes Arbeiten; Klärung des Verhältnisses von Haupt- und Ehrenamt</p> <p>ausgewogenes Frauen/Männer-Verhältnis in allen Funktionen und Bereichen</p> <p>Qualifikation: Ehren- und Hauptamtliche sind für ihre Arbeit qualifiziert und können Qualifikation weiterentwickeln; Weiterbildung ist planmäßig - sowohl inhaltlich als auch bzgl. der Zeitkapazität</p> <p>Motivation - Vereinnahmung: MitarbeiterInnen fühlen sich wohl und sind motiviert; keine Burnout-Dynamik</p> <p>Gremiale Steuerbarkeit - den Verantwortlichen in den Gremien ist transparent, in welche Leistungen in welchem Zeitabschnitt wieviel Personalkapazität investiert wurden; darauf aufbauen ist ohne strukturelle Überforderung - den MitarbeiterInnen ist klar, wieviel Zeit welche Leistung benötigt; sie sind in die Kapazitätsplanung eingebunden; Planungen sind realistisch, innerhalb dieses Rahmens ist eine eigenverantwortliche Arbeitsplanung möglich.</p>
---	---	---

<p>Lobby für Kinder / Öffentlichkeitsarbeit / Politikberatung</p> <p>Grundlagenarbeit</p> <p>interne politische Bildung</p> <p>aktive anwaltschaftliche Arbeit</p> <p>reaktive anwaltschaftliche Arbeit</p>	<p>Archivdienst - Fachliteratur und Presseartikel sammeln, sichten und ablegen; ReferentInnen- und ExpertInnenlisten führen</p> <p>Teilnahme an Veranstaltungen und Vernetzungstreffen zu Kinder- und Jugendpolitik; Kontakt zu anderen Organisationen halten; Inhalte dokumentieren und zugänglich machen</p> <p>Einarbeitung in Schwerpunktthemenfelder - lesen, recherchieren, Kontakte mit ExpertInnen, für internen Gebrauch dokumentieren</p> <p>Forschungsarbeiten initiieren und begleiten; ergebnisbezogene Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Bildung / Begleitung für MultiplikatorInnen; Information bereitstellen; greiale Bildungsprozesse vorbereiten und begleiten</p> <p>Unterstützung der anwaltschaftlichen Leistungen der Teilorganisationen durch Recherchen, Exposés etc.</p> <p>Politische Konzepte für Verbesserung der Lebenssituation von Kindern / Jugendlichen erarbeiten und interne Kommunikation der Ergebnisse</p> <p>Organisation von Veranstaltungen, Tagungen, Pressegesprächen etc.</p> <p>PolitikerInnenengespräche und Lobbying</p> <p>Kampagnen - meist in Verbindung aus Bewußtseinsbildung, Öffentlichkeit für Thema schaffen; Plakate, Falter, Petitionen etc.</p> <p>reaktive Pressearbeit</p> <p>Briefe an EntscheidungsträgerInnen</p>	<p>Zugänglichkeit und Transparenz von Info-Material</p> <p>Alltagsunterstützung für Vorbereitung und Organisation von Maßnahmen</p> <p>fachliche Kompetenz</p> <p>Impuls für politische Veränderung - Forderungen werden umgesetzt</p> <p>Fachlichkeit der getroffenen Entscheidungen</p> <p>Lust auf Kinder- / Jugendpolitik - die MitarbeiterInnen haen Lust an der kinder-/jugendpolitischen Arbeit und intensivieren diese in ihrem engeren Wirkungsbereich</p> <p>Forderungen sind konkret - nicht nur allgemeine Appelle sondern konkrete Vorschläge zu kinder/jugendpolitischen Problemstellungen</p> <p>Geschlechtssensibilität</p> <p>Öffentlichkeit schaffen - das Anliegen bekommt mediale Aufmerksamkeit und politische Beachtung (über der Erheblichkeitsschwelle)</p> <p>Reaktionen erzeugen Reaktionen - Darstellung in Medien etc. bieten Anknüpfungspunkte für Weiterarbeit</p> <p>Anerkennung als Fachinstitution</p>
--	--	---

	Mitarbeit in ExpertInnen-Gruppen, Hearings etc.	
Administration - Mittel / Ressourcen		
Produktion von Materialien	Fachunterlagen für Kinder / Jugendarbeit - Endredaktion, Fehlerkorrektur, Layoutbegleitung, Einholung von Rechten, Koordination und Produktionsbegleitung, Lagerhaltung, Versand	Prozeßstrukturierung - Ablauf- und Entscheidungsklarheit; Pünktlichkeit; Transparenz für ehrenamtliche EntscheidungsträgerInnen
Unterstützung von Grundleistungen / Projekten	Materialien für GruppenleiterInnen - Produktentwicklung, Grafikbegleitung, Koordination und Produktionsbegleitung, Lagerhaltung, Versand	Effizienz - Kostengünstigkeit; Kooperation genutzt - Doppelgleisigkeiten vermieden
	Daten- und Adreßverwaltung - laufende Anpassung; Info-Zusammenstellung und -Weitergabe	Produktqualität - entspricht gegenwärtigen Standards; orientiert am Corporate Design, fehlerfrei
	Personalwesen - Ausschreibung, Anstellung, Lohnverrechnung etc.	Unterstützungsqualität - Entlastung der Leistungs- bzw. Projektverantwortlichen; sachliche Richtigkeit; nutzbar auch für Ehrenamtliche
	Betreuung der Infrastruktur - EDV, Geräte, Einrichtung, Reinigung, Instandhaltung etc.	positive Außenwahrnehmung - als kompetent und verlässlich
Serviceaufgaben gegenüber Teilorganisationen	Beratung und Unterstützung im Bereich Subventionen und Fundraising	KundInnenzufriedenheit - problemlösende Serviceleistung, flexible Abwicklung; eingehen auf spezielle Bedürfnisse
	-“- im Bereich Unterlagen- und Materialproduktion	Transparenz für andere Organisationseinheiten - Mehrfachnutzung möglich; zeitsparend
	Unterstützung des Produktmarketings	Servicequalität - gut strukturiert, leicht nachvollziehbar, transparent; Kostentransparenz
	Organisation und Begleitung des Erfahrungs- und Informationsaustauschs	formale Qualitäten - entspricht den Standards und gesetzlichen Auflagen; Richtigkeit, Pünktlichkeit; Budgetierung und Abrechnung stimmen überein; externe Prüfung
Rechnungswesen	allgemeine Finanzadministration - Zahlungsverkehr, Buchhaltung, Rechnungslegung, Mahnwesen, Finanzplanung, Bilanzlegung etc.	inhaltliche Qualitäten - Kontierungsrahmen, Kostenstellen- und Kostenträgerdefinition stimmen mit der Arbeits- und Leistungsstruktur der Organisation überein; Kostenzuordenbarkeit; Kostenverursachungsklarheit; Abgrenzbarkeit; Projektkosten-Kernfunktionskosten; Personalkosten sind auf Kostenträger umlegbar
	projekt- und leistungsbezogene Finanzadministration - Kalkulation, Begleitung, Abrechnung	prozessuale Qualitäten - Aufgaben- und Zuständigkeitsklarheit; Terminklarheit; Transparenz und Nachvollziehbarkeit für ehrenamtliche EntscheidungsträgerInnen; plungs- und entscheidungsunterstützend
Subventionen, Spenden, Fundraising	Information über potentielle Drittmittelquellen	Know-How ist am aktuellen Stand - strukturierter Überblick über potentielle Drittmittelquellen vorhanden und laufend aktualisiert; eigene Erfahrungen
	Betreuung der Basissubventionen	
	Betreuung der Projektsubventionen	

	Spendenmarketing / Unternehmenssponsoring - Inserate keilen, Sponsoren anfragen etc.	sind dokumentiert und verwertbar; neue Kontakte werden genutzt; Zufriedenheit der DrittmittelgeberInnen
inhaltliche Qualität der Arbeit		
Facharbeitskreise und Qualitätsstandards	<p>Qualitätsdiskussion begleiten - kontinuierliche Arbeitskreise einrichten und begleiten</p> <p>Standards festlegen - Qualitätsansprüche verschriftlichen / gemeinsame Entscheidung</p> <p>Standards kommunizieren</p>	<p>regelmäßige und flächendeckende Teilnahme</p> <p>inhaltliche Qualität der Standards - berücksichtigen den Stand der fachspezifischen Forschung / Diskussion; orientieren sich an den Zielsystemen der Organisation; strukturiert, erreichbar, überprüfbar</p> <p>Qualität der Selbstverpflichtung der Teilorganisationen - gemeinsam vorgenommene Standardisierungen werden österreichweit angewandt; regelmäßiger Austausch über Anwendungserfahrungen</p>
Fachwissen aufbereiten und einbinden	<p>Grundlagenarbeit außerschulische Kinder- / Jugendarbeit; Fachbibliothek aktuell halten; Ablagen aktualisieren; Veranstaltungsteilnahme</p> <p>Herausgabe einer Fachzeitschrift</p> <p>fachwissenbezogene Informationsarbeit - themenbezogene Literaturlisten, ReferentInnenlisten, Materialkoffer, Artikelservice; Bildungsteile in Gremien organisieren, begleiten, dokumentieren</p>	<p>Fachwissen / -kompetenz findet Akzeptanz - als wichtige Arbeitsbasis verstanden - bildungsorientiertes Grundklima</p> <p>Aufarbeitungsqualität - Vollständigkeit von Bibliothek und Ablagen; übersichtliche Informationen; lesbar und anwendungsfreundlich - Schwerpunktsetzung funktioniert</p> <p>Nachfrage nach Fachwissen - Serviceleistungen werden aktiv nachgefragt</p> <p>Geschlechtssensibilität - Grundlagenarbeit zu geschlechtssensibler Pädagogik und entsprechende Literaturlisten</p>
Beratung und Unterstützung der Teilorganisationen	<p>ReferentInnentätigkeit und Projektberatung</p> <p>Einzelfallservice - schriftliche Artikel verfassen; themenbezogene Recherchen und Zusammenstellungen; ReferentInnen-Vermittlung</p>	<p>KundInnen-Nutzen - Beratung und Unterstützung wird aktiv nachgefragt und als positiv - problemlösend, hilfreich etc. - erfahren</p> <p>Vernetzung - Beratungs- und Unterstützungsleistungen sind keine Geheimtätigkeiten; andere wissen davon und können ebenfalls daran partizipieren - Mehrfachnutzung fördern; Leistungen werden regelmäßig von allen Teileinheiten nachgefragt</p>
Kernmaterialien und bundesweite Bildungsprojekte	<p>Grundmaterialien, Handbuch, Modellheft, Grundlagenbeihelfe</p> <p>themenbezogene Leitunterlagen / Materialien zu (jährlichen) Bildungsschwerpunkten</p> <p>bundesweite Bildungsprojekte</p>	<p>Bedarfsorientierung - Kernmaterialien orientieren sich am Bedarf und werden von den GruppenleiterInnen nachgefragt</p> <p>Entwicklungsorientierung - Kernmaterialien werden zur praxisbezogenen Auseinandersetzung über die Umsetzung der aktuellen Ziele und Standards verwendet; sie haben Entwicklungsnutzen für das gemeinsame Denken und Zusammenarbeiten in der Gesamtorganisation; sie haben Modellcharakter</p>

Dokumentation und Evaluation	Leistungen dokumentieren und evaluieren	und fördern Innovation. Vollständigkeit, ausreichende Grundorientierung der Dokumentation; Evaluationsplanung - Zeit für Nachbereitung und Ergebnisnutzung
------------------------------	---	--

Aus dieser konkreten Bearbeitung von Leitsätzen und Zielformulierungen einerseits sowie von tatsächlich meßbaren Qualitätskriterien, die sich über die drei Qualitätsbereiche der Ergebnis-, Prozeß- und Strukturqualität hinwegziehen, zeigt sich ein reichhaltiges Feld für den Einsatz von Methoden der Selbstevaluation - sich im Detail jeweils anzusehen, ob und inwieweit in der tatsächlichen Aufgabenwahrnehmung die idealtypisch formulierten Anforderungen und Qualitätserwartungen auch erreicht oder erfüllt werden können.

In den begleitenden Gesprächen mit den VertreterInnen der verbandlichen Jugendarbeit wurde nun aber auch deutlich, daß diese Zusammenführung von Funktion, Zielformulierung und Qualitätskontrolle bislang eben nur unsystematisch, zumeist punktuell und häufig ohne Umsetzung der Ergebnisse in den regulären Betrieb stattgefunden hat. Als wesentliches Argument wird dabei auf den Umstand verwiesen, daß

- die internen Strukturen wesentlich mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen besetzt sind bzw. von ehrenamtlichen FunktionärInnen getragen werden;
- die personellen und zeitlichen Ressourcen denkbar ungünstig sind und ohnedies schon hinten und vorne nicht reichen; und daß
- drittens die Organisation sich wesentlich dadurch auszeichnet, daß sie eine Bewegung ist; solcherart also keine Anforderungen wie an einen Betrieb gestellt werden dürfen, weil sonst der Bewegungscharakter tendenziell in Frage gestellt wäre.

Gleichzeitig bedauern andere MitarbeiterInnen allerdings auch, daß die systematische Umsetzung einer umfassend verstandenen und prozeßorientiert angelegten Qualitätssicherung bei der aktuellen Verfaßtheit der Jugendverbände zumindest nicht realistisch erwartet werden könne. Dieses Bedauern kommt insbesondere dann zum Ausdruck, wenn in der Diskussion konkrete Probleme bezüglich einer Reihe von tragenden Elementen der Organisation zur Sprache kommen; das betrifft zum Beispiel

- die Qualität von Strukturen,
- die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen,
- die fragliche Kontinuität der Aufgabenwahrnehmung und - last but not least -
- die Feststellung, daß das Prinzip einer lernenden Organisation nur in engen Grenzen umgesetzt werden kann etc.

An die konkrete Durchführung von punktuellen Maßnahmen zur Selbstevaluation von Struktur-, Prozeß- und / oder Ergebnisqualität stellten sich aus dieser Vorbereitungsphase ganz konkrete Fragen und Anforderungen:

- Kann Selbstevaluation im Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamtlichen sinnvoll eingesetzt werden?
- Wie hoch ist der Aufwand für Selbstevaluation und ist dieser in Relation zum tatsächlichen Nutzen gerechtfertigt?
- Kann Selbstevaluation zu einer Verbesserung von Kontinuität in der Aufgabenwahrnehmung beitragen?
- Ergibt sich aus Selbstevaluation ein Impuls zur Qualifizierung der verbandlichen Strukturen im Sinne des Konzepts der 'lernenden Organisation'?

- Sind Methoden der SE für Organisationen mit 'Bewegungs'-Charakter brauchbar bzw. geeignet?

Diesen Fragen wollen wir in der folgenden Vorstellung der praktischen SE-Probeläufe im Detail nachgehen.

6. Selbstevaluation - neun konkrete Probeläufe

Bei insgesamt sechs Einrichtungen der verbandlichen Jugendarbeit wurden insgesamt neun konkrete Evaluationsprozesse angerissen bzw. initiiert, von denen sieben Projekte dann auch tatsächlich realisiert werden konnten. Die untersuchten einzelnen Themen, Bereiche, Aktionen und Angebote werden im folgenden detailliert dargestellt und in Hinblick auf perspektivische Fragen nach der möglichen Innen- respektive Außenwirkung von Selbstevaluation ausgewertet.

In der Darstellung bemühen wir uns um weitestgehende Anonymisierung - insbesondere der konkreten Ergebnisse. Nicht die Evaluation der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit ist Thema dieses Berichts sondern die Erprobung, inwieweit das Verfahren der SE für Maßnahmen der Qualitätssicherung im Rahmen der Jugendarbeit tauglich ist (Innenwirkung). Erst in zweiter Linie galt es zu prüfen, inwieweit sich aus Prozessen der selbstevaluatorischen Qualitätskontrolle Materialien für eine qualitätsorientierte Legitimation und Außendarstellung ergeben (Außenwirkung).

Überblick über Themenstellungen - ib. der Auswahlverfahren, bis jeweils die einzelnen Themen feststanden

Der Entscheidungsfindung über die Themen, die letztlich einer Evaluation unterzogen wurden, gingen teils langwierige Gespräche voraus, in denen zumeist sehr konzentriert über Angebote, Strukturen und allgemein über die Leistungen des Verbandes diskutiert wurde. Die zur Diskussion gestellten Themengebiete umfaßten dabei verschiedenste Organisationsbereiche und -aufgaben. Dabei ist interessant, daß einige Verbände durchaus ähnliche Fragenkomplexe behandeln wollten: So entstanden - zwar mit unterschiedlicher Perspektive - drei Projekte zum Themenbereich Arbeit mit Ehrenamtlichen. Weitere behandelte Themen sind die Zufriedenheit der jugendlichen NutzerInnen mit den gruppenbezogenen Angeboten, die Wirkung der Leistungen der Bundesebene auf die Regional- und Ortsebene sowie eine Analyse der zielgruppenspezifischen Effekte einer punktuellen halboffenen Maßnahme.

