

**Qualitätssicherung und
Qualitätskontrolle
in der Arbeit der Jugendhäuser
in Luxemburg**

Leitfaden zur Selbstevaluierung und Qualitätsentwicklung

Mai 2004

© Entente des maisons de jeunes asbl / Ministère de la Jeunesse

Vervielfältigung erlaubt mit Hinweis auf die Autoren (IKAB e.V. – EGMJasbl)

CESIJE ASBL
Centre d'Études sur la Situation
des Jeunes en Europe
LUXEMBOURG

Inhaltsverzeichnis

Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle	1
Inhaltsverzeichnis	4
Einleitung	5
2. Selbstvertrauen ist gut – mit Selbstkontrolle ist es besser	7
3. Fokussierung auf Selbstevaluierung als Grundlage für Qualitätsentwicklung.....	9
4. Zur Struktur des Leitfadens zur Selbstevaluierung und Qualitätsentwicklung	11
4.1. Exploration des Umfeldes: Sozialraumbezug, Bedürfnisbezug, Vernetzung	13
4.2. Personelle und materielle Ausstattung: Voraussetzung für Nachhaltigkeit der Arbeit.....	15
4.3. Konzeptionsentwicklung ist Qualitätsentwicklung	19
4.4. Pädagogisches Handeln: Wirkungsziele, Handlungsziele	23
4.5. Pädagogisches Handeln: Arbeiten im Team – Kommunikation und Kooperation	29
4.6. Pädagogisches Handeln: Evaluation, Darstellung nach innen und außen, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung	32
4.7. Bedarfsanalyse	36
Anhang: Arbeitshilfen.....	38
Wie sind die Indikatoren zur Qualitätskontrolle zustande gekommen?	38
Was heißt Wirksamkeitsdialog konkret?	39
Wie sollte ein Jugendhaus mit dem Leitfaden arbeiten?.....	41
Wie plane ich ein Projekt zur Qualitätsentwicklung?.....	44

Einleitung

Seit 1998 gibt es seitens des Jugendministeriums und des SNJ die Initiative, in Zusammenarbeit mit der Entente der Maisons de Jeunes, dem CeSiJe und IKAB e.V. Jugendarbeit in Luxembourg zu evaluieren und auf der Grundlage der dabei gewonnenen Erkenntnisse Impulse für eine systematische Qualifizierung zu geben. Eine erste umfassende Bestandsaufnahme der Arbeit der Jugendhäuser, präsentiert auf einem Forum mit allen Beteiligten, führte zu einer Reihe von Fortbildungsveranstaltungen mit den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zu einer weiteren Evaluierung von Ausbildungsmaßnahmen für Animateure. 2001 wurden alle verfügbaren Daten und Erkenntnisse im *Rapport National sur la Jeunesse au Luxembourg* mit weiteren Daten aus der Jugendforschung zusammengeführt, von einer Expertengruppe des Europarates kritisch gesichtet und auf einem Forum National öffentlich diskutiert. Eine von Konsens getragene Erkenntnis aus diesem umfassenden Diskussionsprozess war die, eine weitere Qualifizierungsoffensive in der Jugendarbeit zu starten.

Angesichts des besonderen jugend- und förderpolitischen Stellenwertes, den die Jugendhäuser im Land inne haben, wurden diese dazu bestimmt, sich als erste an der Ausarbeitung, Erprobung und Implementierung überprüfbarer Verfahren und Aktionen zur Qualitätskontrolle und Qualitätsentwicklung ihrer pädagogischen Praxis zu beteiligen. Im Herbst 2002 wurden erste Überlegungen hierzu gemeinsam mit der Entente angestellt und in diesem Jahr konkretisiert. Der ursprüngliche Plan sah vor, mit zwei Jugendhäusern gemeinsam ein Instrumentarium zur Selbstevaluierung und Praxisinnovation auszuarbeiten und zu erproben und erst dann ein System zu entwickeln, das allen Jugendhäusern zur Anwendung überlassen wird. Bereits während der Vorarbeiten zeichnete sich aber ab, dass der damit verbundene

Arbeitsaufwand trotz guten Willens aller Beteiligten zu groß sein würde; andererseits musste dieser Prozess zur Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung begonnen werden, weil die neu gestaltete Konvention 2004 zwischen den Jugendhäusern und dem Ministerium eine regelmäßige Evaluierung der eigenen Arbeit festgeschrieben hat. Deshalb wurde vereinbart, extern durch IKAB eine standardisierte Form für eine Selbstevaluierung aller Jugendhäuser ausarbeiten zu lassen, die das notwendige Material liefern sollte für die Vorlage von Indikatoren, die zur Qualitätskontrolle geeignet scheinen.

Anfang Juli 2003 wurde ein Erhebungsbogen mit insgesamt 138 Statements an alle Jugendhäuser verschickt, mit der Bitte um Rücksendung bis Mitte August. 20 Jugendhäuser haben sich an dieser Pilotphase beteiligt und ihre Bögen in den letzten Monaten zurückgeschickt. Auf der Grundlage der Auswertungsergebnisse ist der nun vorliegende Leitfaden zur Selbstevaluierung und Qualitätsentwicklung entstanden. Ehe seine Struktur erklärt wird, zunächst einige eher generelle Anmerkungen zu den Ergebnissen der Testphase sofern sie für die zukünftige Arbeit mit diesem Leitfaden von Relevanz sind.

2. Selbstvertrauen ist gut – mit Selbstkontrolle ist es besser

Nach wie vor gibt es sehr unterschiedliche Akzeptanz, sich auf systematische Evaluierungsverfahren einzulassen. Vordergründig wird fehlende Bereitschaft häufig mit fehlender Zeit begründet. Natürlich braucht es einen gewissen zusätzlichen Aufwand, die verschiedenen Aspekte der eigenen Arbeit systematisch zu überdenken; allerdings kann dieser Aufwand aber auch die Arbeit erleichtern, weil sie weiterentwickelt wird, weil sich verändernde Verhältnisse, Bedürfnisse und Bedingungen berücksichtigt werden können und damit die Selbstverpflichtung der Jugendhäuser, jugendgerechte Angebote in Übereinstimmung mit den jugendpolitischen Leitlinien und den fachlichen Paradigmen für offene Jugendarbeit zu machen, leichter eingehalten werden kann.

Die Aufforderung, **Routine im pädagogischen Alltagshandeln mittels Evaluierung regelmäßig zu überdenken**, bedeutet nicht, Routinehandeln zu diffamieren, sondern sich die Grundlagen dieses Handelns von Zeit zu Zeit bewusst zu machen und daraufhin zu überprüfen, ob sie den eigenen und fachlichen Standards für professionelles Handeln im Kontext der Mission des jeweiligen Jugendhauses noch entsprechen oder vielleicht ergänzt oder modifiziert werden sollten. Mit der Einstellung: „wir wissen schon, was wir tun und brauchen keine Kontrolle von außen“ wird eine eher unprofessionelle Haltung signalisiert, denn wenn man weiß, was man warum tut, kann man es auch aufzeigen und mit anderen diskutieren. Einige Erhebungsbögen aus der Pilotphase könnten als vorbildliche Beispiele für hohes pädagogisches Reflexionsvermögen und ernsthaftes Bemühen um Qualität auch im Detail dienen – zu fast jedem Statement ein teils ausführlicher begründender Kommentar -, während anderen leicht die ablehnende und unterlaufende Haltung nachzuweisen ist, unter anderem dadurch, dass durchweg mit der gleichen Zahlenkombination für „Zutreffen“ und „Wichtigkeit“ eines Statements geantwortet wurde und in der Tendenz diejenigen Statements, die für die eigene Arbeit als nicht

zutreffend bezeichnet wurden, auch als unwichtig in ihrem generellen Bedeutungsgehalt bewertet wurden.