Die Themenfindungsgespräche fanden überwiegend mit VertreterInnen der Bundesebenen statt; zentral war das Anliegen, daß die zur Evaluation gestellten Themen für den Verband interessant und verwertbar waren. Als zweites Kriterium galt die prinzipielle Durchführbarkeit und weiters mußten die Themen eine gewisse inhaltliche Breite abdecken. Nach Möglichkeit sollte zudem in der konkreten Durchführung die regionale Streuung beachtet werden.

Dabei zeigten sich im Prozeß sowie in der Geschwindigkeit der Themenfindung Unterschiede zwischen den einzelnen Organisationen. Zum Teil standen die Evaluationsthemen sehr schnell fest und wurden auch als dezidierte Wünsche an uns herangebracht, womit durchaus auch konkrete Ziele verfolgt wurden, beispielsweise ein im Verband schwieriges Thema mit einer „neuen Methode“ anzusprechen und eine entsprechende Entscheidung über den weiteren Umgang damit herbeizuführen. Zum Teil aber gestaltete sich die Themenstellung auch etwas langwieriger, gerade wenn ein schon gestelltes Thema wegen zweifelhafter Realisierbarkeit wieder verworfen werden mußte und / oder die Terminkoordinierung sich als höchst schwierig erwies. Prinzipiell sei angemerkt, daß die Themenfindung als offener Prozeß gestaltet war. So wurden die MitarbeiterInnen, zumeist ehrenamtliche FunktionärInnen und hauptamtliche MitarbeiterInnen auf Bundesebene, gebeten, offene Fragen aus ihrem engeren Wirkungsbereich zu benennen. Diese individuellen Vorschläge und Ideen wurden dann gemeinsam angehört und hinsichtlich ihrer Relevanz für den Verband sowie der Realisierbarkeit diskutiert. Teilweise gab es innerhalb der Organisationen konkurrierende Wünsche für die Evaluation.

War ein Thema grundsätzlich ausgewählt, galt es, dieses vor allem auch regional einzugrenzen. In Konkretisierungsgesprächen mit Landes- und GemeindevertreterInnen wurden die Themen in der Folge endgültig abgesteckt und der Rahmen der Durchführung geklärt. Die Erarbeitung und Auswahl der Erhebungsinstrumente wurde dann in der Regel mit den jeweils zuständigen und für die Durchführung verantwortlichen Kontaktpersonen (Bereichsverantwortliche auf Bundes-, Regional- oder Ortsebene), zumeist in Form von Workshops, vorgenommen, wobei die einzelnen Organisationen, gerade bei gängigeren Instrumenten, wie Frage- bzw. Reflexionsbogen teilweise sehr konkrete eigene Vorschläge einbrachten bzw. überhaupt den Großteil der Vorbereitung in Eigenregie übernahmen. Dabei wurde versucht, soweit möglich an die bisherigen Erfahrungen und Stile anzuknüpfen, also durchaus speziell auf den jeweiligen Bereich einer speziellen Organisation und die durchführenden MitarbeiterInnen zugeschnittene Instrumente zu entwickeln.

allgemeine Beobachtungen zu den Prozessen der Zielbestimmung

Im Rahmen der Themeneingrenzung wurden auf den befaßten Stufen der Bundesebene bis hin zur ausführenden Regional- oder Ortsebene jeweils Arbeitseinheiten zur Konkretisierung der auf der jeweiligen Ebene relevanten Zielbestimmungen und Kriterien für die Bewertung von Qualität vorgenommen. Obwohl auch bei den Besprechungen auf der Bundesebene in der Regel hauptamtliche MitarbeiterInnen und ehrenamtliche FunktionärInnen vertreten waren, zeigte sich doch in der Bearbeitung der Zielbestimmungen ein deutlicher Unterschied zwischen den Ebenen Bund - Land - Gemeinde. Auf der Gemeindeebene waren dann letztlich nur noch Ehrenamtliche beteiligt.

In der Regel verliefen die Gespräche auf der Bundesebene auf einem deutlich höheren Abstraktionsniveau als auf der jeweils darunterliegenden. Während einzelne MitarbeiterInnen und FunktionärInnen der Bundesebene sehr stark auf der allgemeinen Wertorientierung sowie auf einzelnen Globalzielen beharrten, oder strategische Meta-Überlegungen zur Struktur- und Verbandsentwicklung in den

Vordergrund stellten, zeigten sich die VertreterInnen der Landes- und Ortsebenen wesentlich mehr an praktischen Fragen der Durchführung der SE und von Prozeß- und Strukturaspekten auf der Durchführungsebene interessiert. Nach den ersten eher mühsamen Auseinandersetzungen mit den VertreterInnen des Bundes um die mögliche oder unmögliche Konkretisierung von Globalzielen und ihrer Überprüfung anhand von Qualitätskriterien, verständigten sich die überwiegend ehrenamtlichen MitarbeiterInnen auf der Landes- oder Ortsebene relativ rasch auf eine Eingrenzung des Themas auf Prozeß- oder Strukturniveau sowie auf eine eher praxisorientierte Bestimmung von Qualitätskriterien - wohl auch vor dem Hintergrund verständlich, daß sie uns einen wesentlich größeren Brocken in der Verantwortlichkeit für die Vorbereitung von Instrument und SE-Durchführung zuschanzten.

Gegenstand praktischer Selbstevaluation in den teilnehmenden Jugendverbänden

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.

6.1 Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Vertretung nach außen

Nutzung von Leistungen des und Mitwirkung an der Dachorganisation Bundesjugendring:

Die Beziehung zur Dachorganisation Bundesjugendring wurde mehrfach in unseren Gesprächen mit MitarbeiterInnen und FunktionärInnen der Bundesebene andiskutiert und in einer Einrichtung im Rahmen eines Gruppengesprächs auf Bundesebene detailliert besprochen. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser aufrißhaften ad-hoc-Bearbeitung sollte, so wurde vereinbart, eine Überarbeitung hinsichtlich folgender Aspekte erfolgen:

- Beschreibung der Kernfunktion: Vertretung im bjr
- detaillierte Aufgabenstellung und Darstellung des Vertretungsauftrages aus der Sicht des eigenen Verbandes: Der Vertretungsauftrag ist aber in der Regel nicht wirklich ausformuliert. Damit gibt es für die VerbandsvertreterInnen auch kaum die Möglichkeit zur Abgrenzung ihrer Vertretungsfunktion (also: mit welcher Position vertrete ich meine Organisation?) von der je eigenen Meinung. Wenn diese Abgrenzung nicht wirklich möglich ist, z.B. weil der Vertretungsauftrag im bjr nicht systematisch in den Entscheidungsgremien bearbeitet wurde, bleibt die Abstimmung im bjr zwangsläufig eher auf einem informellen Niveau.
- Erwartungen an die Mitwirkung im bjr und Zielbestimmung: Mitwirkung im bjr ist Grundlage für Kooperation mit Partnerverbänden; eröffnet dadurch Zugang zu Wissen über aktuelle Vorhaben und laufende Projekte der anderen Organisationen; bjr ist Basis für gemeinsame Initiativen bezüglich Lobbying, aktive und reaktive Öffentlichkeitsarbeit; bjr sichert Zugang zu aktuellen Informationen

über innovative Ansätze z.B. bezüglich Mädchenarbeit und ermöglicht es, aus den Erfahrungen anderer zu lernen;

- die Konkretisierung von Qualitätskriterien, die eine Bewertung der Nutzen-Aufwand-Relation im Sinne einer SE ermöglichen können: rechtzeitige Information über Termine und Tagesordnung; Tischvorlagen über Schwerpunktthemen; aufbereitete Grundlagen für anstehende Entscheidungen - rechtzeitig, übersichtlich, vollständig, einschließlich Darstellung und Diskussion von möglichen Alternativen und deren Konsequenzen; Formen der Bearbeitung und Themenstellung passen überein; flexible Arbeitsmethoden; Qualität der Moderation; Geschlechtssensibilität; Protokolle kommen rechtzeitig, sind vollständig, übersichtlich und brauchbar für die Information von Personen, die nicht bei der Sitzung anwesend waren; Verständigung über Inhalte und Ergebnisse bei Verhinderung; klare Vereinbarungen zur Nachbereitung von Diskussionen sowie Transparenz bezüglich Umsetzung von Beschlüssen etc.

Tatsächlich war in der darauffolgenden Sitzung dieses Gremiums auf Bundesebene kein gemeinsamer SE-Probelauf möglich, weil die notwendigen Vorarbeiten vergessen wurden. Mit dem Verweis, es gäbe Wichtigeres zu tun, sowie in Hinblick auf die anstehende Entscheidung für ein eher aufwendiges Evaluationsprojekt wurde letztendlich dieses SE-Vorhaben zur Gänze abgesagt.

Auf eher allgemeinem Niveau geben wir im folgenden die verbal eingeholten Rückmeldungen zur Nutzung bzw. zum Nutzen von Leistungen des bjr für die jeweilige Organisation und die entsprechenden strategischen Einschätzungen wieder:

- Erwartungen an Nutzen der Vertretung im bjr für den eigenen Verband sind überwiegend skeptisch bis kritisch - die Erwartungen sind gering,
- die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung ist eher beschränkt,
- die tatsächliche Nutzung sowie der Nutzen der Leistungen des bjr wird eher als bescheiden bezeichnet. Im einzelnen ergaben dazu sich folgende Aussagen:

bjr ist keine Lobby - kein Output / zu wenig Öffentlichkeitsarbeit

bjr ist kein Forum für inhaltliche oder gar jugendpolitische Diskussion

Positiv werden dagegen Initiativen wie die Arbeitsgruppen zu Fragen des Ehrenamtes in der Kinder- und Jugendarbeit sowie zu Gender-Aspekten in der Kinder- und Jugendarbeit erwähnt

Es ist schwierig, in wichtigen Fragen einen gemeinsamen Nenner zu erarbeiten.

Die Kooperation im bjr ist belastet vom Proporz-Pakt der politischen Jugendorganisationen.

Wir haben auch schon ernsthaft überlegt auszutreten. Das kann man aber auch nicht machen, weil damit die einzige Basis für die übergreifende Vertretung der Interessen der verbandlichen Jugendarbeit zusätzlich geschwächt wird.

6.2 Pädagogischer Input von oben

Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Qualität in der Kinderarbeit

Die Wirkung einer Leistung der Bundesebene „Pädagogischer Input von oben“ für die regionalen und lokalen Ebenen der einzelnen Organisationen haben wir im Rahmen eines Jugendverbandes einer gründlichen Selbstevaluation unterzogen. Konkret wurden die jährliche Themenvorgabe und die Aufbereitung von Materialien für die Arbeit vor Ort / mit Kindern und Jugendlichen hinsichtlich ihrer Nutzung, Zufriedenheit und Qualität untersucht.

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

Die ausgewählte Fragestellung bezieht sich auf einen ausgesprochen komplexen Teil des Regelangebotes der Bundeszentrale, in das sämtliche Teilebenen der Organisation eingebunden und mit dem eine Vielzahl von Gremien während der Vorbereitungs- und Erstellungsphase befaßt sind. In einem jährlich wiederkehrenden Großaufwand und Einsatz eines erheblichen Teiles der gesamten vorhandenen Personalressourcen wird ein Kompendium aus Inhalten, Materialien und konkreten Anwendungsmodellen erarbeitet, publiziert und österreichweit vertrieben. Von Bedeutung erscheint neben dem großen Ressourcenaufwand auch die Tatsache, daß das Vorhaben eines jährlichen pädagogischen Inputs von oben bereits eine lange Tradition hat und als wesentlicher Beitrag zur Corporate Identity des Verbandes gewertet wird. An das Produkt dieser jährlichen Publikation richtet sich, unter anderem daraus verständlich, eine Vielzahl von Erwartungen, Anforderungen, Wünschen etc. Diese Anforderungen können zwar, wie in der jährlich wiederkehrenden Kritik am realen Output ablesbar ist, nicht eingehalten werden, gleichzeitig verhindert aber dieser Wust an Idealen, Erwartungen und realem Nutzen eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema. Es handelt sich schlechthin um 'die heilige Kuh' des Verbandes. Über Alternativen kann unter diesen Vorzeichen weder nachgedacht noch sachlich und emotionsfrei verhandelt werden.

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 beigestellt 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.

SE-Umsetzung:

Die gremialen Beschlüsse und Konsequenzen daraus wurden zeitlich nach Abschluß des Endberichts angesetzt und stehen aktuell noch.

Resumee

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.

6.3 Einschulung / Fortbildung für FunktionärInnen auf Ortsebene

Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Arbeit mit den Ehrenamtlichen

SE-Gegenstand: zentral organisiertes Schulungsangebot für FunktionärInnen vor Ort

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.

Das Training umfaßt ein Paket, bestehend aus:

- Schnupperkurs
- Informationen über die Organisation
- Schwerpunktthema

Diese drei Teile gehören unmittelbar zusammen und werden auch ergänzend angeboten. Das *Schwerpunktthema* ist aus vier Sparten auszuwählen, diese sind:

- Projekte
- Kommunikation
- Öffentlichkeitsarbeit
- Gruppendynamik

Derzeit gibt es vier Personen im Bundesland, die als ausgebildete TrainerInnen diese Kurse anbieten und auf Honorarbasis durchführen. Jede dieser vier Personen setzt in ihrem Angebot inhaltliche Schwerpunkte und ist weiters für eine bestimmte Region zuständig. Informationen über das Trainingsangebot gehen zu Herbstbeginn an alle Bezirks- und Ortsgruppen, die anschließend die Abhaltung eines Kurses in ihrem Ort/ihrem Bezirk vereinbaren können. Die Finanzierung des Trainings erfolgt aus dem Bildungsbudget der Bezirke und ist für die TeilnehmerInnen gratis.

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.

Vor der Durchführung des eigentlichen SE-Probelaufes wurden gemeinsam mit der Gruppe von TrainerInnen eines Bundeslandes eine detaillierte Zielanalyse vorgenommen, um solcherart festzustellen, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung der Kurse beurteilt werden kann. Weiters wurde vereinbart, anhand eines konkreten Trainings eine schriftliche Form der Rückmeldung zu entwerfen, die auch speziell Ziele beinhaltet.

Aufgrund der Größe der TeilnehmerInnengruppe, wurde der Kurs geteilt und von zwei Trainerinnen parallel geführt. Eine der beiden Gruppen bekam die Fragen in Form eines Fragebogens vorgelegt, die andere Gruppe wurde aufgefordert, nach Kursende die gleichen Fragen, die in diesem Fall auf Plakaten geschrieben standen

und mit einer Skala versehen waren, durch Eintragung (Strich auf der Skala) zu bewerten.

Dieser Kurs hat mir geholfen, in Zukunft.....

(Zutreffendes ankreuzen)

	1	2	3	4	5
• mich in der Gruppe wohlfühlen	0	0	0	0	0
• mich in der Gruppe besser durchsetzen zu können	0	0	0	0	0
• Konflikte in der Gruppe besser erkennen zu können	0	0	0	0	0
• Gespräche in der Gruppe zu fördern	0	0	0	0	0
• Teamarbeit richtig einzusetzen	0	0	0	0	0
• meine Funktion in der Organisation besser ausfüllen zu können	0	0	0	0	0

Erklärung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = weniger gut; 4 = eher nicht; 5 = überhaupt nicht

Den feedback-Aufforderungen wurde in beiden Gruppen zügig nachgekommen, es gab weder Protest noch sichtbare Schwierigkeiten mit dem Auftrag; als einziger Einwand kam die Feststellung, daß eine bessere Beurteilung des Kurses wohl erst nach dem zweiten Teil möglich sei.

In der anschließenden Besprechung wurde Folgendes festgehalten:

- die gewählten feedback-Fragen sind grundsätzlich verwendbar, ihre Aussagekraft ist allerdings nicht sehr hoch. Sie müßten um 1-2 Fragen zu den Inhalten des Kurses ergänzt werden.
- die Form des Plakats eignet sich gut für die Kurseinschätzung in der Gruppe. Die Bewertung auf einer Skala (durch Punkte) geht schnell und hat zu sehr ähnlichen Ergebnissen geführt, wie die Bewertung durch Fragebögen (die im handling aufwendiger und in der Auswertung weniger transparent sind). Außerdem kann das Plakat anschließend zur weiteren Besprechung in der Gruppe sowie im Kontext der Trainingsplanung benützt werden.
- Als wesentlich wurde von den TrainerInnen die zusätzlich zur individuellen Bewertung vorgesehene mündliche feedback-Runde eingeschätzt. Sie erscheint den TrainerInnen als unabdingbare Ergänzung zu jedem schriftlichen Verfahren.

So könnte etwa die Plakat-Form als Ausgangspunkt für anschließende gemeinsame Reflexion dienen.

- Zur Schärfung des Selbstevaluationsinstruments wird es nötig sein, die feedback-Fragen bei der Kursvorbereitung insofern mitzudenken, als diese auf konkrete Kursinhalte bezogen sein sollten. Als weitere Ergänzung werden Fragen zur Didaktik vorgeschlagen.