Mehrheitlich ist allerdings die Einschätzung, dass solche **Evaluierungshilfen für die in einem Jugendhaus Arbeitenden nützlich sind, weil sie auf Aspekte oder Zusammenhänge aufmerksam gemacht werden, die leichter von außen als von innen zu sehen sind.** Die Arbeitsbedingungen in einem Jugendhaus sind sehr komplex und die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen häufig unter Druck, weil sie sich „für ihre Jugendlichen“ sehr engagieren. Deutlich zugenommen hat die Zahl derjenigen, die anführen, dass das Jugendhaus immer mehr zu einem Ort wird, an dem die Jugendlichen nicht nur ihre Freizeit verbringen wollen, sondern an dem sie immer häufiger konkrete Hilfe und Beratung für aktuelle Probleme und Krisen suchen. **Auch wenn es verständlich ist, dass dann ein Ansinnen „von außen“ wie diese Selbstevaluierung zunächst als zusätzliche Belastung erscheint, sollte sie als Arbeitshilfe und Arbeitserleichterung angenommen werden – nicht nur als formale Beteiligung am Verfahren, sondern als integrierter Bestandteil des jeweils eigenen pädagogischen Handelns.**

3. Fokussierung auf Selbstevaluierung als Grundlage für Qualitätsentwicklung

Die Entwicklung eines Verfahrens zur Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle für die Arbeit der Jugendhäuser ist keine „rein wissenschaftliche Übung“ und in erster Linie auch nicht gedacht zur Rechtfertigung dieser Arbeit Dritten gegenüber, sondern erfolgt in der Absicht, ein handlungsleitendes Verfahren für die jeweils eigene Praxis in einem Jugendhaus anzubieten. Andererseits wäre es politikfern zu leugnen, dass angesichts knapper werdender öffentlicher Kassen auch für offene Jugendarbeit ein gewisser Rechtfertigungsdruck entsteht, nachweisen zu können, dass das, was man tut, sinnvoll ist – oder noch besser: notwendig ist. Nachweisen können bedeutet, die eigene Arbeit so zu reflektieren und zu dokumentieren, dass die zugrunde liegenden Annahmen für diese Notwendigkeiten offener Jugendarbeit sich in pädagogischen Zielen, also sogenannten positiven Wirkungszielen (bezogen auf die Jugendlichen), die durch die Arbeit verfolgt werden, konkret wiederfinden lassen und diesen Wirkungszielen Handlungsziele entsprechen (alles, was das Erreichen der Wirkungsziele fördert), die durch die Praxis in einem Jugendhaus realisiert werden.

Es geht also um Reflexion, Transparenz (bedeutet gleichzeitig auch Legitimation) und Innovation, verstanden als Praxisweiterentwicklung, Entwicklung neuer Wirkungsziele und entsprechender Handlungsziele durch gemeinsam vereinbarte erreichbare Projekte zur Verbesserung der Qualität. Anders gesagt: Qualitätskontrolle und Qualitätsentwicklung dienen neben der Sicherung dessen, was sich als gut und erfolgreich bewiesen hat, der Überwindung von selbst erkannten Schwachstellen, die verschiedenen Aspekten nicht entsprechen können: sei es dem eigenen Leitbild für die Arbeit als Jugendhaus oder der Exploration des Sozialraumbezugs oder des Bedürfnisbezugs im Hinblick auf die

Jugendlichen oder der Vernetzung mit anderen Einrichtungen der Jugendarbeit oder der Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit oder der Professionalität oder der eigenen beruflichen Qualifizierung, um die wichtigsten anzusprechen.

Die Fokussierung der Qualifizierungsoffensive in Luxemburg auf Selbstevaluierung ist die Anerkennung, dass es verschiedene soziale Realitäten gibt, die von den jeweils in diesen Realitäten Agierenden auch selbst evaluiert werden sollten. Sie bedeutet jedoch nicht den Verzicht auf die Möglichkeit einer externen Nachprüfbarkeit im Sinne des Aufweisens von plausiblen Argumenten für das, was als Qualität definiert wird. Diese Nachprüfbarkeit muss intersubjektiv und für alle Jugendhäuser möglich sein, indem die inhaltlichen Paradigmen der Arbeit vergleichend hinzugezogen werden können.

Die nun für diesen Leitfaden entwickelten Indikatoren sollen die Mühe der Selbstevaluation erleichtern. Mit den Indikatoren werden plausibel begründbare Standards angesprochen, die trotz akzeptierter unterschiedlicher sozialer Realitäten und zugestanderer teils unterschiedlicher Bedeutung für einzelne Jugendhäuser in summa diese Art von Arbeit einer Qualitätskontrolle zugänglich machen. Auch in den Fällen, in denen die Relevanz einzelner Indikatoren abgestritten wird, ist dies wiederum plausibel im Zusammenhang des gesamten Handlungsablaufes eines Jugendhauses zu begründen und durch die Selbstevaluation aufzuzeigen.

4. Zur Struktur des Leitfadens zur Selbstevaluierung und Qualitätsentwicklung

Dieser Leitfaden versucht zweierlei:

1. zum einen Denkanstöße zur Überprüfung und Veränderung bzw. Weiterentwicklung der eigenen Praxis zu geben, Zusammenhänge aufzuzeigen und Beispiele und Begründungen für Qualitätsstandards zu geben;
2. zum anderen werden zwecks systematischer Evaluierung des gesamten Handlungsablaufes eines Jugendhauses zu den verschiedenen Kapiteln Statements vorgegeben, die daraufhin zu diskutieren sind, in welchem Verhältnis die eigene Praxis zu einem bestimmten Zeitpunkt mit den Inhalten dieser Statements steht;

sodann ist zu überlegen, ob sich aus dieser Analyse ein Handlungsbedarf ergibt (kurz- oder mittelfristig) und wenn ja, was wie mit wem in welchem Zeitraum angegangen werden sollte.

Diese Struktur sollte es ermöglichen, sich im Verlauf eines Jahres immer mal wieder einen besonderen Aspekt vorzunehmen – die Gesamtevaluierung ist dann gefragt, wenn es um die Auswertung der Arbeit eines Jahr und die Vorbereitung der neuen Arbeitsplanung geht.

Die einzelnen Kapitel sind:

- 4.1 Exploration des Umfeldes
- 4.2 Personelle und materielle Ausstattung
- 4.3 Konzeptionsentwicklung als wesentliche Qualitätsentwicklung
- 4.4 Pädagogisches Handeln: Wirkungsziele und Handlungsziele
- 4.5 Pädagogisches Handeln: Arbeiten im Team
- 4.6 Pädagogisches Handeln: Evaluation, Dokumentation, Vermittlung nach innen und außen, Kooperation im Netz der Entente

Zum Schluss geht es um eine zusammenfassende Bedarfsanalyse im Hinblick auf:

- Weiterbildung des hauptamtlichen Personals, der neben- und ehrenamtlich Tätigen sowie des Trägers des Jugendhauses
- fachliche Unterstützung durch den SNJ, das Jugendministerium oder punktuellen Einsatz externer Fachkräfte, z.B. für eine begrenzte Supervision
- personelle und materielle Ressourcen

sowie einige Hinweise für die Konzipierung konkreter Projekte zur Qualitätsentwicklung.

Kapitelübergreifend werden Aspekte angesprochen, die den **Träger** betreffen - seine Rolle im Handlungsablauf des Jugendhauses - sowie jene, die die **Genderfrage** betreffen. Die Pilotphase hat gezeigt, dass bisher offensichtlich kaum systematisch versucht worden ist, gleiche Bedingungen und Chancen im weitesten Sinn für weibliche und männliche Jugendliche herzustellen. Bis auf wenige Ausnahmen überwiegen männliche Besucher und es sind kaum geschlechtsspezifisch differenzierte Bemühungen erkennbar, diesen Zustand zu ändern. Gleiches gilt für Aktivitätsangebote und Zielgruppenansprachen. Unabhängig davon, welche eigene Meinung dazu vorhanden ist, ist es nicht nur eine Frage von „political correctness“, diese Aspekte stets mitzubedenken, sondern mittlerweile gibt es auch eine EU Richtlinie hierzu, zu deren Beachtung sich die Jugendminister der EU Mitgliedstaaten verpflichtet haben. Die Zuordnung der einzelnen Indikatoren zu Kapitelüberschriften ist nicht immer eindeutig und folgt eher pragmatischem Vorgehen. Sollte sich herausstellen, dass andere Zuordnungen leichteren Zugang bieten oder Indikatoren fehlen, wird Gelegenheit bestehen, den Leitfaden nach der erneuten Anwendungsphase in 2004 für das Jahr 2005 zu verändern.

4.1. Exploration des Umfeldes: Sozialraumbezug, Bedürfnisbezug, Vernetzung

Bedingungen außerschulischer Jugendarbeit verändern sich kontinuierlich und Jugendarbeit kann nicht mehr wie in den 70er Jahren eindeutig als Metasozialisation (Giesecke) zur kritisch-korrigierenden Bewertung der übrigen jugendrelevanten Erziehungsfelder wie Schule und Familie definiert werden, weil sich die damit einhergehenden Erwartungen bezüglich sozialer Integrationseffekte immer weniger erfüllen. Jugendarbeit ist angesichts verlängerter Phasen des Jugendalters und immer weniger gradliniger Übergänge in das Erwachsenen- und Berufsleben zunehmend sozialpolitisch gefordert: sie muss ihren Beitrag leisten zur gesellschaftlichen Integration und konkrete Angebote machen, soziale, ethnische oder bildungsbedingte Ausgrenzung zu verhindern oder zu überwinden. **Der Einbezug des lokalen Umfeldes eines Jugendhauses in seine Arbeit und die genaue Kenntnis der sozialen Infrastruktur werden deshalb immer wichtiger. Ein Jugendhaus ist keine pädagogische Insel, sondern immer stärker ein Lebensort wie andere Lebensräume von Jugendlichen, an denen sie durch Angebote der Jugendarbeit Anregungen und Hilfestellungen für ihre eigene Alltagsbewältigung suchen: sie sind Treffpunkt, Infobörse, Beratungs- und Besinnungsort, Rückzugsmöglichkeit, Lernort, Experimentierort, Unterstützungsort und ähnliches – auch Jugendhäuser sind zunehmend gefordert, aufsuchende Jugendarbeit zu betreiben.**

Deshalb ist die Kenntnis der sozialen Infrastruktur wichtig (Sozialraumbezug), weil sonst keine bedürfnisgerechte Angebotsplanung möglich ist. Größe und Charakter des Einzugsbereiches eines Jugendhauses gehören dazu, auch seine Erreichbarkeit. Ein Jugendhaus im ländlichen Raum, zuständig für mehrere Gemeinden mit wenig Anbindung an öffentlichen Nahverkehr, muss darüber anders nachdenken als ein Haus im Zentrum der Stadt Luxemburg. Demographische Fakten sollten bekannt sein, auch besondere soziale Problematiken, ebenso örtliche Beratungsangebote für Jugendliche und Freizeitangebote anderer Träger wie Kirchen, Vereine usw. Die folgenden Indikatoren stehen dafür, dass dieser Kontext systematisch überdacht wird.

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was, wie, mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im folgenden MA) haben genaue Kenntnisse über die Sozialstruktur der Bevölkerung im Einzugsbereich des Jugendhauses (im folgenden JH)		
Die MA kennen die spezifischen Problemlagen der Jugendlichen im Einzugsbereich des JH		
Die MA kennen die Treffpunkte der Jugendlichen, die sie in ihrer Freizeit aufsuchen		
Die MA kennen die spezifischen jugendkulturellen Vorlieben und Ausdrucksformen der Jugendlichen im Einzugsbereich des JH		
Die MA kennen die infrastrukturelle Anbindung des JH an die Wohnorte im Einzugsbereich des JH		
Die MA kennen genau das soziale Profil der Besucherinnen und Besucher (im folgenden BS) des JH		
Die MA kennen genau alle Möglichkeiten im Einzugsbereich des JH, die für die Angebote des JH mitgenutzt werden können		

4.2. Personelle und materielle Ausstattung: Voraussetzung für Nachhaltigkeit der Arbeit

Qualität hat auch etwas mit verfügbaren Ressourcen zu tun, mit den geplanten Aktionen entsprechendem Material und vor allem mit qualifiziertem Personal. Unabhängig davon, dass die Arbeit in einem Jugendhaus personalintensiv ist, wenn man den Bedürfnissen und Wünschen der Jugendlichen einigermaßen entsprechen will, stoßen Versuche, mehr hauptamtliches Personal anstellen zu können, immer häufiger auf Finanzierungsgrenzen – dies ist ein europaweit zu beobachtender Trend. Verfolgt man die Entwicklung in Luxemburg von 1998 bis heute, so ist allerdings festzustellen, dass der Stellenplan erheblich ausgeweitet worden ist und kaum noch ein Jugendhaus mit nur einer Fachkraft arbeiten muss und außerdem Möglichkeiten geschaffen worden sind, die Fachkräfte durch weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zum Beispiel CAT und PIC Stellen - zu unterstützen. Was Luxemburg in der Vergangenheit im europäischen Vergleich besonders ausgezeichnet hat, waren seine Bemühungen, Jugendliche selbst in verantwortliche Positionen zu bringen: als Moniteurs, Animateure, Aide-junior etc. Hierzu existieren staatlich anerkannte Ausbildungszyklen und besondere Fördermaßnahmen.

Aus der Pilotphase ist zu schließen, dass diese Gruppen kaum in die Arbeit eines Jugendhauses einbezogen sind: nur eine ganz kleine Minderheit hat ausgeführt, dass und wie sie zum Beispiel mit Animateuren zusammenarbeiten. Es ist weiter aus den Antworten zu schließen, dass z.B. der Aspekt von generell mehr Personal im Hinblick auf die Öffnungszeiten eines Jugendhauses unwichtig ist, dagegen aber die Frage des Vorhandenseins von qualifiziertem Personal eine sehr wichtige ist. Deshalb sollte jedes Jugendhaus überlegen, wie neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebildet sein müssen, damit sie diese als Unterstützung für die Fachkräfte akzeptieren und einsetzen können. „Bénévolat“ ist in Luxemburg ein jugendpolitischer Schlüsselbegriff, der

zumindest auf der Grundlage der Ergebnisse der Pilotphase zur Selbstevaluierung teilweise in Vergessenheit zu geraten scheint. Da hier aber eine der letzten „Wachstumschancen“ für personelle Ausstattung liegt, wäre es ein konkretes Projekt zur Qualitätsentwicklung, die verschiedenen Ressourcen statusübergreifend zum Nutzen Aller zusammenzuführen.

Im folgenden Abschnitt werden auch die Öffnungszeiten der Jugendhäuser mit angesprochen, weil sie in den meisten Fällen auch durch die personellen Möglichkeiten eines Trägers bestimmt sind. In diesem Zusammenhang einen weiteren Hinweis, der sich aus der Pilotphase ergibt: die Vorgabe von Indikatoren verführt dazu, sehr schnell zu sagen, „jawohl, das ist bei uns so, das kennen wir, das wissen wir“, vor allem dann, wenn es sich um Indikatoren handelt, die einen Aspekt positiv kennzeichnen. **Selbstevaluierung heißt aber, darüber nachzudenken: „was ist eigentlich die Basis dafür, dass ich sage, es ist so, ich weiß das“? Es mag durchaus zutreffen, dass sich das eigene Gefühl häufig mit Fakten deckt, aber es geht um systematische Reflexion und um nachprüfbare Dokumentation, auch bei scheinbar selbstverständlichen oder als banal empfundenen Aspekten.**

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Es gibt eine schriftliche Beschreibung für die Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller in unserem Jugendhaus tätigen Personen		

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Es gibt eine schriftliche Arbeitsplatzbeschreibung für die Fachkräfte, die durch die Konvention gefördert werden		
Die personelle Ausstattung des JH entspricht unserer Arbeitsplanung		
Den Fachkräften gelingt es in aller Regel, engagierte Jugendliche für eine Mitarbeit im JH in unterstützender Funktion zu gewinnen		
CAT und / oder PIC sind in den Handlungsablauf des JH so eingebunden, dass sie eine zusätzliche Hilfe und Unterstützung sind		
Es gibt eine schriftlich festgehaltene Regelung über die Aufteilung der administrativen und inhaltlichen Zuständigkeiten zwischen den Fachkräften und dem Träger		
Die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten sich angesichts ihrer Aufgaben im JH für fachlich ausreichend qualifiziert		
Die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen regelmäßig Angebote zur eigenen Weiterbildung		
Alle pädagogisch verantwortlich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die einschlägigen Konzepte für offene Jugendarbeit und entsprechende Fachliteratur		
Neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von den hauptamtlichen systematisch auf ihre Aufgaben im JH vorbereitet		

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Die Raumgestaltung erfolgt so weit wie möglich durch die Jugendlichen selbst, denn sie sollen sich dort wohlfühlen		
Die Raumaufteilung erlaubt es, dass sich Jungen und Mädchen nach ihren Wünschen auch getrennt zurückziehen können		
Das Raumangebot erlaubt es, dass sich ältere und jüngere Jugendliche gleichzeitig dort aufhalten können, ohne sich gegenseitig zu stören		
Die materielle und technische Ausstattung des JH entspricht den Angeboten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen wollen		
Die materielle und technische Ausstattung des JH erfolgt im Rahmen des finanziell möglichen, orientiert sich dann aber in erster Linie daran, was die Jugendlichen selbst wünschen und nachfragen		
Die Öffnungszeiten des JH sind gemeinsam mit den Jugendlichen festgelegt worden; Abweichungen von den Wünschen der Jugendlichen wurden ihnen gegenüber begründet und erklärt		
Die Öffnungszeiten sind durch die Arbeitsverträge der Fachkräfte durch den Träger festgelegt, die Jugendlichen wissen das		