Abschließend wird festgehalten, daß ein brauchbares Selbstevaluationsinstrument zweiteilig konstruiert sein könnte:

- ➔ ein Plakat, auf dem 6 - 8 Feststellungen genannt werden, deren Beurteilung von den TeilnehmerInnen auf fünfteiligen Skalen schriftlich markiert wird.
- ➔ eine mündliche feedback-Runde, die von der auf dem Plakat sichtbaren Kurseinschätzung ausgeht, eine relativ freie Diskussion zuläßt und doch durch die gewählten Themen (auf dem Plakat) strukturiert sein kann.

Resumee:

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.

6.4 Überregional verbindliche Ausbildungsplanung

Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Arbeit mit Ehrenamtlichen

SE-Gegenstand: 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

SE-Probelauf 1:

Die erste Runde der praktischen Erprobung wurde mit den TeilnehmerInnen eines dreieinhalbtägigen Ausbildungskurses (Einstiegskurs) für zukünftige GruppenleiterInnen durchgeführt. Wie bei Ausbildungen in dieser Organisation üblich, verbringen die TeilnehmerInnen diese Zeit gemeinsam in einer Pension oder einem verbandseigenen Haus.

Am Abend des vorletzten Kurstages fand die Evaluation statt, die hauptverantwortlich von einem der beiden Trainer moderiert wurde. Der zweite Trainer sollte die Sammlung und Visualisierung der Ergebnisse vornehmen. Die Ankündigung von Evaluationsmaßnahmen hatte bereits zu Kursbeginn stattgefunden. Das Ausfüllen der Feedback-Bögen wurde relativ zügig erledigt, einige Verständnisfragen deuteten darauf hin, daß die Formulierungen nochmals überarbeitet werden müssen. Die schriftlichen Antworten der KursteilnehmerInnen waren zum überwiegenden Teil sachlich und zeugten von weitgehender Zufriedenheit mit dem Kursgeschehen.

Beim zweiten Schritt, dem moderierten Gruppenrat zur Sammlung und gemeinsamen Auswertung der schriftlichen Beurteilung der Kursqualität sowie der Zufriedenheit mit Inhalten und Qualität der Vermittlung, zeigten sich bei den Jugendlichen erhebliche Motivationsdefizite. Sie beklagten, daß zuviel Reflexion unangebracht (öd, fad) sei. Der Moderator hatte einige Überzeugungsarbeit zu leisten, um eine Gruppendiskussion in Gang zu bringen. Für diesen Teil war ein schriftlicher Leitfaden entwickelt worden, der dem Moderator helfen sollte, das Gespräch thematisch zu strukturieren. Es stellte sich heraus, daß der Rollenwechsel vom verantwortlichen Gruppenleiter zum Gesprächsmoderator schwierig war. Die Versuchung, sich bei einzelnen Kritikpunkten zu rechtfertigen oder diese durch Erklärungen zu entkräften, schien sehr groß und verlangt nach ergänzenden Handlungsanweisungen für die Moderation. Sinnvollerweise sind diesbezügliche Schulungen für GruppenleiterInnen einzurichten.

Im Rahmen dieser praktischen Erprobung wurde nicht nur deutlich, daß die Methode der leitfadengestützten Selbstevaluation geeignet ist, einen gemeinsamen Diskurs über Qualität und eine diskursive Qualitätskontrolle anzuregen. Gleichzeitig wurden dabei aber auch die Grenzen durch fehlende Professionalität in der Gruppenleitung und Moderation eines Qualitätsdiskurses deutlich. Nebenberufliche AusbilderInnen (auf Honorarbasis) sind de facto nur unzureichend in der Lage, einen so sensiblen Gruppenprozeß zu moderieren. Für die Zukunft sollte deshalb ein Schritt zur Qualifizierung der AusbildungsleiterInnen überlegt bzw. eingeleitet werden.

Nachfolgend stellen wir das Info-Blatt für die Moderation des Gruppenrates vor:

***DISKURSIVE AUSWERTUNG UND ERGEBNISSAMMLUNG
VON SELBSTEVALUATION - AM BEISPIEL: GRUPPENRAT***

In einem abschließenden Gruppengespräch (Gruppenrat), von den LeiterInnen moderiert, werden Verlauf und Ergebnisse des Evaluationsdurchlaufes analysiert. Dabei geht es vor allem um:

- Fragen zum Ablauf: Wie ist es gelaufen? Wie ist es den TeilnehmerInnen dabei gegangen? Was ist ihnen dabei aufgefallen?
- um die Ergebnisse: Was war besonders interessant? Was davon muß in Zukunft beachtet werden? Gibt es etwas, was in Zukunft vielleicht anders gemacht werden sollte?

DIE ROLLE DES GRUPPENLEITERS / DER GRUPPENLEITERIN

Den GruppenleiterInnen kommt die Aufgabe zu, die Rahmenbedingungen für die diskursive Auswertung der Selbstevaluation zu sichern. Fragen und Begriffe sind zu erklären und die TeilnehmerInnen auf den Ablauf der konkreten Selbstevaluationseinheit einzustimmen.

Weiters ist von den GruppenleiterInnen ein störungsfreier Rahmen sicherzustellen:

- kein Handy!
- keine Störung von außen!
- kein Zeitdruck!

Die TeilnehmerInnen müssen sich darüber im klaren sein, wieviel Zeit sie für die einzelnen Abschnitte haben und was mit den Ergebnissen geschehen soll. Ziel ist danach nicht, die Leistung der TeilnehmerInnen zu beurteilen (auszuhorchen), sondern eine gemeinsame Aussage (Gruppenbotschaft) zu erarbeiten. Die GruppenleiterInnen mischen sich nicht in den Inhalt dieser Botschaft ein - außer zur Einhaltung der Zeitvorgaben, stehen aber für Fragen zur Verfügung. Einen aktiven Part erhalten sie erst wieder bei der Zusammenführung der Einzelergebnisse, z.B. bei der Abfassung der gemeinsamen Einschätzung der Qualität des Angebotes und der Zufriedenheit mit Verlauf und Ergebnissen derselben.

Anleitung und Hilfestellung: Dabei erscheint es wichtig, daß die LeiterInnen während dieser gemeinsamen Reflexion sich strikt auf ihre Moderationsaufgabe besinnen: Fragen, vorsichtiges Ansprechen von Themen, Zusammenfassen von Zwischenergebnissen, behutsames Nachfragen, sofern etwas unklar oder oberflächlich geblieben ist und aktive Hilfestellung bei der Formulierung von Eindrücken, Meinungen etc.

Moderation - nicht Leitung: In jedem Fall sollte vermieden werden, daß die ModeratorInnen während des Gruppenrates in traditionelle Leitungsgewohnheiten verfallen, wie selber erklären, vortragen, Fragen beantworten etc. Das gilt auch bei offenkundigem Informationsbedarf und / oder direkten Fragen. Eine Beantwortung oder Bearbeitung sollte nach Möglichkeit auf einen Zeitpunkt nach dem Gruppenrat verschoben werden.

Kein Leistungsstreß: In jedem Fall gilt es, Leistungsdruck oder Prüfungsstreß zu vermeiden. Es geht nicht um richtig oder falsch, sondern sich darauf zu besinnen, was man/frau über ihre Einstellung zum Gegenstand der Selbstevaluation, z.B. zum Gruppengeschehen, zum Verlauf der Ausbildung, zur Methode der Jugendarbeit etc.

sagen möchten, was ihnen persönlich und für die Gruppe wichtig ist. Das ist schwer genug, soll aber trotzdem möglichst auch Spaß machen.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem ersten Kursteil, wurden sowohl der Feedback-Bogen als auch der Leitfaden für den Gruppenrat leicht verändert und ergänzt. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die schriftliche Information über das ModeratorInnenverhalten und für die Gestaltung der Gruppensituation gelegt.

SE-Probelauf 2:

Dieser Selbstevaluationsdurchlauf bot eine neue Erprobungssituation der Instrumente, weil keiner der beiden Trainer an der Erarbeitung derselben beteiligt war und sie erst unmittelbar vor Ort über die Vorgangsweise informiert wurden.

Die Gruppe der TeilnehmerInnen dieses Kursteil unterschied sich von der ersten erheblich hinsichtlich Größe (mit 18 TeilnehmerInnen doppelt so groß), Altersverteilung (wesentlich größere Streuung) und eines deutlich höheren Prozentsatzes an weiblichen TeilnehmerInnen (8 von 18). Trotz nicht ganz ungestörter äußerer Bedingungen (Schlechtwetter, anstrengender Tag, Selbstverorgung, mehrfacher Wechsel der Betreuer) war die Bereitschaft am Abend des zweiten Kurstages, die Selbstevaluationsschritte durchzuführen, erstaunlich groß.

Nach der hier ebenfalls zügig absolvierten Bearbeitung der Feedback-Bögen kam es zu einer sehr engagierten Gruppendiskussion, an der sich nahezu alle TeilnehmerInnen beteiligten. Die Moderation des Gruppenrats durch einen der beiden Trainer gelang hier recht gut. Was wieder Schwierigkeiten bereitete, war das schriftliche Festhalten und die Visualisierung der Ergebnisse des Gruppenrats. Die Reflexion in dieser Gruppe inkludierte auch die Instrumente der Selbstevaluation, wobei wiederum von einzelnen die Formulierungen im feedback-Bogen als zu schwierig kritisiert wurden. Die Durchführung der SE-Maßnahmen insgesamt wurden überwiegend als positiv, jedoch auch als sowohl im positiven als auch im negativen Sinn anstrengend ('zwingt zum Nachdenken') und auch als Störung des Ablaufs bezeichnet.

SE-Ergebnis:

Dieser SE-Probelauf hat gezeigt, daß es wichtig sein wird, die Sinnhaftigkeit von Selbstevaluationsmaßnahmen allen Beteiligten verstärkt näherzubringen. Dies könnte über organisationsinterne Informationswege laufen (wie es ja bereits der Fall ist) als auch über kontinuierliche Veröffentlichung der Ergebnisse von SE-Maßnahmen. Die Voraussetzungen, innerhalb des Verbandes die Motivation für SE zu erhöhen, sind sicherlich sehr gut, da alle beteiligten FunktionärInnen und Verantwortlichen an der Entwicklung und Erprobung der Instrumente mit großem Engagement beteiligt waren. Ein Schwerpunkt der vereinsinternen Überzeugungsarbeit wird sicherlich darin liegen müssen, sowohl den Auszubildenden als auch den Auszubildenden erkennbar zu machen, welchen Gewinn sie selbst aus dieser Form strukturierter Reflexion ziehen können.

Die noch bestehenden Schwachpunkte der Instrumente sollen folgendermaßen behoben werden:

- Da ein wesentlicher Faktor für die Akzeptanz einer Methode das Wissen über ihre Anwendung und ihren Nutzen ist, muß großer Wert gelegt werden auf eine verlässliche Möglichkeit des Lernens. Da bei der Leitung von Ausbildungskursen davon ausgegangen werden kann, daß jeweils zwei Personen anwesend sind, kann die jeweils erfahrenere Person eine Beobachtungsrolle übernehmen. Der/die noch nicht mit der Methode vertraute GL wendet die Instrumente an und erhält Rückmeldung über sein/ihr Handeln.
- Schwierigkeit der schriftlichen Fixierung der Ergebnisse des Gruppenrats: Bei einer Aufteilung der SE-Durchführung in zwei Funktionen: Moderation und Beobachtung könnte dieser Part von der beobachtenden Person übernommen werden. Dann hätte der/die ModeratorIn die Möglichkeit, sich auf seine/ihre Funktion zu konzentrieren.
- Als sinnvollster Zeitpunkt zur Durchführung der SE-Maßnahmen hat sich der letzte Abend vor dem Abreisetag erwiesen.
- Der feedback-Bogen und der Leitfaden für den Gruppenrat werden sprachlich überarbeitet und ein Jahr lang erprobt.
- Ein wichtiger Hintergrund für die sinnvolle und erfolgreiche Durchführung von SE-Maßnahmen wäre sicherlich eine österreichweit größere Verbindlichkeit in der Anwendung der neuen Ausbildungsrichtlinien und ein institutionalisierter, regelmäßiger Erfahrungsaustausch unter den GruppenleiterInnen inklusive Fortbildungsmöglichkeiten betreffend die Gruppenarbeit.

Resumee:

Aufwand: Die beiden Probeläufe 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.

6.5 Gratifikationen für Ehrenamtliche

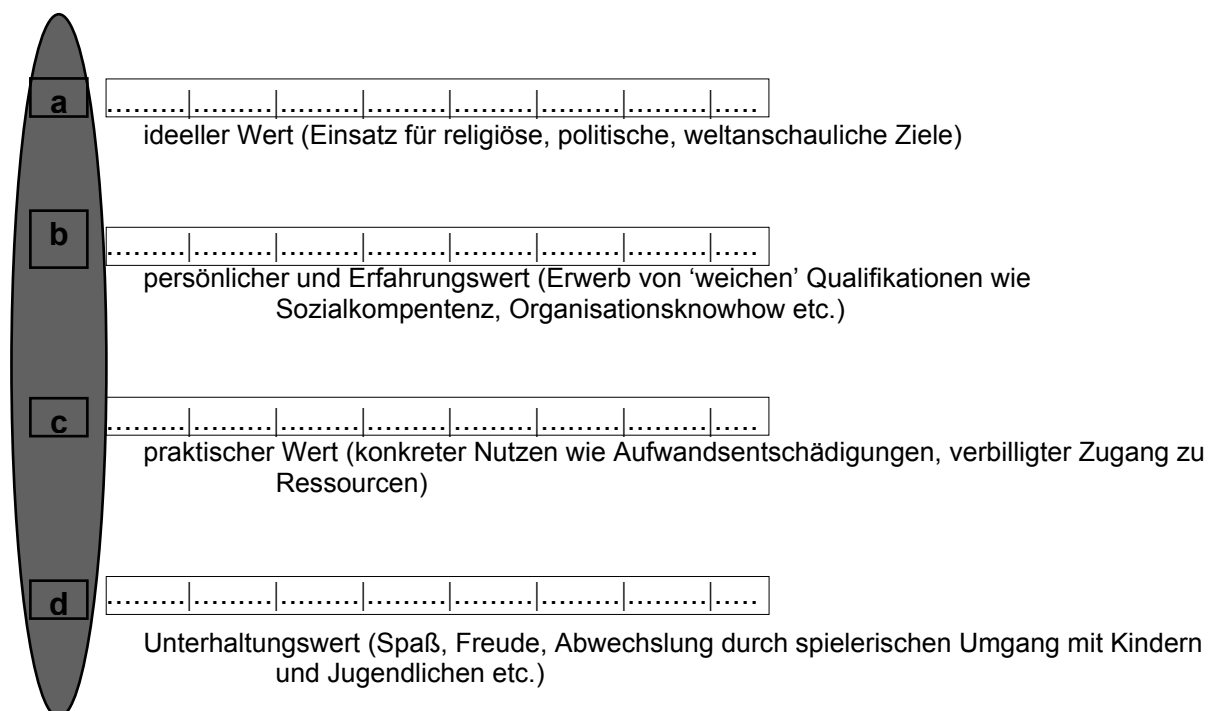
Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Arbeit mit Ehrenamtlichen

SE-Gegenstand: In einer weiteren Einrichtungen haben wir uns zentral mit der Frage der Zufriedenheit mit den Gratifikationen für ehrenamtliches Engagement auseinandergesetzt.

SE-Zielbestimmung: Auch hier haben wir 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.

Eine spannende und ungemein intensive Diskussion über Fragen ehrenamtlichen Engagements, Erwartungen und Bedürfnisse sowie die Zufriedenheit mit den Gratifikationen hat uns für die Vorbereitung und Durchführung dieser Gesprächsrunde im Sinne des Wortes belohnt. Gleichzeitig ergab sich aus diesem SE-Probelauf reichhaltiges Material für die künftige Auseinandersetzung mit der Frage, wie denn Gratifikationen planmäßig entwickelt und eingesetzt werden können.

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



Das Gratifikationen-Barometer ist unterteilt in vier gleichgewichtige Felder:

- a) ideeller Wert: Dazu zählen Konstruktionen wie 'die gute Tat', der persönliche Beitrag für eine bessere Welt - unabhängig davon, ob dies nun religiös oder politisch / humanistisch motiviert ist; die Beruhigung von schlechtem Gewissen etc.
- b) persönlicher und Erfahrungswert: Die ehrenamtliche Tätigkeit in der Jugendarbeit vermittelt persönliche Erfahrungen in den Bereichen Organisieren, Führen von Menschen etc.; das entspricht einer Förderung der weichen Qualifikationen wie Sozialkompetenz, Selbstvertrauen etc.
- c) praktischer Wert (Nutzen): Die Arbeit in den Einrichtungen der Jugendarbeit ist nur zum Teil mit einem direkten materiellen Entgelt verbunden; allerdings ergeben sich Gelegenheiten wie günstigere Bezugspreise für diverse Eintrittskarten, billigere Aufwände bzw. überhaupt Spesenersätze. Durch das Hineinwachsen in einen Arbeitsbereich, der auch Berufsperspektiven bietet, kann sich zudem auch ein konkreter berufspraktischer Vorteil wie Zugang zu einem Arbeitsplatz, Vermittlung von berufsrelevanten Qualifikationen (Kurse etc.) ergeben. Die große Rahmenorganisation bietet zudem Zugang zu diversen Informationen (Zeitschriften etc.), bestehenden Netzwerken (Interessensgruppen etc.) und/oder allgemein zu Ressourcen wie Räume, Materialien, Zelte etc., die preisgünstig oder überhaupt kostenlos genutzt werden können.
- d) Unterhaltungswert (Spaß, Freude etc.): Nicht weiter erklärt werden muß der Bereich des Unterhaltungswertes. Die Freizeit mit Kindern und Jugendlichen soll in erster Linie Spaß machen und Abwechslung zum Berufsleben (mit Leistungs- und Zeitdruck) bieten. Daneben ergeben sich günstigenfalls Freundschaften und - so oder so: jede Menge an Erinnerungen, 'die kann mir niemand nehmen!'

SE-Ergebnisse:

- Abklärung der persönlichen Ziele und Motive: Warum bin ich bei der Organisation aktiv?

In einer offenen Diskussion im Plenum stellen die TeilnehmerInnen ihre zentralen Motive für ihr ehrenamtliches Engagement im Verband vor. Nach anfänglichem Zögern ergibt sich eine reichhaltige Sammlung von unterschiedlichsten Motiven, die letztlich von sehr persönlichen Momenten (Ich fühle mich angenommen und als Person ernstgenommen) bis zu eher pragmatischen Nutzenaspekten (man erfährt Sachen, zu denen man sonst kaum Zugang hätte!) reichen. Gleichzeitig wird bereits bei der Sammlung der stark positiv geprägten Motive und Erwartungen auch deutlich, daß nicht alle dieser Erwartungen auch real erfüllt werden. Diese Mängel sind vor allem auf die ideellen und Politikwerte konzentriert: 'Politisch könnte mehr los sein - bzw. unsere Arbeit auch mehr Wirkung haben. Aber vielleicht ist das die Zeit, in der wir leben, die stärkere politische Akzente verunmöglicht.'

- Was kommt zurück? Decken sich die tatsächlichen Gratifikationen mit meinen Erwartungen/Wünschen?

Ebenfalls im Plenum wird kurz andiskutiert, ob die tatsächlich gemachten Erfahrungen die angeführten Motive und Erwartungen auch wirklich abdecken.

In der kurzen Reflexion über die Erfüllung dieser Erwartungen im Zuge der ehrenamtlichen Mitarbeit ergibt sich eine ausgesprochen positive Bilanz, die sich insbesondere darauf gründet, daß die Arbeit mit den Jugendlichen als ausgesprochen fruchtbar erlebt wird: 'Da kommt soviel zurück!'

Eher negativ wird die fehlende politische Diskussionskultur auf Bezirks- wie Landesebene beklagt, wobei deutlich wird, daß der Wunsch nach einer auch politisch gestalteten Bewegung tendenziell von einer eher pragmatischen Realität frustriert wird.

- Vorstellung des Gratifikationen-Barometers und Durchführung des ersten Probelaufes. Jeweils in Einzelarbeit wird in Stichworten formuliert, was aufgliedert nach den vier vorgestellten Kategorien als zufriedenstellend eingeschätzt wird.

Die anschließende Arbeit an den individuellen Bilanzen dauert etwa 30 Minuten. Es wird überwiegend sehr konzentriert gearbeitet; nur gelegentlich unterbrochen von Stöhnen und hilflosem Nachfragen: Was soll ich denn bei ... (z.B.: praktischem Nutzen) schreiben?

- Vorstellen der Ergebnisse und kurze Diskussion der persönlichen Gratifikationen-Bilanzen: Im Plenum werden die persönlichen Ergebnisse der Gratifikationenbilanz vorgestellt und gemeinsam reflektiert, was die im einzelnen hervorgehobenen Belohnungsmomente für das individuelle Engagement und die persönliche Bereitschaft zur Übernahme von ehrenamtlichen Funktionen wert sind.
- Zusammenfassung und diskursive Auswertung:
Gemeinsam im Plenum wird versucht, eine Gesamtauswertung aus den einzelnen Gratifikationenbilanzen zu ziehen. Dabei stehen ausgewogene, breite Gewichtungen schmalen Einspurbilanzen gegenüber. Es wird versucht, Unmut und Unzufriedenheiten anzusprechen und Strategien zur Verbesserung der persönlichen Zufriedenheit zu erarbeiten.

Resumee:

Aufwand: Die SE der persönlichen Zufriedenheit mit den Gratifikationen für ehrenamtliches Engagement läßt sich mit wenig Aufwand zur Anleitung eines Gespräches mit sowie zwischen ehrenamtlichen HelferInnen über ihre Motivation zur Mitarbeit und persönlichem Zeit- und Ressourceneinsatz realisieren. Günstig scheint dabei 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 legt ein deutliches Schwergewicht auf Innenwirkung 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: Zumal sich aus der diskursiven Beschäftigung mit der Motivation bzw. der Zufriedenheit mit den Gratifikationen bei den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen auch Wissen über die Bedürfnisse nach z.B. Anerkennung ergibt, werden Ergebnisse dieser SE auch für Strategien zur Anwerbung von Ehrenamtlichen und - vor allem - zur Verbesserung der gesellschaftlichen

Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement in der Kinder- und Jugendarbeit ergeben.

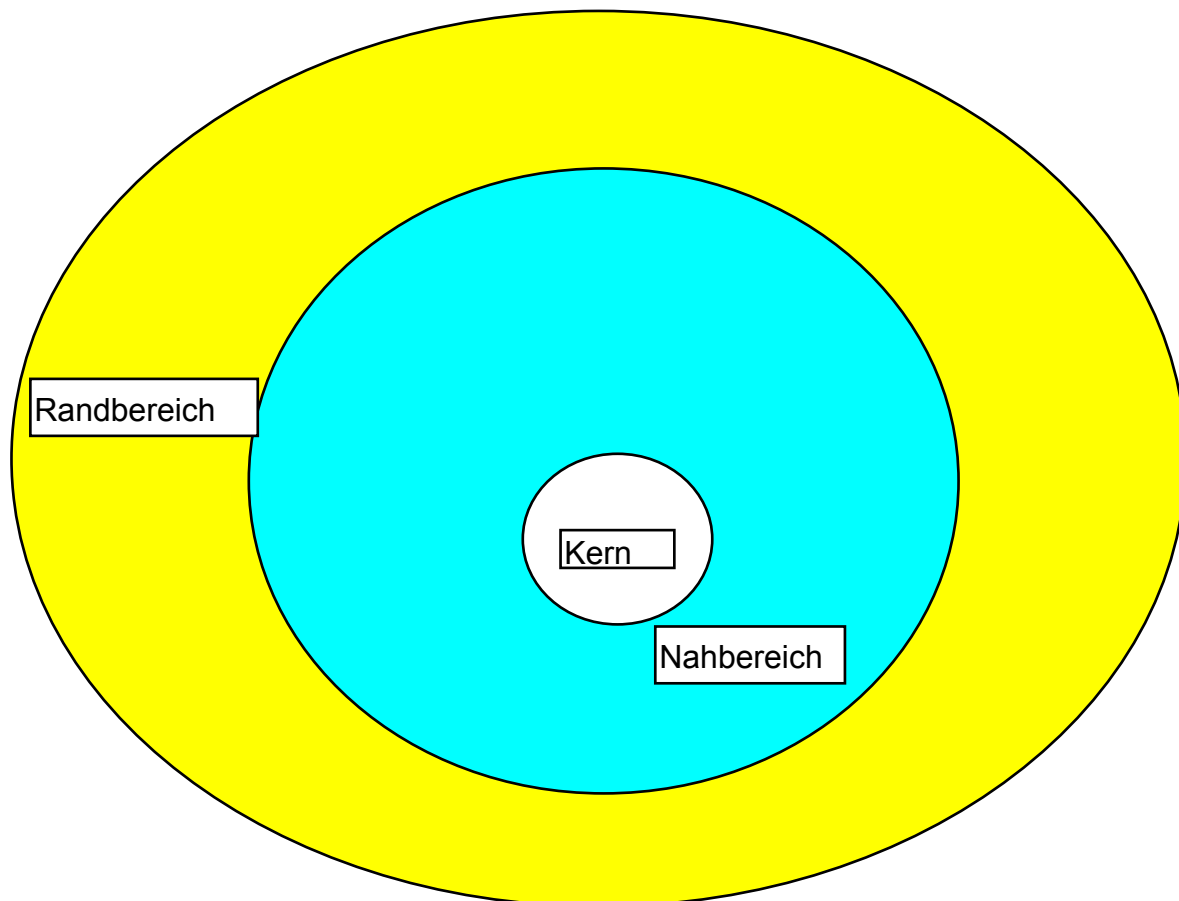
6.6. Zielgruppensteuerung durch Angebotsplanung

Evaluationsprojekt zur Kernfunktion: Arbeit mit Jugendlichen

SE-Gegenstand. 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.

Zielgruppencheck

SE-Instrument zur Feststellung der Zielgruppeneffekte



Kernbereich: Dazu zählen jene Jugendlichen, die an den Projekten/Aktionen etc. der Organisation regelmäßig teilnehmen, in die zentralen Strukturen etc. eingebunden sind sowie bereits verbindlich Funktionen übernehmen.

Nahbereich: Dazu zählen Jugendliche, die zwar regelmäßig in Kontakt mit der Organisation stehen, grundsätzlich also informiert sind und gelegentlich bis öfter an Aktionen/Projekten teilnehmen - ohne aber verbindlich Funktionen zu übernehmen.

Randbereich: Diese Jugendlichen zählen zum potentiellen AdressatInnenkreis und werden auch gelegentlich mit Informationen bzw. mit Aktionen oder Projekten erreicht. Diese Jugendlichen bleiben aber eher passiv und lassen sich kaum bis gar nicht in reale Angebote einbinden bzw. zur Mitarbeit aktivieren.

Arbeitsauftrag: 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.

Die einzelnen Zielgruppen werden mittels verschiedener Farben gesondert gekennzeichnet; z.B.: Berufsschüler - männlich: rot; Berufsschülerin - weiblich: violett; Schüler - männlich: hellblau; Schülerin - weiblich: dunkelblau; eventuell sind noch Abstufungen in der Farbenskala je nach Alter möglich und sinnvoll. Ein hergestellter Kontakt mit einer Berufsschülerin kann dann beispielsweise durch einen violetten Punkt gekennzeichnet werden, d.h. sie wurde im Zuge der Aktion erreicht, ohne daß sich aber daraus eine Veränderung ihrer Positionierung bezüglich der Organisations-Aktivitäten ergeben hätte. Ein roter Strich aus dem Nahbereich in den Kernbereich bedeutet dann, daß durch die evaluierte Aktion eine bis dahin nur mäßig involvierte Berufsschülerin für die verbindliche Mitarbeit gewonnen werden konnte.

Ziel: Zum Abschluß werden alle Einzelwertungen auf einem gemeinsamen Blatt zusammengetragen, wobei jedeR seine persönliche Ergebnisbeurteilung im Plenum präsentiert und begründet, wie er/sie zu diesen Einschätzungen gekommen ist. Am Schluß sollen so auf einem Blatt die zielgruppenspezifischen Effekte deutlich werden.

Schlußbesprechung: In einer offenen Runde werden abschließend die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Zielgruppencheck diskutiert und Konsequenzen für die mittlere und weitere Perspektive erarbeitet.

SE-Ergebnisse:

In einem intensiven Abschlußgespräch mit der Bundesleitung haben wir versucht, den zentralen Fragen zu Verlauf und Ergebnissen der SE nachzugehen: Was ist aufgegangen? Was sind die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen? Welche Effekte und Ergebnisse der durchgeführten Selbstevaluation können nachträglich festgestellt werden? Was hat das durchgeführte Projekt bezüglich neuer Zielgruppen gebracht? Konsequenzen für die weitere Arbeit?

a) unterschiedliche Einschätzung: Die Reaktionen der TeilnehmerInnen an der SE sind gespalten. Während die einen (manche von den älteren Mitgliedern) vom offenen und prozeßorientierten Zugang zur Reflexion eher befremdet sind, betonen andere, vor allem neue Mitglieder des zentralen Führungskreises, die Angemessenheit dieser Vorgangsweise. Die Prozeßorientierung hat ihnen den Einstieg erleichtert; sie erleben diese Art zu arbeiten als einladend, auch oder gerade

weil in der Anlage der gemeinsamen Erarbeitung von Fragen und Zielen; der gemeinsamen Erarbeitung des Weges, wie man zu diesen Antworten kommen möchte; der gemeinsamen Erarbeitung von Antworten bis zuletzt auch unsicher wird, zu welchen Ergebnissen man kommen wird.

Diese prozeßbetonte Vorgangsweise schafft offensichtlich einerseits Unsicherheit, begründet aber - wenns aufgeht - eine gemeinsame Basis und damit eine breitere Akzeptanz für die Ergebnisse, als dies bei den institutionalisierten Formen der Verlaufs- und Ergebnisdokumentation der Fall ist.

b) Einschätzung der Ergebnisse: Die Ergebnisse sind nicht überraschend: viele Fragezeichen / offene Themen / hilfreich für die Bearbeitung der weiteren Perspektiven der Organisation. Positiv wird erwähnt, daß gemeinsam die hohen (überhöhten!) Erwartungen korrigiert und auf den Boden der Realität gestellt wurden. Das ermöglicht eine realistischere Einschätzung der eigenen Arbeit und insbesondere der Resultate. Als unmittelbare Konsequenz daraus wird die Notwendigkeit formuliert, den eigenen Bildungsanspruch zu überdenken und insgesamt das zentrale Bildungskonzept zu überarbeiten.

Vom Ergebnis her deckt sich das mit den Intentionen einiger FunktionärInnen, für die das Wasser auf ihre Mühlen und Bestätigung für ihren Reform-Impuls war. Auf der Grundlage der SE-Ergebnisse war es jedoch möglich, gemeinsam getragene Beschlüsse für die weitere (Reform)Arbeit zu treffen.

c) SE-Verlauf: Der Verlauf des Selbstevaluationsprojekt wird kritisch hinterfragt. Insbesondere wird festgehalten, daß ein breiteres und früheres Einsteigen unbedingt notwendig gewesen wäre. Das hätte es auch ermöglicht, die Beteiligten vor Ort direkt zu erreichen und einzubinden - die indirekte Einbindung über das Medium der schriftlichen Befragung zu Zielen und Erwartungen hat sich defacto nicht bewährt - diese Zwischenergebnisse sind tatsächlich eher kläglich, weil die Zielbesinnung offensichtlich nur nebenbei und unter Zeitdruck, oberflächlich und nicht wirklich hinterfragt durchgeführt wurde.

Weiters wäre eine Begleitung in der Aktionsdurchführung vor Ort hilfreich gewesen - in der Form von mehreren kleinen Reflexions-Events.

d) Mängelfeststellung: Auf Grund der gewählten Form der Durchführung - post factum - war es nicht wirklich möglich, die Bedürfnisse vor Ort systematisch zu erheben. In der Nachbearbeitung tauchten denn auch Fragen auf, wie: Wer kann das? Braucht es dazu externe MitarbeiterInnen?

Nach vorhergehenden positiven Erfahrungen mit extern moderierter SE - 'Das war unbedingt notwendig und hat sich bewährt!', wird nun überlegt, daß auch auf Ortsebene eine Reflexionsbegleitung durch Externe eingeführt wird. Das wäre rein organisatorisch schon nicht von jemand aus der Bundesleitung durchführbar; abgesehen davon daß die von der örtlichen / regionalen Ebene zu abgehoben wäre und möglicherweise nicht entsprechend akzeptiert wird. Stattdessen wird eine individuelle und ortsspezifische Begleitung angestrebt.

Als Ziel für die weitere Entwicklung wird deshalb formuliert, einen Pool aus Ehemaligen und externen Fachkräften aufzubauen, die sich zur Begleitung von Ortsgruppen (Patenschaften) bereiterklären und kontinuierlich (z.B. in

Monatsabständen) Reflexion und interne praxisorientierte Weiterbildung sicherstellen.

Als Aufgabe der Bundesleitung wird definiert: Zielabklärung und Verschriftlichung von Reflexions- und Bildungsvorgaben in Form eines Konzepts (Zielrahmen: 11/98), Hilfestellung bei der Konkretisierung vor Ort; Entwicklung von Kommunikationsstrukturen, die den Austausch zwischen den BegleiterInnen sicherstellen können; Gratifikationen für ea Engagement; Sicherstellung von Kontinuität; eventuell zwei BegleiterInnen pro Team; Organisation und Durchführung nach dem Prinzip der kurzen Wege (Lokalverantwortliche)

Im Gegenzug will sich die Bundesleitung auf ihre zentralen Aufgaben (rück)besinnen, nachdem im Rückblick festzustellen war, daß im letzten Jahr - aufgrund der personellen / organisatorischen Schwächen auf regionaler/lokaler Ebene - viel zuviel übernommen und in zentraler Regie durchgeführt wurde. Das heißt: Redefinition von Overhead-Funktionen und systematische Hilfestellung bei der Durchführung in der Regie der Ortsgruppen.

e) SE-Instrument: Das gewählte Instrumentarium hat sich bei aller Kritik am SE-Verlauf als tauglich herausgestellt, die zielgruppenspezifischen Wirkungen der Aktionstage zu visualisieren, die gewählten Mittel und Aktionsformen zu reflektieren und entsprechende Effekte zu evaluieren.