4.3. Konzeptionsentwicklung ist Qualitätsentwicklung

Die Auseinandersetzungen über Notwendigkeit, Struktur und Inhalt eines spezifischen Konzeptes als Grundlage für die Arbeit eines Jugendhauses sind ein jahrelang dauernder, teils kontroverser Prozess. Auch wenn sich seit den ersten Fortbildungsveranstaltungen 1999 hierzu einiges positiv entwickelt hat, ist diese Thematik immer noch ein zentraler Schwachpunkt in der Arbeit der Jugendhäuser – auch die Pilotphase zur Selbstevaluierung hat dies wieder bewiesen. Es gibt immer noch eine beachtliche Zahl von Jugendhäusern, deren verantwortliches Personal der Meinung ist, dass es für diese Art von Arbeit keines spezifischen Konzeptes bedarf: man wisse, was die Jugendlichen wünschen und brauchen und was man deshalb tue. Unabhängig davon, dass solch eine Einstellung generellen Standards professionellen Handelns in der offenen Jugendarbeit in keiner Weise entspricht, soll daran erinnert werden, dass erst ein Konzept es erlaubt, Handlungen zu ermöglichen und so zu ordnen, dass wir auch die Verantwortung dafür übernehmen können. Neben dieser notwendigen Funktion, mit einem elaborierten Konzept eigenes Handeln nachvollziehbar zu machen und rechtfertigen zu können, sei der mindestens ebenso wichtige Aspekt der Erklärung den Jugendlichen gegenüber genannt, denn sie sind es, die von diesen Handlungen – auch den unterlassenen – unmittelbar betroffen sind.

Das Konzept für ein Jugendhaus kann in diesem Sinn als ein handlungsorientiertes Wissenssystem verstanden werden, das je Haus kontextspezifisch, trägerspezifisch, personenspezifisch und problemspezifisch zu erarbeiten ist. Bis auf wenige Ausnahmen sollten die Jugendhäuser sich dies als vorrangiges konkretes Projekt zur Qualitätsentwicklung für 2004 vornehmen. Deshalb weitere Anregungen hierzu, ehe einige Indikatoren zu diesem Kontext vorgelegt werden.

Aus einem Konzept sollte ersichtlich werden:

- Was sind unsere zentralen, handlungsleitenden Zielsetzungen, was wollen wir bewirken?
- Welche Handlungsziele sind diesen beabsichtigten Wirkungen angemessen?
- Welche einzelnen Handlungsschritte, Handlungsregeln und Arbeitsprinzipien korrespondieren mit diesen Handlungszielen?

Eine **Konzeptstruktur** wurde bereits in den ersten Fortbildungsveranstaltungen vorgestellt; sie findet sich mittlerweile modifiziert auch in der Literatur wieder. Sie sei hiermit in Erinnerung gerufen:

- Wer sind wir: Kurzdarstellung des Jugendhauses, des Trägers und des Teams
- Das Jugendhaus im Spiegel unterschiedlicher Erwartungen: Ergebnisse einer Bedarfsermittlung mit den unterschiedlichen Erwartungen, von Jugendlichen bis zur Kommunalpolitik, und kurze Erläuterung, wie das Team des Jugendhauses damit umgehen will
- Für wen arbeiten wir, welchen Bedürfnissen, Interessen, Problemlagen etc wollen wir mit unseren Angeboten entsprechen: Zielgruppen beschreiben, „typische“ Besucherinnen und Besucher porträtieren
- Unsere Ziele: worauf arbeiten wir hin; was sind unsere wichtigsten Wirkungsziele; begründen, warum gerade diese; Beispiele von Handlungszielen geben, die zeigen, wie im Jugendhaus gearbeitet wird
- Unsere Arbeitsprinzipien: welche Haltungen, Wertorientierungen, Handlungsregeln etc. leiten uns im Umgang mit den Jugendlichen und miteinander

- Wie arbeiten wir, welche Leistungen können wir erbringen, was für Einrichtungen zur Verfügung stellen: permanente Angebote, offener Bereich, spezielle pädagogische Projekte, besondere Beratungsangebote, Jugendaustausch, Internetcafé, Highlights etc.
- Was passiert zur Zeit in unserem Haus: das jeweils aktuelle Programm.

Ein solches Konzept muss nicht mehr als einen Umfang von ca. zehn Seiten haben und ist eine wirkliche Arbeitsgrundlage, weil es in Teilen fortlaufend überprüft, weitergeschrieben oder verändert wird und alle Akteure im Jugendhaus – wenn auch in unterschiedlicher Funktion – einbindet und beteiligt. Ein solches Konzept ist dann keine Pflichtübung mehr im Sinne eines formalen Nachweises, den die Konvention fordert, sondern Teil eines eigenen Qualitätshandbuchs, das aus der Auseinandersetzung mit diesem Leitfaden und den zu erarbeitenden Materialien in naher Zukunft in jedem Jugendhaus entstehen sollte.

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Die Arbeit des Jugendhauses beruht auf einem ausgearbeiteten methodisch-didaktischem Konzept		
Das Selbstverständnis, die Mission des Jugendhauses ist schriftlich formuliert und kann frei zugänglich nachgelesen werden (z.B. in einem Prospekt oder auf einer homepage etc)		
Alle im Jugendhaus verantwortlich Tätigen haben sich mit dieser Mission auseinandergesetzt und stehen dahinter		
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jugendhauses arbeiten regelmäßig gemeinsam mit dem Träger an der Überprüfung und Weiterentwicklung von Konzept und Selbstverständnis		
Genderaspekte werden im Konzept mit bedacht und angesprochen		
Aspekte der Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle sind Bestandteil des Konzeptes		

4.4. Pädagogisches Handeln: Wirkungsziele, Handlungsziele

Dieser Abschnitt ist aufs engste verbunden mit dem vorherigen zur Konzeptentwicklung, denn **ohne Zielformulierungen für die pädagogische Arbeit gibt es keine Orientierung für deren Planung und Gestaltung** und somit auch keine Möglichkeit für eine wie auch immer geartete Erfolgskontrolle, weil sich keine Kriterien der Zielerreichung benennen lassen, die für diese Erfolgskontrolle genutzt werden könnten. Zielformulierungen in der offenen Jugendarbeit sind nicht beliebig, weil die Bedürfnisse, Wünsche und aktuellen Probleme dieser Jugendlichen im Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit stehen, also es in erster Linie um ihre eigenen Ziele geht, die sie sich je individuell in dieser Sozialisationsphase quasi „autobiographisch“ erarbeiten. Die offene Jugendarbeit ist dabei ein Angebot neben anderen, allerdings ein wichtiges.

Natürlich haben Pädagoginnen und Erzieher auch ihre Ziele, ihre Vorstellungen darüber, was für die Jugendlichen „richtig, sinnvoll und notwendig“ ist; diese sind Ergebnis ihrer eigenen jeweiligen Sozialisation und deshalb ist es notwendig, sich von Zeit zu Zeit zu verdeutlichen, dass die eigenen wertgebundenen Vorstellungen nicht automatisch von anderen geteilt werden – im nächsten Abschnitt kommen wir im Zusammenhang von Teamarbeit hierauf zurück. Pädagogen und Erzieherinnen haben große Verantwortung für die Jugendlichen, die in ihr Jugendhaus kommen; damit ist aber nicht zu rechtfertigen, dass sie alleine Ziele für die Jugendlichen setzen und versuchen, sie mit einem „raffinierten“ pädagogischen Instrumentarium dorthin zu lenken. Es wird hier nicht unterstellt, dass in den Jugendhäusern mit solch einer Strategie gearbeitet wird; wenn sich aber diejenigen, die tagtäglich mit Jugendlichen zusammen sind, einmal selbstkritisch prüfen, wie sie mit ihren eigenen Wertvorstellungen im Hinblick auf Erziehung, Einstellungen und Verhalten umgehen, werden sie hin und wieder feststellen, dass die Versuchung groß ist, negativ qualifizierende Bemerkungen zu machen wie: „die sind aber gar nicht motiviert“ oder „an den komme ich nicht ran“ und ähnliche. Häufig

steckt dahinter nichts anderes als dass die Jugendlichen in diesem Fall andere Ziele verfolgen als die Pädagogen und Pädagoginnen.