Diese SE-Erfahrung kann dann Beispielwirkung haben, wenn es gelingt, sie in Zukunft auf die Orts- und Diözesanebene zu transportieren. Es kann nicht alleinige Aufgabe der Bundesleitung sein, die Evaluation auf der eher abgehobenen Ebene österreichweiter Koordination durchzuführen. Es geht in Zukunft eher darum, diesen methodischen Zugang gezielt weiterzugeben, SE-Probelaufe vor Ort anzuregen, regelmäßig daran zu erinnern und um Reflexionsbereitschaft zu werben. Als Ziel wird formuliert, Bereitschaft zu wecken und zu kontinuierlicher Reflexion einzuladen - Organisation eventuell über den Pool externer BegleiterInnen.

Resumee:

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 Legimation der verwendeten Mittel sein.

6.7 Jugendverträglichkeit der örtlichen Infrastruktur

Evaluationsprojekt zum Kernfunktion: Vertretung nach außen

SE-Gegenstand: Der Beitrag der verbandlichen Jugendarbeit zur örtlichen Infrastrukturentwicklung

Auf das örtliche Umfeld von verbandlicher Jugendarbeit bezog sich ein Evaluationsprojekt mit dem Ziel, den Beitrag der Jugendorganisation zur örtlichen Infrastrukturentwicklung zu erheben.

Leider aber sind wir diesbezüglich bereits an der Aufgabe der Operationalisierung der Fragestellung und damit auch vor der Entwicklung entsprechender Instrumentarien gescheitert. Daß verbandliche Jugendarbeit mehr oder weniger direkten Einfluß auf die örtliche Entwicklung von Infrastruktur für die Jugend nimmt, ist den MitarbeiterInnen auf regionaler und örtlicher Ebene offensichtlich nicht ausreichend bewußt. Stattdessen bleibt es bei einer eher diffusen Zielvorstellung, durch konkrete eigene Angebote einen aktiven Beitrag zur örtlichen Infrastruktur zu leisten. Daß es darüberhinaus im Interesse der Jugendlichen, die in diesen Gemeinden leben, nötig ist, Initiativen zu Innovation und zielgruppenspezifischer Entwicklung der Gemeinden zu setzen, bestimmt zwar inhaltlich die Arbeit vor Ort, ist aber de facto nicht konkretisierbar als programmatischer Teil der verbandlichen Jugendarbeit. In diesem Sinne werden auch kaum planerische oder umsetzungsorientierte Schritte gesetzt, deren Effekt bzw. Qualität dann wieder zum Gegenstand einer Überprüfung gemacht werden könnte.

Leider mußten wir, mangels Anschauungsmaterial, dieses Evaluationsprojekt bereits kurz nach seinem Beginn wieder abbrechen.

6.8 Zufriedenheit der jugendlichen NutzerInnen

2 Evaluationsprojekte zur Kernfunktion: Arbeit mit Jugendlichen

SE-Gegenstand: In einem der Verbände bestand das Bedürfnis, sich konkret mit der Zufriedenheit seiner NutzerInnen auseinandersetzen, und zwar speziell in einer Altersgruppe, 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 Altersklasse 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.

SE-Probelauf 1: Selbstbild/Fremdbild Vergleich

Beim Selbstbild/Fremdbild Vergleich ging es darum, Fragen zum Gruppenleben und zum eigenen 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.

Den Abschluß bildete ein gemeinsamer Gruppenrat, der von den GruppenleiterInnen moderiert wurde und sich speziell mit dem gerade neu gehörten/gelernten und seiner Bedeutung für die Gruppe auseinandersetzen sollte.

Das Instrument erwies sich als praktikabel, Schwächen und Stärken einer Gruppe aufzuzeigen wobei vieles dadurch deutlich wird, daß es eben nicht ausgesprochen wird. Als Defizit erwies sich, daß nicht konkret nach negativen und kritischen Aspekten des Gruppenlebens gefragt wurde.

SE-Verlauf:

a) Im Rahmen einer kurzen Vorstellung über Sinn und Inhalt der gemeinsamen Heimstunden wird auch gefragt, was denn für die einzelnen Gruppenmitglieder von Interesse wäre - also, was denn Sie voneinander und übereinander wissen möchten. Nachdem spontan keine Ergänzungen und Interessensanmerkungen fielen, verteilen wir die Einzelaufträge:

1. Von wem aus der Gruppe möchtest Du besonders gerne wissen, was er/sie über Dich denkt? Suche Dir jemanden ('Spiegel') aus der Gruppe aus, der die Fremdbildfragen über Dich beantwortet.
Beachte: Fremdbildaufträge so streuen, daß jedeR jeweils nur einen Fremdbildbogen auszuarbeiten hat!
2. Beantworte Deinen Selbst- sowie den Fremdbildbogen für die KollegIn, die Dich als Spiegel ausgewählt hat - in Stichworten, also kein fertiger Text. Es geht darum, daß Du Deine Antworten anschließend in der Gruppe präsentieren kannst. Arbeite möglichst alleine; zumindest aber nicht mit Deinen FremdbildpartnerInnen zusammen.

Die Aufträge werden widerspruchlos und ohne Nachfragen akzeptiert. Danach schicken wir die Kids in Einzelarbeit, um parallel jeweils ein Plakat über sich und eines über ein anderes Gruppenmitglied auszuarbeiten.

SELBSTBILD	FREMDBILD
1. Was bedeute ich für die Gruppe?	1. Was bedeutet er/sie für die Gruppe?
2. Was erwarte ich von der Gruppe?	2. Was erwartet er/sie von der Gruppe?
3. Was bringe ich ein?	3. Was bringt er/sie ein?
4. Was bekomme ich von der Gruppe?	4. Was bekommt er/sie von der Gruppe?
5. Welche Stellung / Position bekleide ich in der Gruppe?	5. Welche Stellung/Position bekleidet er/sie in der Gruppe?
6. Warum bin ich bei den	6. Warum ist er/sie dabei?

b) Die Kids wählen ohne besonderen Aufwand ganz einfach ihreN NachbarIn, neben deR sie gerade sitzen als ihren Spiegel und machen sich sofort und umstandslos daran, gemeinsam die Fragebogen-Plakate zu bearbeiten. Dabei wird natürlich jede Menge geplaudert, sodaß die Fremdbildbögen für die jeweils Betroffenen nicht neu und somit keine Überraschung sind.

Die Kids brauchen etwas mehr als eine halbe Stunde für die Arbeit an Selbst- und Fremdbild; zum Teil weil sie sich nicht überwinden können, hinzuschreiben, was sie sich denken, zum Teil beklagen sie, daß die Fragen sehr kompliziert wären. Im Anschluß daran werden die Plakate den Kids (wie Sandwich-Männern/Frauen) um den Hals gehängt - so daß das Selbstbild über der Brust und das Fremdbild auf dem Rücken hängt.

c) Präsentation: Jeweils einE JugendlicheR begibt sich in die Mitte des Gruppenkreises und stellt zuerst einmal sein/ihr Selbstbild vor. Unmittelbar im Anschluß folgt die Darstellung des Fremdbildes durch die/den jeweiligeN PartnerIn - solange bis alle Kids dran waren.

Dabei fällt auf, daß die Kids durch die Bank die Antwort auf die Frage nach einer allfälligen Stellung in der Gruppe mehr/minder verweigern. Lediglich als ausdrücklicher Scherz wird hier auf die 'Chef'-Ambitionen eines männlichen Gruppenmitglieds eingegangen. Es überwiegt die Aussage: In der Gruppe sind alle gleich und gleich wichtig; man/frau betont, die anderen ernst zu nehmen, und hofft, ernst genommen zu werden.

Differenzierter sind die Aussagen darüber, was man denn in die Gruppe einbringe und vice versa von dieser erhalte. Hier reicht die Palette von 'Ideen einbringen' bis zur Aussage, einen konstruktiven Part bei Entscheidungsfindungen sowie Konfliktbearbeitung zu übernehmen (die weichen Chef-Funktionen, die vorwiegend Mädchen zugesprochen werden!).

Bei den Erwartungen an die Gruppe dominieren Fun- und Unterhaltungsaspekte; also: gemeinsam was unternehmen, was man alleine nicht könnte/dürfte; neue Erfahrungen machen; Spaß, Abwechslung und Unterhaltung. Vereinzelt kommen auch Erwartungen nach Rat und Hilfe bei persönlichen Angelegenheiten etc. zum Ausdruck.

Überwiegend wird festgestellt, daß die Kids das von der Gruppe bekommen, was sie sich erwarten - in Übereinstimmung damit, was sie einbringen. Lediglich ein Mädchen betont, daß sie eher wenig in die Gruppe einbringe und auch nicht so wichtig für die Gruppe sei - in ihrem Fremdbild wird diese Selbsteinschätzung weitgehend geteilt: Danach wird ihr bescheinigt, daß sie eher ruhig sei und sich wenig einbringe; kaum auffalle; außer wenn sie einmal nicht da sei, dann würde das der Gruppe sofort auffallen.

Selbst- und Fremdbilder unterscheiden sich nur wenig - verständlich, wenn man die lebhafteste Absprache während deren Produktion bedenkt. Hier werden bestenfalls kleine Abweichungen merkbar. Generell ist festzustellen, daß die Kids eher sanft bis unkritisch miteinander umgehen - sehr gebremst. Die Aussagen über ihre Gruppen-KollegInnen entsprechen damit weitgehend den Selbsteinschätzungen - in dieser Form geben die Fremdbilder eher wenig für eine gemeinsame Reflexion über z.B. Unterschiede in der Wahrnehmung her.

d) Gruppenrat: Die anschließende gemeinsame Reflexion wird von den beiden GruppenleiterInnen moderiert und mit folgenden Einstiegsfragen eingeleitet:

- Was war davon für Euch jetzt neu? Was habt Ihr noch nicht gewußt?
- Wie ist es Euch dabei gegangen?
- Was heißt das für die Gruppe?
- Was wollt Ihr anders machen in der Gruppe?
- Was sollen die LeiterInnen anders machen?
- Was wünscht Ihr Euch von den anderen Gruppenmitgliedern?

Die Diskussion läuft etwas schleppend an, kommt aber relativ bald zu einem spannenden Punkt, der Frage nämlich, warum in dieser Gruppe nicht wirklich Nähe und emotionelles Erleben von Wärme etc. aufkommt. „Das ist etwas lau bei uns; sicher es gibt auch keinen Ärger oder Krach. Es läuft ganz gut, aber so wirklich warm wird es nicht.“

Von einem anderen Teilnehmer wird betont, daß sich die Gruppe noch nie mit solchen Themen beschäftigt hätte, und daß das schon wichtig wäre - eventuell auch in Hinblick auf die LeiterInnen und ihre Rolle in der Gruppe. „Das passiert so nicht, wenn man nur die Frage stellt. Das müßte schon so vorbereitet und moderiert werden, wie dieser Selbstbild-Fremdbild-Vergleich.“ Auf Rückfrage wird auch von anderen Gruppenmitgliedern betont, daß sie daran Interesse hätten. Zum Abschluß wird vereinbart, in nächster Zeit eine Heimstunde für ein wechselseitiges Feedback zwischen LeiterInnen und Gruppenmitgliedern zu verwenden.

e) Kritisches Resumé: Gemeinsam mit den LeiterInnen gehen wir anschließend noch einmal die Ergebnisse und Eindrücke aus dieser Arbeitseinheit durch. Die LeiterInnen betonen, daß es für sie sehr fruchtbar und positiv war - sie hätten viel Neues von der und über die Gruppe erfahren - vor allem hätte sich für sie eine neue Form der Auseinandersetzung mit Gruppenthemen ergeben. In ihrem Resumé klingt auch der Wunsch nach mehr Fortbildung in dieser Richtung an; weitere Fortbildungswünsche gehen in Richtung 'über den eigenen Rand schauen' und 'Wissen wie es die anderen Jugendverbände machen'.

Die kritische Rückschau zeigt, daß sich sowohl beim Instrument als auch in der Durchführung Fehler ergeben haben, die sich auch auf das Ergebnis auswirkten:

- Der Arbeitsauftrag war etwas ungenau - insbesondere der Auftrag zum Alleinarbeiten kam nicht zu den Kids durch.
- Die Fragen von Selbst- und Fremdbildbögen waren tendenziell zu komplex vom Thema her - sowie ausschließlich auf positive Aspekte zentriert. D.h. negative, kritische Meldungen wie - das und das fehlt mir oder stört mich! - waren nicht nur nicht gefragt, sondern durch die Art der Fragestellung sowie der Durchführung eher ausgeschlossen.
- Die Moderation des abschließenden Gruppenrates war zuwenig klar vorbereitet. De facto wurde diese nicht von den GruppenleiterInnen sondern wesentlich auch von uns abgedeckt.
- Die Methode ist gut geeignet für eine Gruppengröße bis zu ca 12 Jugendlichen. Bei größeren Gruppen würde die Durchführung zu lange dauern (und damit langweilig werden).

SE-Probelauf 2: Rollenspiel zur Zufriedenheit mit der Methode der wöchentlichen Heimstunde

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.

SE-Rollenspielplan zu Setting und Methode der Gruppenarbeit

a) Ablaufplanung

Vorstellung des Instruments und worum es geht: Im Rahmen einer kurzen Vorstellung der Methode Selbstevaluation werden die Jugendlichen gefragt, was sie denn von den Angeboten und Themen in ihrer Jugendgruppe halten. Wir erklären, daß wir gerne mehr darüber wissen würden, und deshalb ein Rollenspiel vorbereitet haben - kurze Erläuterung: Was ist ein Rollenspiel. Im folgenden wird die Gruppe nach dem Zufallsprinzip in eine Spiel- und eine Beobachtungsgruppe geteilt.

b) Einzelaufträge - Spielgruppe:

„Bereitet Euch auf eine Diskussion mit Freunden und Freundinnen vor, denen ihr erklären wollt, was die für Euch sind.
Ziel ist, eine gemeinsame Botschaft zu formulieren.
JedeR von Euch erhält eine schriftliche Aussage, die eine Bewertung des Geschehens in Eurer Gruppe darstellt. Macht diese Aussagen jeweils zu Eurer eigenen Meinung, bringt diese in die Diskussion ein und versucht sie zu verteidigen.“

Meinungskärtchen 1: „Vor lauter Planen und Vorbereiten einerseits und Reflektieren und Auswerten andererseits bleibt nur wenig Zeit für das gemeinsame Erlebnis.“

Meinungskärtchen 2: „Ich möchte, daß wir uns in der Gruppe öfter mit kreativen und kulturellen Themen beschäftigen. Leider hat das bei uns in der Gruppe nicht denselben Stellenwert wie für mich.“

Meinungskärtchen 3: „Die Gruppe ist genau das Richtige für Jugendliche wie mich. Sie bietet und und Das finde ich sonst nirgends.“

Meinungskärtchen 4: „Ich will in meiner Gruppe dabei sein, aber dieser ständige Zwang zum gemeinsamen Unternehmen geht mir auf den Keks!“

Meinungskärtchen 5: „Mir ist am wichtigsten, daß in der Gruppe Abenteuer möglich sind, wo Kraft, Mut und Ausdauer zählen.“

Meinungskärtchen 6: „Mit unseren LeiterInnen verstehe ich mich ja ganz gut, aber daß wir immer die ganze Arbeit zu machen haben, das finde ich nicht in Ordnung.“

Meinungskärtchen 7: „Schade finde ich, daß wir uns nur einmal in der Woche treffen. Die eineinhalb Stunden in der Gruppe sind zu wenig. Da kann sich kaum was entwickeln.“

c) Einzelauftrag - Beobachtergruppe

„Ihr belauscht heimlich die Spielgruppe, weil Ihr schon vorher wissen wollt, was die Euch über die CAEx erklären wollen.

Nach etwa 30 Minuten wird es Euch zu bunt, ihr mischt Euch in das Gespräch ein und stellt die Fragen, die Euch wirklich interessieren.“

d) Rollenspiel: Nach kurzer Vorbereitungszeit in der Gruppe der AkteurInnen, die BeobachterInnen verlassen inzwischen den Raum, findet das 'Streitgespräch' mit den verteilten Rollen in der Spielgruppe statt. Die BeobachterInnen sitzen im losen Kreis um die Spielgruppe herum und machen sich Notizen zum Verlauf des Gespräches und mischen sich gegen Ende in das Spiel sowie in die gemeinsame Reflexionsrunde ein.

e) Gruppenrat: In einem abschließenden Gruppengespräch, das von den LeiterInnen moderiert wird, werden Verlauf und Ergebnisse des Rollenspiels analysiert. Dabei geht es vor allem um folgende Fragen:

Zum Ablauf: Wie ist es gelaufen? Wie ist es den Jugendlichen der Spielgruppe dabei gegangen? Was ist den BeobachterInnen aufgefallen?

Zu den Ergebnissen: Was war besonders interessant? Was davon muß Zukunft beachtet werden? Gibt es etwas, was in der Gruppe vielleicht anders gemacht werden sollte?

SE-Ergebnisse

Tatsächlich ist alles ganz anders gelaufen als geplant. Die Jugendlichen können mit der Methode Rollenspiel nichts anfangen. Die Spielgruppe hat im Gegenteil eine Diskussion und Auseinandersetzung mit den auf den Kärtchen vorgegebenen Meinungen und Aussagen total verweigert. Eher schüchtern lesen sie sich gegenseitig die Aussagen auf ihren Meinungskärtchen vor. Nur zögerlich kommen persönliche Reaktionen darauf, die diese Aussagen kommentieren; z.B.: ich finde wirklich, daß wir mehr Kreatives in der Gruppe machen sollten. Eine Diskussion kann aber daraus nicht entstehen, weil die anderen diese Aussagen dann ganz einfach so stehen lassen.

Auch eine Diskussion zwischen SpielerInnen und BeobachterInnen, die sich nach Aufforderung durch die GruppenleiterInnen nach etwa 15 Minuten mehr / minder durchgängigem Schweigen zur Spielgruppe dazu setzen, findet letztlich nicht statt. Tatsächlich wurde daraus ein sehr zögerliches Frage- und Antwort-Spiel, bei dem es jeweils nur sehr eingeschränkt Antworten gab (Ja! Nein! Ist eh gut! etc.)

Nach jeweils 10 bis 15 Minuten überwiegenden Schweigens haben wir dann das Spiel unterbrochen und versucht, gemeinsam das Scheitern zu diskutieren. Auch das war letztlich nicht möglich. Die einzige klare Aussage der Jugendlichen: „Das machen wir nicht mehr!“

Nachbesprechung mit den GruppenleiterInnen: Das Rollenspiel ist klar gescheitert: ein veritabler Flop! Die GruppenleiterInnen berichten im anschließenden Reflexionsgespräch, daß sie schon einmal mit dem Versuch gescheitert sind, in dieser Gruppe ein Rollenspiel durchzuführen. Zum Teil führen sie das Scheitern dieses Versuches darauf zurück, daß die Jugendlichen noch nicht als Gruppe gefestigt sind. Die beiden großen Altersgruppen der Älteren und der Neuen kennen sich noch nicht so gut. Die Distanz zwischen beiden Gruppen ist offensichtlich noch zu groß, als daß sie sich gemeinsam auf so eine Auseinandersetzung einlassen könnten.

Dabei ist insbesondere auch zu beachten, daß gerade die sehr dominanten älteren Burschen die Mitwirkung am Rollenspiel verweigert haben. Nicht nur haben sie ihren Part nicht getragen, von sich aus Meinungen zu vertreten, Fragen zu stellen und / oder Meinungen anderer kritisch zu hinterfragen. Durch ihr forciertes Schweigen haben sie dann erst recht zum letztlichen Abbruch des Rollenspiels beigetragen.

Tatsächlich haben nur einzelne Mädchen - und zwar sowohl jüngere als auch ältere - jeweils mehrfach versucht, das Gespräch zu eröffnen. Das Schweigen der anderen war dann aber zu mächtig; dagegen konnten sie sich nicht durchsetzen und haben dann jeweils wieder aufgesteckt.

Insgesamt bleibt damit der Eindruck einer Gruppe, die sehr viel Angst ausstrahlt, die mit Action und unverfänglichem aber abwechslungsreichem Treiben übertüncht werden muß. Eine Auseinandersetzung mit sich und der Gruppe ist unter diesen Vorzeichen nicht nur nicht möglich - sondern wird offensichtlich als Gefahr eingestuft und muß deshalb abgeblockt werden.

Für die Zukunft wollen die GruppenleiterInnen sich verstärkt dem Thema Gruppenbildung und der Entwicklung / Festigung von gegenseitigem Vertrauen widmen. Kleinere Versuche zur spielerischen Auseinandersetzung mit dem Gruppengeschehen und zur Einübung in die gemeinsame Reflexion von emotionalen

Themen könnten dann den Boden dafür bereiten, daß vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt ein Rollenspiel in möglicherweise vereinfachter Form durchgeführt werden kann.

Resumee:

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.

In der nachstehenden Tabelle haben wir zur Übersicht zusammengestellt, welche Kernfunktionen die konkreten SE-Probelaufe betrafen und wieweit diese eher auf Innen- bzw. Außenwirkung abzielen. Insgesamt wird dabei deutlich, daß die gewählten Themen und Beispiele ein großes Spektrum an Themen abdecken. Zugleich wird sichtbar, daß es auch mit der Methode der SE möglich ist, neben der zentral angestrebten Wirkung auf interne Prozesse der Qualifizierung bzw. Qualitätsentwicklung auch gezielte Beiträge zur Qualifizierung der Wirkung nach außen zu bewirken.

Übersicht der Selbstevaluationsthemen bezogen auf die Kernfunktionen:

	A Vertretung nach außen	B Strukturen / interne Kommuni- kation	C Ziele Konzepte Normen	D Personal Ha/Ea	E Öffent- lichkeits- arbeit	F Admini- stration	G inhaltliche Qualität
QUALITÄT IN DER KINDERARBEIT - PÄDAG. INPUT		X	X	X	X	X	X
GRUNDAUSBILDUNG FÜR NEUE EHRENAMTLICHE			X	X	X		X
AUSBILDUNGSPLANUNG UND ERGEBNISSE		X	X	X		X	X
GRATIFIKATIONEN FÜR EHRENAMTLICHE		X		X			X
ZIELGRUPPENSTEUERUNG DURCH ANGEBOTSPANUNG		X	X		X	X	X
ZUFRIEDENHEIT DER JUGENDLICHEN NUTZERINNEN		X	X	X			X

Übersicht der Selbstevaluationsthemen bezogen auf Innen- und Außenwirkung:

	Innen- wirkung	Außen- wirkung
QUALITÄT IN DER KINDERARBEIT - PÄDAGOGISCHER INPUT	X	
GRUNDAUSBILDUNG FÜR NEUE EHRENAMTLICHE	X	
AUSBILDUNGSPLANUNG UND ERGEBNISSE	X	X
GRATIFIKATIONEN FÜR EHRENAMTLICHE	X	X
ZIELGRUPPENSTEUERUNG DURCH ANGEBOTSPANUNG	X	X
ZUFRIEDENHEIT DER JUGENDLICHEN NUTZERINNEN	X	

7. Exkurs: Vergleich mit dem benachbarten Bereich der Offenen Jugendarbeit

Zur Abrundung dieser exemplarischen Evaluation der Leistungserbringung der verbandlichen Jugendarbeit sollen in der Folge ergänzende Ausführungen über den Bereich der Offenen Jugendarbeit diskutiert werden. Dabei stützen wir uns im wesentlichen auf die Ergebnisse aus einer jüngst von Schoibl/Repp 1997 vorgelegten Untersuchung der Offenen Jugendarbeit in Vorarlberg, in der unter anderem auch die Methode der Selbstevaluation eingesetzt wurde.

7.1 Grundstrukturen der Offenen Jugendarbeit

Offene Jugendarbeit bezeichnet die Angebote von zumeist kleineren privaten Trägern, die Jugendhäuser und / oder Treffs führen. Die Angebote zielen in der Regel auf eine breite Zielgruppe, alle Jugendlichen vor Ort, ab und sind nicht an Mitgliedschaften oder andere Verbindlichkeiten gebunden.

Kernstück der Offenen Jugendarbeit ist der offene Betrieb, der sich als jugendadäquat gestalteter aber offener zeitlicher und räumlicher Rahmen für die Begegnung mit Gleichaltrigen und Gleichgesinnten versteht, in dem eine weitgehend selbstbestimmte Freizeitgestaltung möglich ist. Offene Jugendarbeit stellt wesentlich auf die Unterstützung von Selbstorganisation ab und bietet den Jugendlichen damit einen geschützten Rahmen für Gruppenbildungsprozesse jenseits der Straße und anderen informellen Treffpunkten.

Ihrem Kernangebot nach versteht sich die offene Jugendarbeit als äußerst niederschwelliges Angebot, dessen Nutzung nicht an Kontinuität der Teilnahme, an Mitgliedschaften oder anderweitige Verbindlichkeiten gebunden ist. An deren Stelle tritt das Angebot eines Freiraums für Begegnung und Spaß sowie für soziales Lernen und Persönlichkeitsentwicklung in einem professionell betreuten und mithin geschützten Rahmen. Dementsprechend liegt die Aufgabe der JugendarbeiterInnen auch eher darin, die Jugendlichen organisatorisch zu unterstützen und ihnen bei Bedarf helfend beizustehen. Das betrifft auch den Bedarf nach Beratung und Betreuung, der sozusagen nebenbei mit abgedeckt wird.

In der Praxis der offenen Jugendarbeit zeigt sich aber, daß eine tatsächlich offene Nutzung für alle Jugendgruppen praktisch nicht möglich ist. Zu stark sind die Abgrenzungseffekte zwischen den einzelnen Untergruppen. Laufende Erfahrung in der offenen Jugendarbeit ist, daß einzelne Gruppen ihre Angebote nicht in Anspruch nehmen (können), außer es gelingt, über zielgruppenspezifische Angebotssteuerung auch den potentiell unterlegenen und damit benachteiligten Jugendlichen und Gruppen mehr / minder geschützte Nischen für eine aktive Beteiligung zu schaffen.

7.2 Zur Aufgabenwahrnehmung in der Offenen Jugendarbeit

Die Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit und ihre Angebote sind den meisten Jugendlichen bekannt. Viele Jugendlichen äußern auf die Frage, was sie in ihrer Gemeinde unbedingt bräuchten, den Wunsch nach Jugendräumen und / oder einem Jugendhaus. Sie begründen diesen Bedarf mit einer grundlegenden Kritik an fehlenden

Freiräumen, die sie in der Gemeinde eben nur unzureichend vorfinden, sowie damit, daß die nähräumliche Infrastruktur nicht jugendgerecht sei - also ihren Bedürfnissen nicht entspreche. Trotzdem nehmen viele Jugendliche tatsächlich vorhandene Angebote der Offenen Jugendarbeit nicht oder nur mit großen Widerständen an, aus unterschiedlichen Gründen:

- Zum Teil ist der Ruf der Offenen Jugendarbeit bei den Eltern sowie in den diversen Bildungsinstitutionen eher getrübt. Eltern wie Bildungsinstitutionen fürchten, daß die Jugendlichen in der Offenen Jugendarbeit ihrem direkten Erziehungseinfluß entzogen werden - ohne ausreichenden Schutz, unter anderem weil die Jugendhäuser nicht adäquat ausgestattet sind. Nur zu oft verbieten PädagogInnen sowie Eltern ihren 'Schützlingen' den Besuch in einem Jugendzentrum. Häufig verweigern Schulen die Kooperation mit den JugendarbeiterInnen. Nur in den wenigsten Fällen ist ein ausreichender und konstruktiver Diskurs zwischen GemeindepolitikerInnen und JugendarbeiterInnen zu beobachten. Nur wenige Gemeinden verfügen über ausreichende und bereichsübergreifende Planungs- und Entwicklungsgrundlagen, die der Jugendarbeit vor Ort insgesamt und der Offenen Jugendarbeit im besonderen einen entsprechenden Platz einräumen.
- Die Gründe für die Mißstimmung zwischen familiärer, schulischer und außerschulischer Jugendarbeit sowie zwischen Jugendarbeit einerseits und den Institutionen lokaler Politik andererseits sind zum Teil auch auf Besonderheiten des Jugendhausbetriebes zurückzuführen. Wesentlich dafür erscheint zum einen, daß eine prinzipielle Öffnung eines Hauses für 'alle' Jugendinteressen - gleichzeitig und ohne Vorsorgen für Sonderbedürfnisse, wie es z.B. gerade bei Initiativen und starker Betonung des Selbstorganisationsmoments der Fall ist - tatsächlich nicht möglich ist. Diese geht immer zulasten von Jugendlichen aus, die entweder starke Bedürfnisse nach Abgrenzung oder auch nach Schutz und spezifischer Förderung haben. Immer aber trifft es dabei die 'Schwächeren', die sich aus welchen Gründen auch immer in der offenen Konkurrenz der Bedürfnisse und Interessen - bzw. allgemein im offenen Raum - weniger gut einbringen und durchsetzen können. Diese Jugendlichen wenden sich dann frustriert von der Offenen Jugendarbeit ab. Diese mehr / minder stillschweigend in Kauf genommenen Benachteiligungen treffen vor allem weibliche Jugendliche, die sich weniger konsequent im öffentlichen Raum artikulieren und durchsetzen als Burschen. Je nach Jugendhaus und konzeptiver Ausrichtung passiert es so, daß verschiedene Gruppen von Jugendlichen de facto ausgegrenzt werden.
- Offene Jugendarbeit muß sich deshalb positionieren. Das meint, sie muß sich entscheiden, welche Zielgruppen sie in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellt. Sie nimmt damit aber in Kauf, daß sie in der Folge von der öffentlichen Meinung mehr/minder mit dieser Zielgruppe gleichgesetzt und nur mehr als Jugendhaus für . . . - sei es nun Punks, MigrantInnen oder 'Ähnliches' - gesehen wird. Die Abgrenzungstendenzen von Jugendgruppen werden so von der öffentlichen Meinung quasi vorweggenommen und den Jugendhäusern undifferenziert übergestülpt, wenn nicht gar verdoppelt.
- In Ermangelung ausreichender und professioneller Ressourcen können in der Offenen Jugendarbeit häufig aber auch die persönlichen und sozialen Bedürfnisse der Jugendlichen nach Stützung, Beratung und Förderung nur unsystematisch wahrgenommen werden. Frustrierte Bedürfnisse - noch dazu unter den Vorzeichen

der Konkurrenzierung einzelner Zielgruppen - führen nur zu oft zu Aggression und Gewalt - und in letzter Konsequenz zur Ausgrenzung von schwächeren oder auch nur weniger gewaltbereiten Jugendlichen. Auch daraus ergeben sich für die öffentliche Meinung von Offener Jugendarbeit weitere Minuspunkte: 'Dort gibt es ja nur Krach und Randal!'

So muß es aber nicht sein. Diese oben skizzierte Negativentwicklung von Jugendhäusern ist vielmehr Ausdruck von äußeren und strukturellen Rahmenbedingungen, die sich in unzureichender Ausstattung, ungeeigneten Räumlichkeiten, fehlenden Qualifikationsanreizen für JugendarbeiterInnen und schlechten Arbeitsbedingungen sowie Konzeptmängeln niederschlagen.

In diesem Sinne erscheinen auch die aktuell gültigen Fördergrundlagen und Rahmenbedingungen für die Planung und Ausstattung der Offenen Jugendarbeit mitverantwortlich. Auch in der lokalen, regionalen und überregionalen Jugendpolitik und -förderung sind Neuorientierungen vonnöten - oder: Die Gemeinden haben die Jugendhäuser bzw. die Offene Jugendarbeit, die sie 'verdienen'.

Wichtig erscheint dabei, daß auch die Jugendpolitik ihre Interessen und Bedürfnisse nach Jugendarbeit formuliert, einen bedarfsgerechten Auftrag erteilt und die Rahmenbedingungen (Auftragssicherheit und auftragsgemäße Ressourcen) dafür sicherstellt, daß die Erfüllung dieser Aufgaben auch möglich wird.

- Unter anderem gilt es, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der verschiedenen Altersgruppen zu berücksichtigen. Zu nennen sind dabei allem voran die Kids im Alter zwischen ca. 12 und 14 Jahren - diese sind noch in der Pflichtschule, haben in der Regel wenig Taschengeld, sind auf der Suche nach ihrer spezifischen Verortung im öffentlichen Raum etc. Auf dem Weg zur Anerkennung durch die älteren Jugendlichen bleiben sie häufig auf Parks und Spielplätze angewiesen, die sie sich mit jüngeren Kindern - in Begleitung ihrer Mütter - teilen müssen und - wen wundert's - dabei immer mal wieder anecken oder gar vertrieben werden.
- Jugendliche aus MigrantInnenfamilien haben ihre besondere Geschichte aus sozio-ökonomischer und gesetzlicher Benachteiligung, mehr / minder aufgezwungener Integration und Assimilierung in den öffentlichen Institutionen wie Kindergarten und Schule sowie nicht anerkannter Suche bzw. Realisierung eigener Gesellungs- und Kulturformen. Im Kontext der Jugendarbeit treten sie in der Regel als Gruppe mit geringer Integrationsbereitschaft und starkem Impetus auf, ihre spezifischen Kulturmuster durchzusetzen - und ecken damit in der Regel mit den Mainstreamangeboten sowie den Bedürfnissen / Interessen anderer Jugendgruppen bzw. Szenen an. Einem von vornherein auf Multikultur ausgerichteten Angebot in der Offenen Jugendarbeit sind damit äußerst geringe Erfolgschancen einzuräumen. Tendenziell werden sich daraus eher Segregations- und Ausgrenzungsimpulse entwickeln, die naturgemäß auch auf die Ebene der lokalen Öffentlichkeit ausstrahlen.
- Eine weitere Trennlinie zeigt sich zwischen Lehrlingen bzw. berufstätigen Jugendlichen und den höheren SchülerInnen. Auch hier zeigen sich nicht nur sozioökonomisch bedingte Unterschiede sondern auch deutliche Unterschiede in

ihrem Freizeitverhalten (Stichwort: Kampftrinker) und Kulturmustern, die nur zum Teil mit den Trennlinien zwischen den einzelnen Jugendkulturen und Szenen zusammenfallen. Auch hier muß sich Offene Jugendarbeit entscheiden und zielgruppenspezifische Angebote setzen. Andernfalls riskiert sie, daß sich im realen Jugendhausalltag die 'natürlichen' Abgrenzungseffekte in Form der de facto Ausschließung des je schwächeren Teiles auswirken.