Ein weiterer Faktor spielt ebenfalls herein: gesetzliche Vorschriften und jugendpolitische Vorstellungen – die Arbeit der Jugendhäuser geschieht nicht im rechtsfreien Raum, es gibt formulierte wünschenswerte Vorstellungen darüber, was durch diese Arbeit befördert und erreicht werden soll, welche Fähigkeiten bei Jugendlichen unterstützt werden sollen, wozu sie angeregt werden sollen etc. Nehmen wir die neuen „Deuxièmes Lignes directrices de la politique de Jeunesse: Jeunesse et Société, dann finden wir sehr eindeutige Zielformulierungen für die Jugendarbeit wie aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, soziales und politisches Engagement, Förderung von Kreativität und Initiative, Stärkung von Selbstverantwortung und Autonomie, Übernahme von Verantwortung, Berücksichtigung des multikulturellen Kontextes und ähnliche mehr.

Und als letzter Aspekt im Hinblick auf die Zieldiskussion seien fachwissenschaftliche Standards für offene Jugendarbeit erwähnt: auch sie können nicht ignoriert werden, wenn es um Qualitätsaspekte geht und manchmal beeinflussen uns bestimmte Konzepte mehr, als wir uns im pädagogischen Alltag bewusst machen – „der heimliche Lehrplan“ sollte deshalb so weit wie möglich öffentlich werden, auch dazu ist Selbstevaluierung da. Aus diesen einleitenden Bemerkungen sollte deutlich werden, wie wichtig es ist, Ziele für die Arbeit in einem Jugendhaus rechtfertigen zu können, sie in einen konzeptionellen Zusammenhang zu stellen und die Planung der Arbeit daran auszurichten.

Hiltrud von Spiegel hat in dem von ihr herausgegeben Buch *Jugendarbeit mit Erfolg, Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation*, Votum Verlag, Münster 2000 die Bedeutung von Zielformulierungen für die pädagogische Arbeit mit einfachen Worten folgendermaßen zusammengefasst:

- „Zu allererst haben die Kinder und Jugendlichen ein Recht darauf, zu wissen, was ihnen die Einrichtung bietet, was sie selbst dort tun können und welcher Beitrag von ihnen erwartet wird.
- Die Motivation und die Mitarbeit der Kinder und Jugendlichen hängen ganz entscheidend von der Art und Weise ihrer Beteiligung an der Gestaltung des alltäglichen Geschehens in der Einrichtung ab. Die Fachkräfte sollten darum ihre BesucherInnen an der Zielplanung beteiligen und sich intensive Gedanken über die Art und Weise dieser Beteiligung machen, bevor sie die ausgehandelten Ziele in der Konzeption fixieren und Angebote planen.
- Ein Set von konkret und realistisch formulierten Zielen ermöglicht es, ein sozialraum- und adressatInnengerechtes Angebot zu konstruieren. So wird auch verhindert, dass die Fachkräfte ihre Ziele überwiegend mit Blick auf ihr *vorhandenes* Angebot und ihre individuellen Kompetenzen und Vorlieben festlegen.....
- Ohne Zielformulierung kann man auch nicht beurteilen, ob eine Annäherung an die Ziele erfolgt ist und ob die PädagogInnen „wirtschaftlich“ gearbeitet haben“ (S.29 a.a.O.).

Eine Verständigung zwischen allen Beteiligten über die Zielsetzungen für ein Jugendhaus, sicher auf unterschiedlichem Reflexionsniveau durchzuführen, ist deshalb vonnöten, wobei die erwähnten Einflussfaktoren mitbedacht werden sollten. Nur so kann dann ein **Set von Konsenszielen** entstehen, auf das sich jeder beziehen kann und **das die jeweiligen Handlungen steuert und legitimiert.** Die folgenden Indikatoren sollen eine Hilfestellung bei der Überprüfung des tatsächlichen Ist-Zustandes zu einem bestimmten Zeitpunkt geben; sie haben sich in der Pilotphase zum größten Teil bewährt und den Schluss nahegelegt, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Jugendhäusern glauben, Erwartungen, Wünsche, Einstellungen und Zielvorstellungen der Jugendlichen zu kennen, sich dabei teilweise auch auf informelle Informationsquellen berufen, aber eine

systematische Erkundung und regelmäßige Überprüfung in der Regel fehlen. Ähnliches gilt für den Umgang mit wünschenswerten Zielvorstellungen wie aktive Partizipation und Übernahme von Verantwortung: diese sind, abstrakt diskutiert, Konsensziele, aber es fehlt teilweise an korrespondierenden Handlungszielen, wie umgekehrt es sich auch lohnt zu prüfen, ob tatsächlich alle Handlungsziele und Handlungsschritte in einem Jugendhaus einem Wirkungsziel zugeordnet werden können.

Abschließend zu dieser Einleitung noch ein kurzes Beispiel für die Notwendigkeit der Verständigung über Ziele und ihre konzeptionelle Einbindung anhand des Begriffs „**Partizipation**“. Einen hohen Partizipationsgrad der Jugendlichen in einem Jugendhaus zu haben, wäre ein Qualitätsstandard und entspricht einem auf Konsens beruhenden Wirkungsziel, das alle genannten Einflussfaktoren berücksichtigt. **Was unter hoher Partizipation jedoch konkret zu verstehen ist**, ist bei verschiedenen Jugendlichen unterschiedlich zu interpretieren, ebenso die Frage, welcher Weg dorthin der am besten geeignete ist (Handlungsziele). Für Jugendliche mit entsprechendem hohen sozialen und entwickelten Bildungshintergrund könnte dies die Aufnahme zahlreicher Elemente von Selbstverwaltung und autonomer Steuerung bedeuten; der Weg dorthin wäre durch weitgehend eigenverantwortlich zu organisierende Konflikt- und Konsensstrategien und Aktionen gekennzeichnet. Für bildungsbenachteiligte und sozial eher ausgegrenzte Jugendliche wäre die Inanspruchnahme entsprechender sozialpädagogischer Hilfen (deren Vorhandensein als strukturelles pädagogisches Element in der Arbeit des Jugendhauses vorausgesetzt wird – dann ist dies ebenfalls ein Qualitätsmerkmal) im Hinblick auf das Erlernen demokratisch-partizipativer Verhaltensweisen ebenfalls hohe Partizipation, also ebenfalls ein Qualitätsmerkmal, ebenso wie das Erreichen anderer als gewalttätiger oder verbal aggressiver Konfliktlösungen. Das Jugendhaus wäre damit aktiv involviert in den Entwicklungsprozess von Beteiligungskompetenzen, womit ein weiteres Wirkungsziel genannt ist.

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Die MA wissen genau, warum die Jugendlichen in ihr Jugendhaus kommen und kennen ihre Bedürfnisse und Wünsche		
Die MA organisieren regelmäßig Treffen mit den Jugendlichen, in denen diese systematisch angeregt werden, Vorschläge, Kritik, Zustimmung ,Unzufriedenheit etc. einzubringen		
Aktive Beteiligung der Jugendlichen zu fördern und zu ermöglichen ist pädagogisches Credo aller MA		
Das Jugendhaus bietet Tätigkeitsfelder und Aktivitäten an, in denen die Jugendlichen selbst die Verantwortung übernehmen		
Träger und MA haben gemeinsam die Ziele formuliert, die mit der Arbeit des Jugendhauses verfolgt werden sollen		
Die Planung der Veranstaltungen, Aktivitäten und Projekte berücksichtigt die ausgedrückten Bedürfnisse, Wünsche und Schwierigkeiten der Jugendlichen; die Umsetzung erfolgt im Rahmen der vereinbarten Zielsetzungen und konzeptionellen Leitlinien		
Der Charakter der Arbeit im Jugendhaus ist derart, dass Jungen und Mädchen ihren teils unterschiedlichen Bedürfnissen entsprechend in gleichem Maße teilhaben können		
Die Jugendlichen wissen genau, was sie im JH dürfen und nicht dürfen und wie auf Missachtung von Regeln reagiert wird, weil sie an deren Ausarbeitung aktiv beteiligt sind		

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Die Jugendlichen werden systematisch angeleitet, eigene Veranstaltungsideen zu entwickeln und sie wissen, dass sie dann alle notwendige Unterstützung und Hilfestellung bekommen, damit diese Ideen auch Wirklichkeit werden können		
Die Jugendlichen wissen genau, welche MA welche inhaltlichen und technischen Kompetenzen und Verantwortungen haben		
Die Arbeit im Jugendhaus wird mit den Jugendlichen und nicht für sie gestaltet		
Das JH verfügt – zumindest für Teilbereiche der Arbeit – über ein mit den Jugendlichen ausgearbeitetes Mitbestimmungsmodell		
Alle MA kennen ihre Grenzen und wissen, wann was im Jugendhaus nicht mehr (oder nicht mehr alleine) geleistet werden kann; die Weiterleitung an andere Fachdienste gehört zum eigenen Selbstverständnis		
Alle Jugendlichen werden vor Gewalttätigkeit in jeder Form – physisch, psychisch und verbal – gleichermaßen geschützt; dieses Ziel ist den Jugendlichen bewusst und im Konfliktfall wird mit ihnen daran gearbeitet		

4.5. Pädagogisches Handeln:

Arbeiten im Team – Kommunikation und Kooperation

Die Auswertung der Pilotphase hat ergeben, dass die überwiegende Zahl der Träger von Jugendhäusern bei der Neueinstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch nebenamtlichen, die durch die Konvention geförderten Fachkräfte beteiligt – nur einige größere Träger scheinen eine Art zentraler Personalpolitik zu betreiben. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass in der Regel die Personalzusammensetzung zumindest bei den Fachkräften wenig konfliktträchtig ist, die entsprechenden Antworten aus Selbstevaluierung stützen diese Einschätzung.

Teilweise anders verhält es sich im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z.B. CAT oder PIC Stellen; über die Kooperation mit Monitoren oder Animatoren gibt es aus der Pilotphase kaum Erkenntnisse.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Trägern der Jugendhäuser hat die Pilotphase ergeben, dass offensichtlich große Zurückhaltung besteht, sich hierzu der tatsächlichen Einschätzung entsprechend zu äußern. Dies ist zunächst verständlich, denn der Träger ist Arbeitgeber und die durch die Konvention geförderten Stellen sind relativ sichere Arbeitsplätze. Andererseits ist die Gestaltung dieser Zusammenarbeit von immenser Bedeutung für die wichtige Option, dass **ein Jugendhaus als soziales System über Möglichkeiten der Selbststeuerung und Selbstorganisation verfügt**, also aus sich selbst heraus über die Fähigkeit zum Wandel oder zur Anpassung an neue Herausforderungen verfügt. Dies stellt die **Bedeutung eines Trägers** nicht in Abrede, sondern schreibt ihm im Gegenteil die unverzichtbare Rolle zu, **dieser Selbststeuerung und Selbstorganisation förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen** und erforderliche Ressourcen bereits zu stellen. Dazu gehört selbstverständlich auch der herzustellende Konsens über Wirkungs- und Handlungsziele und ihre konzeptionelle Einbettung.

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Die MA erstellen regelmäßig einmal pro Jahr gemeinsam mit dem Träger einen Bedarfs- und Investitionsplan, der dann der Arbeitsplanung und dem Haushaltsplan zugrunde gelegt werden		
Die Fachkräfte sind im Rahmen des akzeptierten Budgets selbst dafür verantwortlich, finanzielle Mittel ordnungsgemäß auszugeben		
Es finden regelmäßig gemeinsame Arbeitsbesprechungen zwischen Träger und Fachkräften statt, in denen die Eckdaten der Arbeit besprochen werden		
Alle Entscheidungen, die die tägliche Arbeit im Jugendhaus betreffen, treffen die Fachkräfte, nicht der Träger		
Die Fachkräfte wissen, dass der Träger sie für die Arbeit im JH für kompetent hält		
Der Träger steht als zusätzliche Ressource bereit, wenn die MA einen solchen Bedarf anmelden; dies gilt auch für die Reflexion des eigenen Arbeitsalltages der MA		

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Die Fachkräfte sind in regelmäßigem Kontakt zum SNJ und wissen, welche fachliche Hilfe sie dort in Anspruch nehmen können		
Die Fachkräfte haben ausreichend Gelegenheit, sich mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus den anderen JH auszutauschen, wenn sie dies wünschen		
Neueinstellungen von haupt-, neben- und ehrenamtlichen MA erfolgen einvernehmlich zwischen Träger und Fachkräften nach gemeinsam vereinbarten Kriterien und unter Berücksichtigung des Gendermainstreaming		
Es gehört zum Konzept des JH, engagierte Jugendliche für die Tätigkeit als Animateur, aide-junior und ähnliche freiwilligen Funktionen zu gewinnen		
Alle MA verstehen sich als Team; unterschiedliche fachliche Kompetenzen und Verantwortungs-umfang sind bekannt und akzeptiert		
Die Fachkräfte organisieren regelmäßig Teamsitzungen mit den übrigen MA (CAT, PIC, Animateure, Moniteure), in denen die pädagogische Arbeit reflektiert wird und diese MA feed-back erhalten		
Alle MA kommen gerne zur Arbeit		
Das Jugendhaus kooperiert mit der Gemeindeverwaltung / mit der kommunalen Verwaltung und bekommt die Unterstützung, um die es bittet		

4.6. Pädagogisches Handeln:

Evaluation, Darstellung nach innen und außen, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung

Der Erfolg der Arbeit einer sozialen Organisation, wie ein Jugendhaus sie darstellt, ist ungleich schwerer festzustellen und zu bewerten als der Erfolg in einer produzierenden oder verkaufenden Organisation: es gibt keine unmittelbare Input – Output Relation, auch keine programmierten Lerneinheiten. **Die Jugendhäuser bewegen sich in einem Feld, in dem es vorrangig darum geht, weitgehend selbst organisierende Lernprozesse zu initiieren, zu fördern und zu begleiten. Deshalb ist es besonders wichtig, in möglichst vielen Aspekten nachweisen zu können, dass die Arbeit im Kontext eines stimmigen Konzeptes erfolgt, das die notwendigen Zielvorgaben und Standards liefert für eine beweiskräftige Erfolgs- und Effizienzkontrolle der im Jugendhaus erbrachten sozialen und pädagogischen Dienstleistungen. Ein solches Erfolgskontrollsystem basiert auf Kriterien, die im Dialog mit allen Akteuren in einem Jugendhaus erarbeitet werden – die jugendlichen Besucherinnen und Besucher tragen dazu genauso bei wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, allerdings aus verschiedenen Perspektiven und vor dem Hintergrund verschiedener Aufgaben und Verantwortungen. Dieses System kann nicht ein für allemal festgeschrieben werden, sondern muss reversibel sein, weil Personen und Situationen, Bedürfnisse und Bedingungen sich ändern. Gleichwohl gibt es einen normativen Rahmen: Konzeption und Mission des jeweiligen Jugendhauses. Diese sind nach innen wie nach außen zu vermitteln, damit das Jugendhaus als Teil der Lebenswirklichkeit von Jugendlichen wahrgenommen und genutzt wird. Die folgenden Indikatoren versuchen, diesen Kontext aufzunehmen.**

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis Dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Das Jugendhaus wird von der überwiegenden Zahl der Bevölkerung im Einzugsbereich als wichtiger Teil des Gemeindelebens anerkannt		
Das JH betreibt regelmäßig Öffentlichkeitsarbeit – auch Beteiligung an anderen öffentlichen Veranstaltungen in der Gemeinde – um ein positives Image zu schaffen und auch neue Jugendliche zu gewinnen		
Das JH verfügt über jugendgerecht gestaltetes Infomaterial zur Selbstdarstellung		
Das JH informiert regelmäßig über sein aktuelles Programm (Broschüre, Internet, Handzettel etc)		
Die MA haben mit den Jugendlichen ein Auswertungs-system entwickelt, mit dessen Hilfe in regelmäßigen Abständen die Jugendlichen selbst das JH bewerten		