- Jugendszenen, wie Punks etc., entwickeln nicht nur eigene Musik-, Mode- etc. Vorlieben, sondern zeichnen sich auch durch jeweils unterschiedliche Sprach- und Lebensstile aus. In letzter Konsequenz grenzen sie sich damit voneinander ab bzw. schließen die Mitglieder anderer Szenen tendenziell aus. Szenen mischen sich in diesem Sinne nicht nur nicht - Multikulturalität ist ihnen per se fremd. Wichtiges Detail am Rande: Jugendkulturen und Szenen sind stark männerdominiert, Mädchen in den Kernszenen deutlich in der Minderheit.
- Für die Jugendpolitik der Gemeinden, der Länder und des Bundes wie auch für die Offene Jugendarbeit selbst hat diese Entwicklung Konsequenzen: Sie muß sich entscheiden, ob und welche Szenen sie ansprechen und in Jugendarbeit integrieren will. Abgesehen davon muß sie dann auch den jeweils spezifischen Code beherrschen, andernfalls sie gar nicht in der Lage wäre, die jeweilige Zielgruppe auch wirklich anzusprechen. Eine Vermischung von Codes und Angeboten jedenfalls erscheint dabei kontraindiziert. Zu beachten ist dabei: Starke Szeneorientierung bedeutet auch den weitgehenden Ausschluß von Mädchen.

Für die Zukunft der Jugendpolitik und insbesondere auch der Offenen Jugendarbeit erscheint es deshalb entscheidend, inwieweit ein umfassendes Konzept von Jugendarbeit, das unter anderem auch auf das Szenekonzept (Heinzelmayer et al., zuletzt Trendpaket 2, Wien 1998) eingeht, in ihrer Angebotspalette umgesetzt wird. Hier entscheidet sich, wie ausschließend Offene Jugendarbeit letztlich agiert, oder inwieweit es ihr gelingt, entweder im Sinne getrennter zielgruppenspezifischer Angebote in gesonderten Räumlichkeiten oder durch aktive Zielgruppensteuerung sowohl Szenejugendliche als auch 'Normalos', damit sind Jugendliche ohne ausgeprägte Szeneaffinität gemeint, und damit eben auch Burschen sowie Mädchen, anzusprechen vermag.

7.3 Zur Aufbauorganisation in der Offenen Jugendarbeit

Die Offene Jugendarbeit ist dem Grunde nach ein Angebot von vielen in der Regel kleinen privaten Trägern, zumeist auf Vereinsbasis organisiert, deren Aktivitäten sich zumeist auf die Führung eines Objektes (Jugendzentrum, Jugendtreff) und damit auf den räumlichen Kontext einer Gemeinde beschränkt. Nahezu als Grundprinzip kann somit gelten: ein Haus - ein Träger. Davon weichen lediglich die Angebotsstrukturen in den Bundesländern Tirol und Wien systematisch ab. Hier sind landesweite Trägervereine aktiv, die somit bereits auf der Basis der Trägerstruktur einen organisatorischen Zusammenhang der regionalen Angebote der Offenen Jugendarbeit realisieren und auf dieser Grundlage auch eine intensivere Abstimmung der Inhalte und konkreten Angebote sicherstellen können, als dies zwischen verschiedenen Trägervereinen der Fall ist.

In den anderen Bundesländern gibt es dagegen - in der Regel nur unzureichend ausgestattete und vorwiegend informell gestaltete Strukturen einer regionalen

Vernetzung - auf jeweils unterschiedlichem Niveau bezüglich der Verbindlichkeit und Intensität der einrichtungsübergreifenden Kooperation. Eine über den informellen Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedseinrichtungen hinausgehende Koordination der inhaltlichen Arbeit aber - so scheint es zumindest - ist dabei eher die Ausnahme. Zumeist beschränkt sich die regionale Vernetzung auf punktuelle Kooperationen in Form von gemeinsam durchgeführten Events, Festivals, Jugendaustausch etc.

Offene Jugendarbeit in Österreich zeichnet sich mithin durch Vielfalt aus, beginnend bei der konkreten Struktur der Trägereinrichtungen: Hier reicht die Bandbreite von sehr gemeindenahen und formell aufgebauten Vereinen mit starker Verankerung in der lokalen Prominenz, zu Vereinen mit grundsätzlich partizipativer Struktur, wobei den jugendlichen NutzerInnen Sitz und Stimme in den vereinsrechtlichen bestimmten Vorstands- sowie den geschäftsführenden Gremien gewährt wird; bis hin reinen Selbstverwaltungsstrukturen, die wesentlich von den jugendlichen NutzerInnen sowie den (zumeist ebenfalls noch jugendlichen) MitarbeiterInnen in Eigenregie geführt werden.

Vielfalt findet sich auch auf der Ebene der Angebote. Hier reicht die Bandbreite von lediglich stundenweise geöffneten Einrichtungen, die zumeist von einem eher kleinen Kreis aus 'Stammgästen' zur weitgehend selbstgestalteten Freizeit genutzt werden; zu Einrichtungen mit breiterem Angebot aber eingeschränkten Zielgruppen (z.B. SchülerInnen, MigrantInnen, Jugendliche aus einem bestimmten Szenemilieu etc.) bis hin zu Einrichtungen mit einem vielfältigen Angebot für einen breiteren Kreis von jugendlichen NutzerInnen aus verschiedenen Zielgruppen.

Disparat ist zudem auch die Tatsache, daß es im Bereich der Offenen Jugendarbeit letztlich keine auch nur annähernd einheitlichen Standards bezüglich räumlicher und personeller Ausstattung, der Qualifizierung der MitarbeiterInnen, der Bezahlung sowie anderer sozial- und arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen gibt. Als Grundregel könnte auch hier formuliert werden, daß letztlich keine Einrichtung der Offenen Jugendarbeit bezüglich der Aufbau- wie der Ablauforganisation der anderen gleicht. Die Bandbreite reicht von rein ehrenamtlichen Initiativen über semiprofessionell geführte bis hin zu halbwegs adäquat ausgestatteten Jugendzentren. Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit mit ausreichendem und adäquat qualifiziertem Personal, mit adäquater Raumausstattung, mit Auftragsklarheit sowie ausreichender Finanz- und Rechtssicherheit scheinen dagegen eher eine Ausnahme zu sein.

Tatsächlich ist es derzeit den Gemeinden freigestellt, ob und mit welchem Mitteleinsatz sie sich Offene Jugendarbeit leisten oder nicht. In der Regel beschränken sich die Länder darauf, einen finanziellen Beitrag zu den von den Gemeinden eingesetzten finanziellen Mitteln zu leisten - wobei festzuhalten ist, daß dieser Landesbeitrag lediglich an die Tatsache der tatsächlichen Gemeindefinanzierung gekoppelt ist und unabhängig von den real gegebenen internen und inhaltlichen Standards von Jugendarbeit gewährt wird. Auch von Seiten des Bundes sind derzeit keine Vorsorgen für eine Vereinheitlichung von Standards und / oder für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen von Offener Jugendarbeit (z.B. Verbindlichkeit, Rechts- und Finanzsicherheit etc.) getroffen.

Vielfalt im Zeichen des Mangels

Die aktuelle Situation der Offenen Jugendarbeit in Österreich weist ein breites Spektrum an äußerst unterschiedlichen Einrichtungen auf, die sich sowohl hinsichtlich der Ausstattung als auch der inhaltlichen Ausrichtung wesentlich unterscheiden. Diese Vielfalt ist aber - genau besehen - weniger ein Ergebnis der je unterschiedlichen Erwartungen und Initiativen der Jugendlichen, die diese Einrichtungen frequentieren; sie läßt sich vielmehr als mangelbedingt kennzeichnen. In Ermangelung von grundlegenden Richtlinien für Qualität und Standards sowie Vorgaben für die personelle, räumliche und finanzielle Ausstattung sind die Einrichtungen mehr / minder gezwungen, ihren jeweils eigenen Weg zu gehen und letztlich das Rad neu zu erfinden. Einzelkämpfertum dominiert die strukturelle Entwicklung der Offenen Jugendarbeit ebenso wie die bestehenden Einrichtungen selbst. Die Entwicklung der Einrichtungen einerseits sowie der lokalen Angebote für Offene Jugendarbeit andererseits zeichnet sich mithin durch eine weitgehende Fixierung auf Konzeptfortschreibung aus, unter anderem weil wenig Gestaltungsspielraum für Innovation bleibt und die Chancen für die Qualifizierung von Struktur und Aufgabenwahrnehmung eher als gering zu veranschlagen sind.

Das zentrale Augenmerk in der täglichen Praxis der Jugendhäuser und Treffs richtet sich solcherart eher auf die Aufrechterhaltung von Struktur und Ressourcen, was angesichts der hohen Fluktuation der MitarbeiterInnen schwer genug fällt. Periodisch sind immer wieder einzelne Einrichtungen aufgrund von internen oder externen Konflikten geschlossen bzw. lediglich teilgeöffnet, ohne daß aber eine zielgerichtete Hilfestellung bzw. Konfliktmediation durch eine stützende Außeninstanz gegeben wäre.

Die aktuelle Situation bietet somit einerseits zwar die Chance, im Rahmen der gegebenen Vielfalt das jeweils passende individuelle Stückchen Jugendarbeit zu verwirklichen. Die Kontinuität der Angebote ist damit aber ebensowenig sichergestellt wie eine adäquate Ausstattung, die für eine qualitative Aufgabenwahrnehmung notwendig wäre.

Aufgaben der Struktur- und Qualitätsentwicklung kommen tendenziell zu kurz.

Gegenwärtig gibt es weder auf der Ebene der Städte, der Länder noch auf bundesweitem Niveau Vorsorgen für eine kontinuierliche Struktur- und Qualitätsentwicklung, die auch eine Verbesserung der inhaltlichen und organisatorischen Standards bewirken könnte. Dazu ist aktuell auch die derzeit gegebene bundesweite Vernetzungsstruktur der Offenen Jugendarbeit, die ARGE JUZI, nicht in der Lage. Zwar verfügt dieser Dachverband der österreichischen Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit über Strukturförderungen aus Bundesmitteln, die insgesamt gesehen aber lediglich eine bescheidene Infrastruktur für Vernetzungsaktivitäten sicherstellen können.

Tatsächlich vereinigt die ARGE JUZI - auf eher informellem Niveau - eine große Anzahl von Mitgliedervereinen und Einrichtungen aus ganz Österreich. Die bundesweite Vernetzungsleistung ist jedoch aktuell leider eher unstrukturiert und innerhalb wie auch außerhalb der Offenen Jugendarbeit nur eingeschränkt akzeptiert. Dafür dürfte, neben den Problemen einer knappen personellen und finanziellen Ausstattung, ein strukturelles Defizit bezüglich Verbindlichkeit der Mitgliedschaft, Aufgabenstellung im Sinne eines klar formulierten Auftrages und der tatsächlichen Aufgabenwahrnehmung sein. Anstelle von strukturbildenden und

standardbezogenen Initiativen zur Förderung und Stützung der fachlichen Weiterentwicklung der Offenen Jugendarbeit in Österreich scheint ein Großteil der Ressourcen der ARGE JUZI auf punktuelle Einzelmaßnahmen und Angebote konzentriert zu sein. Dazu sind insbesondere die Organisation des Hochschullehrganges für MitarbeiterInnen der Offenen Jugendarbeit, die Organisation von internationalen Jugendaustauschprojekten und gelegentlichen bundesweiten Jugendkulturevents zu nennen. Daneben leistet die ARGE JUZI konkrete Beratungstätigkeit für Initiativen in problematischen finanziellen, personellen und politischen Situationen.

Mit Blick auf jene Bereiche der Aufgabenwahrnehmung, die in der täglichen Praxis der Jugendhäuser und Treffs nahezu notgedrungen zu kurz kommen (müssen), wollen wir im folgenden in einem ersten Aufriß auch den spezifischen Bedarf nach Angeboten der organisatorischen Stützung, der inhaltlichen Ergänzung bzw. der Anregung und Begleitung von innovativen Arbeitsansätzen skizzieren und darauf aufbauend das Profil für eine bundesweit agierende Koordination der Offenen Jugendarbeit formulieren.

7.4 Zentrale Aufgabenstellungen für eine bundesweite Koordination

Für die Aufgaben einer Koordination auf Bundesebene sind drei Bereiche der Aufgabenstellung zu unterscheiden:

Vernetzung nach innen - Austausch:

Darunter fallen so wichtige Aufgaben wie Standard-, Ressourcen- und Qualitätsentwicklung, Beratung und Hilfestellung für Initiativen sowie die Entwicklung und Umsetzung neuer Arbeitsansätze.

Vernetzung von innen und außen - Entwicklung der Rahmenbedingungen in der Region und vor Ort / Konfliktmediation:

Als Vermittler zwischen einrichtungsspezifischen Bedürfnissen und den förderrelevanten Instanzen aus Verwaltung, Politik und öffentlicher Meinung könnte ein einrichtungsübergreifendes Vernetzungs- und Koordinationsgremium eine wichtige Rolle zur mittel- bis langfristigen Absicherung von Struktur- und Qualitätsentwicklung wahrnehmen.

Die Offene Jugendarbeit ist verstärkt auf die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der Jugendarbeit - von Schule bis Jugendsozialarbeit - angewiesen, die aber aus unterschiedlichsten Gründen nur schwer auf einem fachlich begründeten Niveau realisiert werden kann. Die Entwicklung von Strukturen der einzelfallübergreifenden Zusammenarbeit wird z.B. durch Konkurrenz um knappe Ressourcen, die offensichtlichen Unterschiede in den Strukturen und Arbeitsschwerpunkten sowie durch die gegensätzlichen Paradigmas in der professionellen Auseinandersetzung mit Jugendlichen und ihren Lebenslagen behindert - wenn nicht gar verhindert. Einem zwar dem Bereich der Offenen Jugendarbeit nahestehenden Gremium, das aber weder als unmittelbarer Konkurrent um öffentliche Mittel auftritt und zudem auch andere Formen der Professionalisierung zu entwickeln vermag, kommt dabei die Rolle eines neutralen Vermittlers zwischen den unterschiedlichen Arbeitsbereichen - im Interesse der

Jugendlichen - zu. Vernetzung von Ressourcen und Professionen sowie die Entwicklung neuer, bereichsübergreifender Arbeitsansätze (z.B. naхраumbezogene Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit) sind mögliche zentrale Themen und Aufgabenstellungen.

Vertretung nach außen - Öffentlichkeitsarbeit auf fachlicher, administrativer und politischer Ebene:

In der Außenwirkung sind allem voran die Interessen der Jugendlichen in den Mittelpunkt zu stellen - nach Partizipation und sozialer Teilhabe, nach Transparenz und adäquaten Formen, im politischen Geschehen gehört und im Rahmen von Gemeinde- und Infrastrukturentwicklung mit den ureigenen Bedürfnissen berücksichtigt zu werden. Lobbying für Kinder und Jugendliche kann dann - quasi als Nebeneffekt - auch den Boden für den weiteren Ausbau der Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit bereiten. Günstigerweise wären auch für die Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit vernetzte und bereichsübergreifende Arbeitsformen anzustreben, um so eine eindeutige Funktionalisierung und einen damit verbundenen Verlust an Glaubwürdigkeit vermeiden zu können.

7.5 Gliederungssystematik nach Kernfunktionen

In Stichworten - und ohne Anspruch auf Vollständigkeit - sollen im folgenden die zentralen Kernfunktionen einer überregionalen Koordination verdeutlicht werden:

- A) Vertretung in bereichsübergreifenden Strukturen und Gremien (Rahmenbedingungen der Vertretungsaufgaben)

Auf Bundesebene steht hier insbesondere die Mitarbeit und die gezielte Vertretung der Interessen der Offenen Jugendarbeit im Rahmen der Jugendförderung sowie in Vernetzung mit anderen jugendrelevanten Bereichen (schulische und berufliche Bildung, Jugendwohlfahrt, Kultur, Sport etc.) an. Im Mittelpunkt der Vertretungsaufgaben auf Bundesebene steht somit die

Mitwirkung an den beratenden Funktionen bezüglich Mittelverteilung, Begutachtung von gesetzlichen und strukturpolitischen Vorhaben des Bundes - sowie der Aufbau von Strukturen der Kommunikation (Informationsschiene) zwischen Bundes- und Landespolitik und den Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit. Als Vertretungsgremium ist sicherzustellen, daß der Vertretungsauftrag von den vertretenen Einrichtungen auch klar formuliert wird.