Indikatoren	Analyse unserer eigenen Praxis dazu	Handlungsbedarf? Wenn ja: was wie mit wem in welchem Zeitrahmen angehen?
Besondere Projekte und Aktionen werden mit Jugendlichen vorbereitet und stets auch mit ihnen ausgewertet		
Das JH verfügt über ein Statistik- und Dokumentationssystem, das es erlaubt, quantitative und qualitative Daten über das JH und seine Nutzung vorzulegen		
Die Fachkräfte haben gemeinsam mit den übrigen MA Kriterien entwickelt, anhand derer sie in regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen ihre eigene Arbeit überprüfen		
Die MA bewerten die Arbeit des JH im Hinblick auf die gesetzten Ziele als überwiegend erfolgreich und halten das Verhältnis von notwendigem Aufwand und Ergebnis für angemessen		
Träger und MA überprüfen regelmäßig gemeinsam das Selbstverständnis / die Mission des JH, um auf der Grundlage dieser Überprüfung die weitere Arbeit zu gestalten		
Träger und MA sehen es als gemeinsame Aufgabe an, unter Einbezug aller Akteure und entsprechend deren jeweiligen Möglichkeiten im JH und mit seinem Umfeld regelmäßig einen Wirksamkeitsdialog zu führen		

Mit diesem letzten Aspekt – Initiierung eines Wirksamkeitsdialogs – kann eine systematische Qualitätsentwicklung und Qualitätskontrolle beginnen. Die Selbstverpflichtung, den gesamten Handlungsablauf in einem Jugendhaus so transparent wie möglich auf der Grundlage einer begründeten Konzeption mit eindeutig formulierten Wirkungszielen und entsprechenden Handlungsschritten und Arbeitsprinzipen für alle Akteure zu gestalten und regelmäßig durch Selbstevaluierung auf ihre Angemessenheit hin zu überprüfen, ist ein wesentlicher Schritt in Richtung Selbststeuerung, Selbstorganisation und Legitimation. Der nicht formale Bildungssektor steht in Zeiten ökonomisch knapper Ressourcen besonders auf dem Prüfstand, weil eben nicht wie in der beruflichen Bildung ein unmittelbares Verwertungsinteresse und abfragbares Ergebnis nachweisbar sind. Mit dem eingeschlagenen Weg zur Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluierung zeigen die Jugendhäuser, dass sie lernende Organisationen sind, die Jugendlichen wichtige Sozialisationshilfen geben können, weil sie stets so „nah dran wie möglich“ sind und selbst ihre Kompetenzen entsprechend weiter entwickeln. So sind sie auch in der Lage, aus sich selbst heraus immer wieder die notwendige Balance neu herzustellen zwischen Struktur und Prozess, Stabilität und Wandel und Komplexität und Transparenz.

4.7. Bedarfsanalyse

Das Durcharbeiten dieses Leitfadens wird zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, weil jedes Jugendhaus, jeder Träger, das pädagogische Personal der Häuser, die Strukturen und Bedingungen und nicht zuletzt die jeweiligen Jugendlichen unterschiedlich sind. Vieles wird jedoch ähnlich sein, wenn es darum geht, Veränderungen einzuleiten, etwas Neues zu tun, Vorsätze in die Tat umzusetzen. Der Leitfaden wurde deshalb so konzipiert, dass zu den einzelnen Aspekten jeweils auch der sich aus der Analyse der eigenen Praxis zu diesen Aspekten ergebende Handlungsbedarf festzuhalten ist. Unter Umständen ist die Zahl der Fälle, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder der Träger sagen, hier müssten wir etwas tun, relativ groß. Dann besteht sehr schnell die Gefahr, dass erst mal alles liegen bleibt, weil ja die „eigentliche“ Arbeit ruft. Deshalb ist es wichtig, dass diejenigen, die diese Selbstevaluierung durchführen, **Prioritäten setzen** im Hinblick auf das, was zuerst im Hinblick auf eine Qualitätsentwicklung oder Qualitätsverbesserung angegangen werden soll und als Projekt ganz konkret in ihre Arbeit einplanen. Das heißt: Festlegen von Methoden und Verfahrenweisen mit einem präzisen Zeitplan und der Entscheidung, welche Personen mit welchen Aufgaben und Verantwortungen beteiligt werden und wie untereinander der Prozess der Qualitätsentwicklung dokumentiert und berichtet wird. **Ein solches Projekt muss akzeptiert, überschaubar, realistisch und realisierbar sein, sonst sind alle Beteiligten sehr schnell frustriert.**

Es kann sich aus der Selbstevaluierung auch Handlungsbedarf für Dinge ergeben, die außerhalb des Jugendhauses liegen. Dazu könnte beispielsweise gehören:

- Spezifischer Weiterbildungsbedarf einer Fachkraft
- Ein externes Ausbildungsangebot für die neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Eine punktuelle Supervision im Rahmen einer besonderen Krisenintervention
- Besondere Unterstützung durch den SNJ oder das Jugendministerium
- Eine Organisationsberatung oder eine Public Relations Beratung

und vieles andere mehr. Auch hier gilt: konkret einplanen und entscheiden, nicht vertagen.

Und ein letzter **TIPP**: **der Leitfaden lässt sich auch in Teilen nutzen – die einzelnen Kapitelüberschriften geben den jeweiligen Schwerpunkt an.** Es ist eine interessante Übung, die Indikatoren auch einmal zur Überprüfung von Aspekten zu nehmen, von denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Jugendhauses annehmen, dass sie besonders gut sind, weil damit auch untereinander ein Wirksamkeitsdialog, also eine Qualitätsdebatte gestartet wird. Im übrigen sind alle Anregungen und Kommentare, kritische wie zustimmende, ausdrücklich erwünscht.

Anhang: Arbeitshilfen

Wie sind die Indikatoren zur Qualitätskontrolle in diesem Leitfaden zustande gekommen?

Nicht-formale und informelle Bildungsprozesse sind Interaktionsprozesse, die zwar durch wechselseitige Aktionen und Reaktionen bedingt sind, jedoch nicht im Sinne einer gegenseitigen Abhängigkeit. Es ist nicht möglich, eine Reaktion eines Jugendlichen auf eine Aktion eines Erziehers eindeutig und zweifelsfrei als Folge dieser Aktion zuzuordnen. Es lassen sich zwar Lernerfolge beobachten und einschätzen, aber nicht wirklich messen. Deshalb können für nicht-formale und informelle Bildungsprozesse auch keine für alle verbindlichen Qualitätsstandards festgelegt werden. Allerdings kann man Indikatoren für Qualität formulieren, mit deren Hilfe man die Zielerreichung der offenen Jugendarbeit in einem Jugendhaus überprüfen kann. Eingedenk des offenen Charakters der Arbeit im Jugendhaus handelt es sich dabei überwiegend um eine Plausibilitätsüberprüfung.

Für die in diesem Leitfaden entwickelten Indikatoren wird der Anspruch erhoben, dass sie:

- zielgerichtet sind, dass sich also unter Berücksichtigung der konkreten Bedingungen in einem Jugendhaus (Personal, Material, Struktur) in einem überschaubaren Zeitraum Veränderungen ergeben können und die formulierten Soll-Zustände eintreten können;
- plausibel sind, sich die Soll-Zustandsbeschreibungen also legitimieren lassen.

Das Referenzsystem für diese Legitimation liefern:

- die normativen bildungs- und jugendpolitischen Vorgaben seitens der Regierung, die den Anspruch erheben, positive Wirkungen bei Jugendlichen erzielen zu wollen. Konkret sind dies die drei im Leitfaden zitierten „Plans d’action“ sowie die „Lignes directrices de la politique du Ministère de la Jeunesse“;

- trügerspezifische Normen und Vorgaben für die Ausbildungsangebote des SNJ, zuletzt systematisch erhoben zwischen 1998 und 2000;
- Grundwerte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diesen als Handlungsorientierung dienen. Die Pilotphase zur Selbstevaluierung im Sommer / Herbst 2003 hat hier entscheidende Impulse gegeben;
- fachwissenschaftliche Standards für offene Jugendarbeit und nicht-formale oder außerschulische Bildung.

Was heißt Wirksamkeitsdialog konkret?

- Ein Wirksamkeitsdialog ist eine eigenverantwortliche Qualitätssicherung durch Überprüfung der Wirksamkeit der Angebote des Jugendhauses;
- Wirksamkeitsdialog ist ein offenes Konzept, ein Entwicklungsprozess, in dem es vor allem um die Verständigung auf Ziele geht.
- Ein Wirksamkeitsdialog muss praktisch und handlungsbezogen, konkret und nützlich sein.
- Ein Wirksamkeitsdialog zielt nach innen: Weiterentwicklung der Praxis der Jugendhäuser **und** nach außen: Nachweis der Entwicklungsfähigkeit, Legitimation gegenüber den Adressaten, dem lokalen Umfeld, der Politik und sich selbst gegenüber – den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Träger des Jugendhauses gegenüber.
- Ein Wirksamkeitsdialog beinhaltet:
 - Information: durch das Jugendhaus
 - Austausch: Jugendhaus intern (Mitarbeiter, Träger, Jugendliche) und Jugendhaus übergreifend, aber einrichtungsnah (Kommune, andere Vereine und Organisationen, Kirche, auch die Bevölkerung)
 - Zwischenevaluierung von Problemen, Entwicklungen, Projekten, Aktionen etc. Einen erprobten Zugang hierzu bieten für die offene Jugendarbeit die Strukturierung nach vier Qualitätsbereichen (liegen auch den Indikatoren dieses Leitfadens zur Selbstevaluierung und

Qualitätsentwicklung zugrunde, allerdings in leicht veränderter Systematik):

1. Einrichtungsqualität;
 2. Angebotsqualität;
 3. Durchführungsqualität und
 4. Erfolgsqualität
- Impulse, bezogen auf die Zukunft: Entwicklung neuer Angebote, Veränderung von Strukturen, Einführung neuer oder anderer Mitbestimmungssysteme für die Jugendlichen etc.
 - Konkretisieren von Projekten zur Qualitätsentwicklung bis hin zur Vorlage der Ergebnisse und einschließlich der Absprachen über interne und externe Kommunikationsprozesse; Berichterstattung untereinander im Jugendhaus, mit und innerhalb der Entente. Diese könnte eine Art Scharnierfunktion haben zwischen dem internen Wirksamkeitsdialog – Fach- und Qualitätsaspekte – und dem externen Wirksamkeitsdialog – Legitimation der Öffentlichkeit und Politik gegenüber, Dialog mit dem Ministerium und dem SNJ.

Wie sollte ein Jugendhaus mit dem Leitfaden arbeiten?

Die im Rahmen der Konvention mit dem Ministerium eingegangene Verpflichtung für die Jugendhäuser lautet:

«L'organisme gestionnaire développe un concept d'action général, en partant des lignes directrices et des plans d'actions définis par le ministre compétent en matière de politique jeunesse et des dispositions prévues au règlement grand-ducal du 28 janvier 1999 concernant l'agrément gouvernemental à accorder aux gestionnaires de services pour jeunes. Le système d'évaluation interne continue, développé en vue d'assurer et de garantir la qualité des prestations à fournir, fera partie intégrante du programme de mise en oeuvre annuel. »

Einvernehmlich mit der Entente der Jugendhäuser macht das Ministerium mit diesem Leitfaden ein Angebot, wie diese Verpflichtung eingelöst werden kann und der Auflage genügt, diese interne Evaluierung auch einer späteren externen Überprüfung zugänglich zu machen.

Der Leitfaden basiert auf 70 Indikatoren, die Auskunft über einen qualitativen Soll-Zustand geben und den gesamten Handlungsablauf eines Jugendhauses einschließlich der infrastrukturellen Rahmenbedingungen ansprechen. Die Überprüfung der eigenen Praxis in Bezug auf den jeweiligen durch einen Indikator ausgedrückten Soll-Zustand gibt Auskunft über einen augenblicklichen Ist-Zustand. Aus der Addition mehrerer Ist-Zustands-beschreibungen lassen sich entsprechende Schwachstellen oder auch Stärken systematisch aufweisen. **Erkannte Schwachstellen sollten im Hinblick auf die Selbstverpflichtung zur Qualität beseitigt werden. Manches kann sicher einfach und ohne großen Zeitaufwand erledigt werden, andere Schwachstellen sind komplexer oder mehrdimensional. Dann bedarf es eines konkreten Projektes zur Qualitätsentwicklung** (siehe auch das gesonderte Stichwort in diesen Arbeitshilfen). Der Leitfaden gibt zu zentralen Qualitätsaspekten wie Vorhandensein eines ausgearbeiteten Konzeptes konkrete Hinweise, Anregungen und Beispiele.

Ganz gleich, ob nur ein Teil des Leitfadens für die Überprüfung einiger Aspekte eingesetzt wird oder der gesamte Leitfaden zur Auswertung der Arbeit eines Jahres genutzt wird: Nutzung und Ergebnisse müssen dokumentiert werden. Diese Dokumentation dient einmal als Referenzdokument für die an der Evaluierung Beteiligten und zum anderen als Nachweis darüber, was an Qualitätskontrolle und Qualitätsentwicklung geleistet worden ist.

Die Sitzungen zur Qualitätskontrolle sollten einen besonderen Namen erhalten und fortlaufend dokumentiert werden, sodass am Ende eines Jahres festgehalten ist, wie oft welche Personen zu welchen Themen und Aspekten was mit welchem Ergebnis diskutiert haben und welche Maßnahmen entschieden worden sind.

Ein mögliches Schema könnte sein:

Sitzung N° 3 am 31.12.2003

Thema: Selbstorganisation der Jugendlichen

Anwesende: XX

Für das Protokoll verantwortlich: XY

Welche Indikatoren des Leitfadens sollen in unserer Diskussion als Bewertungsmaßstäbe dienen (aufzählen)?

Werden noch weitere Datenquellen, Beobachtungen, auch andere Indikatoren, die nicht im Leitfaden aufgeführt sind, für die Diskussion genutzt (wenn ja, aufführen)?

Ergebnis der Analyse:

Was ist einvernehmlich geklärt?

Was ist unter uns strittig?

Wie lautet der Kompromiss (wenn es einen gibt) oder muss eine weitere Sitzung anberaumt werden?

Was wird nun gemacht?

Wer macht was?

Bis wann sollen Ergebnisse vorliegen bzw. wann überprüfen wir den Entwicklungsstand unserer heutigen Entscheidungen?

Wie plane ich ein Projekt zur Qualitätsentwicklung?

Grundlage für die Entscheidung, ein konkretes Projekt zur Qualitätsentwicklung zu starten, ist das Ergebnis der Selbstevaluierung zu einem bestimmten Themenbereich oder einem Personenkreis, zu strukturellen oder materiellen Aspekten, zu Kooperationsformen und vielen anderen Aspekten, die im Zusammenhang des Handlungsablaufes in einem Jugendhaus relevant sein können. Folgende Schritte und Arbeitsprinzipien helfen zu vermeiden, dass solch ein Projekt aus dem Ruder läuft:

1. genaue Formulierung der Schwachstelle oder des Problems, das durch das Projekt beseitigt werden soll
2. genaue Formulierung, was als Ergebnis des Projektes herauskommen soll – dem negativ festgestellten Ist-Zustand einen positiven Soll-Zustand zuordnen: das wollen wir mit diesem Projekt erreichen
3. alle an dem Projekt in verantwortlicher Funktion Beteiligten stimmen mit der Schwachstellen- oder Problemanalyse überein und auch darin, dass es sich bei diesem Projektziel um einen Beitrag zur qualitativen Verbesserung ihrer Arbeitsfeldes handelt
4. alle Beteiligten halten das Projektziel für realisierbar
5. das Projektziel steht nicht im Widerspruch zu geltenden Vorschriften des Trägers, des Ministeriums oder zu Rechtsvorschriften
6. das Projektziel steht nicht im Widerspruch zu ethischen Prinzipien und moralischen Standards in Bezug auf die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen

7. für die Umsetzung des Projektes wird ein realistischer Zeitplan erstellt
8. für die Umsetzung des Projektes wird ein Folge von Handlungsschritten festgelegt, die in den Zeitplan eingearbeitet werden
9. für die einzelnen Handlungsschritte werden die angenommenen besten Methoden, Aktionen, Vorgehensweisen festgelegt
10. es wird sichergestellt, dass die notwendigen personellen Ressourcen, die projektspezifischen fachlichen Ressourcen und, wenn für das Projekt notwendig, auch die entsprechenden finanziellen Ressourcen vorhanden sind, um das Projekt unter den festgelegten Bedingungen zu realisieren
11. es wird festgelegt, wer was bis jeweils wann in den einzelnen Handlungsschritten übernimmt
12. es wird festgelegt, wie die Entwicklung des Projektes dokumentiert werden soll und wer dabei welche Rolle hat oder für welchen Teil verantwortlich ist
13. es wird festgelegt, in welchen Abständen die am Projekt in verantwortlicher Funktion Beteiligten Zwischenevaluierungen durchführen, um gegebenenfalls den Projektverlauf den Zielformulierungen entsprechend zu modifizieren
14. das Projektergebnis wird mit allen Beteiligten und Betroffenen gemeinsam im Hinblick auf den gewünschten Soll-Zustand hin evaluiert