Kooperation mit regionalen Gremien; Aufbau und / oder Förderung der Entwicklung von regionalen Koordinations- und Vernetzungsgremien (Landesdachverbände)

Aufgabe der Bundesebene ist die Mitwirkung an gesetzlichen und jugendpolitisch relevanten Maßnahmen des Bundes (z.B. Berufsbildentwicklung Jugendarbeit, Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsangeboten etc.) sowie am Aufbau von adäquaten Förderungsstrukturen für den Bereich der Offenen Jugendarbeit (analog zum Bundesjugendplan für den Bereich der verbandlichen Jugendarbeit). Auch hier wieder ist die Durchlässigkeit bezüglich Informationen von und zu den Einrichtungen sicherzustellen, so daß die Vertretungsaktivitäten auch wirklich im Interesse des vertretenen Arbeitsfeldes bleiben.

B) Vertretung in angrenzenden Arbeitsfeldern

Aufbau von bereichsübergreifenden Strukturen für Kommunikation, Austausch und Kooperation mit dem Ziel, eine nahraumbezogene Infrastrukturentwicklung (gemäß den Interessen von Kindern und Jugendlichen) durch die systematische Abstimmung der je spezifischen Arbeitsansätze zu ermöglichen.

Ein weiteres Ziel dieser Vertretung in den angrenzenden Arbeitsfeldern ist die Vernetzung von Ressourcen aus unterschiedlichen jugendrelevanten Bereichen und Arbeitsfeldern; z.B. Fortbildungsressourcen, Angebote, Materialien etc. Bereichsspezifisch erarbeitetes Know-How gilt es im Verbund einzusetzen und weiter zu entwickeln.

Strukturelle Vorsorgen für Konfliktbearbeitung und -lösung; Hilfestellung bei finanziellen, personellen etc. Krisen und konkretes Konfliktmanagement vor Ort bzw. in der Region.

C) Kommunikation nach innen - Hilfestellung für Mitgliedervereine, Einrichtungen und Initiativen

Entwicklung von Kommunikationsstrukturen nach den Kriterien der Transparenz und der möglichst breiten Mitwirkung an Entscheidungsprozessen; Mitgliederservice durch interne Medien; Aufbereitung von Materialien; Organisation von Veranstaltungen für die MitarbeiterInnen der Offenen Jugendarbeit; regelmäßiger inhaltlicher Austausch zwischen den Einrichtungen; fachliche berufsbegleitende Weiterbildung etc.

Beratung und Hilfestellung für die Landesebene; Anregung, Förderung und / oder Durchführung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung;

Beratung und / oder Begleitung von Jugendinitiativen bezüglich Strategien zur Realisierung ihrer Projektvorhaben vor Ort sowie im Rahmen des Aufbaus von Einrichtungen in den Bereichen Offener Jugendarbeit und Jugendkultur.

D) Zielsystem - Konzeptentwicklung - Normensystem

Laufende Beobachtung der Konzeptentwicklung im Bereich der Offenen Jugendarbeit; insbesondere Aufbau eines Archivs von Aufsätzen, Fachzeitschriften und Fachbüchern; Beobachtung und Auswertung der internationalen Entwicklung, insbesondere von innovativen Arbeitsansätzen; Beteiligung an der nationalen und internationalen Diskussion und inhaltlich / organisatorische Weiterentwicklung des Fachbereiches der Offenen Jugendarbeit; Organisation von Fachtagungen; Mitwirkung an bzw. Veranlassung von Studien zur Evaluation der Praxis der Offenen Jugendarbeit etc.

E) Personal - hauptamtliche und nebenberufliche MitarbeiterInnen

Auch in relativ kleinen Koordinationsgremien ist den hauptamtlichen sowie nebenberuflichen MitarbeiterInnen gezieltes Augenmerk zu widmen. Insbesondere geht es dabei um die Entwicklung von Strukturen zur teamförmigen Aufgabenwahrnehmung; Stützung und Begleitung von Teambildung und -entwicklung; Transparenz in der Personalführung und Klärung von Haftungsfragen;

Klimapflege und Verhinderung von Burn-Out etc. In der Personalplanung ist zudem auf Fragen der Geschlechterverteilung sowie der Mitwirkung von fremdsprachlichen MitarbeiterInnen zu achten; das heißt, auch in der Besetzung des Koordinationsgremiums sollten die zentralen Zielgruppen von Offener Jugendarbeit zumindest ansatzweise berücksichtigt werden.

Darüber hinaus hat dieses Gremium auch Aufgaben der Interessensvertretung für die MitarbeiterInnen in den Mitgliedseinrichtungen im Sinne einer adäquaten Berufsbildentwicklung, von arbeits- und sozialrechtlichen Standards (z.B. in Form einer Musterbetriebsvereinbarung) etc. wahrzunehmen und entsprechende Beratung bis Vertretung in arbeitsrechtlichen Konflikten bzw. strittigen Fragen anzubieten.

F) Öffentlichkeits- und Gremienarbeit / Politikberatung und Lobbying für Kinder und Jugendliche

In diesen Aufgabenbereich fallen Maßnahmen der Kontaktpflege mit kinder- und jugendrelevanten MultiplikatorInnen aus Politik, Verwaltung und öffentlicher / veröffentlichter Meinung - mit dem Ziel, kinder- und jugendrelevante Inhalte über Medien und / oder in Form von MultiplikatorInnenbildung zu verbreiten und so die Basis für eine kind- und jugendgerechte Entwicklung der Gemeinden, Regionen und Siedlungsverbände, von sozialer Infrastruktur, Verkehr und anderen relevanten lebensweltlichen Bezügen von Kindern und Jugendlichen zu verbessern.

Vertretung von Jugendinteressen; z.B. Beratung von MultiplikatorInnen bezüglich Jugendverträglichkeit von Infrastrukturentwicklung und Planungsmaßnahmen; Mitarbeit an Gesetzesvorlagen, Politikberatung;

Aufbereitung und / oder Erstellung von Materialien (z.B. Bericht über die Lage von Kindern und Jugendlichen, aktuelle Daten zur Entwicklung von Jugendarmut, Jugendarbeitslosigkeit, Kriminalität, Designer- und andere Suchtmittel etc.);

kontinuierliche Arbeit mit Medien, Schulung von JournalistInnen, Veranstaltung von überregionalen Medien-Workshops für Jugendliche und JournalistInnen; Förderung von Initiativen für Mediengestaltung und -mitwirkung in Print- bzw. audiovisuellen Medien durch Jugendliche / Jugendgruppen etc.

G) Administrativer Komplex

Aufbau und Entwicklung der administrativen Strukturen für den engeren und eigenen Bereich, die zudem auch geeignet sind, administrative Dienstleistungen und Hilfestellungen für die Mitglieder anzubieten; etwa im Bereich der Administration einrichtungsübergreifender Projekte und Maßnahmen, zur Vernetzung von Ressourcen, Know How und Infrastruktur (wie Bücher, Materialien, Archiv etc.).

Als weiteres wesentliches Service an die Mitgliedereinrichtungen ist hier auch auf die verschiedenen Förderschienen z.B. aus EU-Töpfen für einrichtungs-, länder- und bereichsübergreifende Projekte hinzuweisen. Auch hier gilt es, rechtzeitig Information zu beschaffen und zu verteilen, und darüber hinaus praktische Hilfestellung bei der Antragstellung zu sichern sowie längerfristige Projektvorhaben stützend zu begleiten.

H) Qualitätsentwicklung und Innovation in der Offenen Jugendarbeit

Materialien und Angebote für die Mitgliedereinrichtungen und deren MitarbeiterInnen sind so auszurichten, daß sie die Qualität der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen heben und zu deren Entwicklung beitragen können. Dazu zählen insbesondere die Entwicklung, Förderung und / oder Organisation von Ausbildung sowie von berufsbegleitender Weiterbildung, von Fachtagungen, Seminaren und Enqueten, die Erstellung von inhaltlichen Materialien, Handbüchern etc. und - last but not least - die Anregung und / oder Organisation von sozialwissenschaftlicher Forschung sowie die Stützung und Förderung der nachfolgenden Umsetzungsmaßnahmen.

Als konkrete Angebote sind dabei zudem Jugendaustauschprojekte, Initiative von und Mitwirkung an modellhaften Sonderprojekten in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen - 'learning by doing' sowie 'models of good practice' in praktischer Anschauung und mit begleitender prozeßorientierter Evaluation - sowie Maßnahmen zur Förderung der Kinder- und Jugendbeteiligung im lokalen und regionalen Kontext zu nennen.

Koordination von einrichtungsübergreifenden oder innovativen Projekten - etwa Mädchen-Abenteuertage; grundsätzlich erscheint es dabei aber wichtig, daß die tatsächliche Projektdurchführung nicht vom Vernetzungs- und Koordinationsgremium selbst gemacht wird, zumal sonst die Ressourcen für andere Aufgaben blockiert wären. Statt dessen sollte jeweils eine externe Ausführung realisiert werden.

Anregung und Förderung von Innovationen in der Offenen Jugendarbeit - im inhaltlichen Austausch mit anderen Arbeitsfeldern und -methoden (z.B. Zielgruppensteuerung, nachgehende und / oder nahraumbezogene Jugendarbeit etc.)

7.6 Bundeskoordination der Offenen Jugendarbeit

Die einrichtungsübergreifenden Hilfestellungen und Ergänzungen erfordern einerseits ein Naheverhältnis zur täglichen Arbeit in den Jugendhäusern und andererseits einen freien und von Notwendigkeiten der Strukturhaltung ungetrübten (neutralen) Blick auf reale Anforderungen und Bedürfnisse. Erforderlich erscheint weiters ein neutraler Boden für den inhaltlichen Austausch sowie ein neutraler Ort für die Veranstaltung von Qualifizierungsangeboten. Zudem ergibt sich aus der Sicht der konkreten Jugendarbeit ein Bedarf nach einem parteilichen aber uneigennützigem Anbieter von Information und Beratung, dem nicht selbst etwa partikulares Förderinteresse und damit Konkurrenz unterstellt werden kann. Diese relative Unabhängigkeit der Außeninstanz Koordinationsgremium ist aber auch in Hinblick darauf unabdingbar, daß diese sonst Gefahr läuft, bei Angeboten der Konfliktmediation, d.h. des gezielten Ausgleiches von Interessen und Bedürfnissen sowie der Suche nach einer möglichst niederlagenfreien Lösung, von einzelnen Konfliktparteien nicht oder nur eingeschränkt akzeptiert zu werden.

Anforderungen an die regionale bis bundesweite Koordination

Als wesentliche und unverzichtbare Anforderungen an eine Außeninstanz für Vernetzung, Koordination, Austausch und Innovationsförderung in der Offenen Jugendarbeit lassen sich damit festhalten:

- Unabhängigkeit zu Parteien und Konfessionen (Äquidistanz)
- Akzeptanz von 'unten und oben' (Partnerschaftlichkeit)
- ausgewogene Mischung aus Parteilichkeit und Fachlichkeit (qualitativ begründete Neutralität)
- Kontinuität und Verlässlichkeit (Vertragsfähigkeit)
- Fähigkeit, in einem vernetzten Feld systemadäquat zu handeln (kommunikative Kompetenz).

Zur Umsetzung dieser Vorgaben und dieses Programms einer bundesweiten Koordination, Anleitung und begleitenden Stützung von inhaltlicher, organisatorischer und der Entwicklung der finanziellen, rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen von Offener Jugendarbeit müßten dann auch die entsprechenden verbindlichen Grundlagen geschaffen werden. Als unverzichtbare Rahmenbedingungen für die bundesweite Koordination kann die Herstellung und Sicherung folgender Grundlagen genannt werden:

- **Finanzsicherheit:** Ausstattung mit einem fixen Budget für einen mittelfristigen Zeitraum von etwa drei bis fünf Jahren
- **Auftragssicherheit:** fachlich begründeter Vertrag mit Festschreibung von Schwerpunkten und zeitlich strukturiertem Ablaufplan der aufbauenden Umsetzung, Festlegung von Terminen, Fristen und Berichtspflichten
- **Planungssicherheit:** In der Laufzeit dieser vertraglich gesicherten Umsetzung von zentralen Koordinations- und Entwicklungsaufgaben sollte gleichzeitig in einem partizipativ angelegten Prozeß, begleitet von Abstimmungen mit den Ländern und dem Städtebund, das Projekt eines bundesweiten Grundsatzgesetzes zur Jugendförderung in Angriff genommen werden, womit auch die rechtliche Absicherung für eine längerfristig angelegte Aufbauarbeit der bundesweiten Koordination geleistet werden sollte. Ein bereichsübergreifender Ansatz, der auf eine Abstimmung zwischen den Bereichen der verbandlichen und der Offenen Jugendarbeit abzielt, wäre dabei unbedingt zu empfehlen.

8. Ergebnisse - Maßnahmenempfehlungen - Perspektivendiskussion

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.

8.1 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. Die '4-Färber' für die Außendarstellung gibt es ja auch schon längst. 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.

8.2 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 Berichtlegung (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.

8.3 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 Aufhüpfen 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 Moderne -, 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.

8.4 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, darüberhinaus 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.

8.5 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 durch die Bank 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.

8.6 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.

8.7 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 gutächterlich 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.

Literatur

Ronald Berthelmann: Kritische Auseinandersetzung mit dem Neuen Steuerungsmodell aus der Sicht der Jugendverbands- und Jugendringarbeit. In: QS 2 - Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn 1996, S 51-64.

Wolfgang Beywl: Responsive Evaluation. Köln 1985.

Wolfgang Beywl: Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Grundlegung, Konzeption und Anwendung eines Modells der responsiven Evaluation. Peter Lang Verlag, Frankfurt 1989

Jürgen Burmeister/Claudia Lehnerer: Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit. Qualitätsmanagement am Beispiel der Zentralstelle Jugendhaus Düsseldorf e.V. in Abgrenzung zu ISO 9000 ff. Eine Vorstudie. QS 4, Bonn 1996.

Fessel+GfK-Institut: Politische Orientierung Jugendlicher, Wien 1996.

Beate Großegger/Bernhard Heinzlmaier/Manfred Zentner,: Trendpaket 2, Graz - Wien 1998

Herbert Grüner: Evaluation und Evaluationsforschung im Bildungswesen. In: Pädagogische Rundschau 47, S 29-52, Frankfurt 1993

Egon G. Guba/Yvonna S. Lincoln:Fourth Generation Evaluation. Sage Publications, Beverly Hills 1989.

Maja Heiner (Hg.), Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit; Fallstudien aus der Praxis, Freiburg im Breisgau 1994

Maja Heiner/Marianne Meinhold u.a., Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Freiburg im Breisgau 1994

Herbert Janig/Bernhard Rathmayr (Hg.): Wartezeit. Studien zu den Verhältnissen Jugendlicher in Österreich. Innsbruck 1994.

Herbert Janig/P. Hexel/Kurt Luger/Bernhard Rathmayr (Hg.): Schöner Vogel Jugend. Analysen zur Lebenssituation Jugendlicher. Linz 1991.

Heinz-Josef Kessmann: Qualitätssicherung in der Zentralstelle Jugendhaus Düsseldorf. In: QS 2, Bonn 1996. S 37-39.

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

Ingrid Kromer: Abschied von der Kindheit? Die Lebenswelten der 11- bis 14jährigen Kids, Wien 1995

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

Kurt Luger: Die konsumierte Rebellion. Geschichte der Jugendkultur 1945-1990. Wien-St. Johann 1991.

Michael Monzer: Selbstevaluation und Ehrenamt. Verv. Manuskript, o.J. (1998)

A. Oess: Total Quality Management. Wiesbaden 1991.

H. Opaschowski/Ch. Duncker: Jugend und Freizeit. Hamburg 1997.

P.H. Rossi/H.E. Freeman/G. Hofman: Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. Stuttgart 1988.

Heinz Schoibl/Gernot Repp: No Risk - no Fun! Offene Jugendarbeit in Vorarlberg, Bregenz / Salzburg 1997

Heinz Schoibl: Ursachen und Rahmenbedingungen der Verschuldung von 16-25Jährigen in Vorarlberg, Bregenz / Salzburg 1998

Rainer K. Silbereisen/Laszlo A. Vaskovics/Jürgen Zinnecker (Hrsg.): Jungsein in Deutschland - Jugendliche und junge Erwachsene 1991 und 1996, Opladen 1996

Hiltrud v. Spiegel: Aus Erfahrung lernen - Qualifizierung durch Selbstevaluation, Münster 1993

Hilfrud v. Spiegel: Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung. In: Heiner (Hg.) 1994

SPoKK (Hg.), Kursbuch Jugendkultur - Stile, Szenen und Identitäten vor der Jahrtausendwende, Mannheim 1997

Daniel L. Stufflebeam/Anthony J. Shinkfield: Systematic evaluation. Boston, The Hague, Dordrecht, Lancaster 1990.

Eveline Viehböck/Ljubomir Bratic: Die Zweite Generation - Migrant*innenjugendliche im deutschsprachigen Raum, Innsbruck 1994

H. Will (Hg.): Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Konzepte und Strategien. Heidelberg 1987.