

BUNDESMINISTERIUM



für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend 

12

Qualitäts-Controlling
eines Trägers der
internationalen Jugendarbeit

QS

Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder-
und Jugendhilfe

Impressum

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Herausgeber: Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Rochusstraße 8-10
53123 Bonn

Schriftleitung: Wennemar Scherrer
Am Kämpken 24
48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH
51427 Bergisch Gladbach

Druck: IDEM
53572 Unkel am Rhein

Oktober 1997

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

Das Internationale Bildungs- und Begegnungswerk e. V., Dortmund, hat ein Projekt zur Qualitätssteigerung durchgeführt. Der Projektbericht wird hiermit veröffentlicht.

Bei Anfragen wenden Sie sich bitte an:

IBB
Internationales Bildungs- und Begegnungswerk e. V.,
Reinoldstr. 2-4
44135 Dortmund
Tel.: 02 31/95 20 9-0

Qualitätscontrolling eines Trägers der internationalen Jugendarbeit

**Bericht über ein Projekt zur
kontinuierlichen Organisationsentwicklung**

Godeke von Bremen

in Zusammenarbeit mit:

Ralf Hilgenstock,
Hans-Georg Wicke,
Susanne Wiegmann

A large, bold, green 'Qs' logo is centered on a background of horizontal green stripes. The 'Q' is a thick, rounded letter, and the 's' is a thick, lowercase letter.

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder-
und Jugendhilfe**

Qs 12

Inhalt

	Seite
Vorwort:	6
Geschichte und Leistungen des IBB	8
Auseinandersetzung des IBB mit der Corporate Identity	12
Ausgangssituation und Ziele des Qualitätsprojektes im IBB	22
Prozeßdesign	29
Definition von internen Qualitätsstandards/Qualitätszielen	32
Evaluation von Maßnahmen	37
Aus- und Fortbildung: Vom Reiseleiter zum „Prozeßbegleiter“	54
Einbindung der Prozeßbegleiter/-innen in die Abläufe des IBB	63
Ablauforganisation	70
Produktsicherung im IBB	76
Rückblick auf eineinhalb Jahre Beschäftigung mit der Qualität im IBB	81
Transfer – Was haben andere davon?	82

Das Qualitätsprojekt im IBB - Baustein kontinuierlicher Organisationsentwicklung

Das IBB ist 1986 als selbstverwaltete Beschäftigungsinitiative gestartet. Aufgrund der friedenspolitischen Wurzeln standen Seminare in den Gedenkstätten Auschwitz in Polen und Chatyn, nahe Minsk in der damaligen Sowjetunion, am Anfang der Arbeit. Bis 1990 hatte sich die Bildungsarbeit quantitativ und qualitativ erweitert, die Ansprüche des IBB, aber auch die Erwartungen von außen waren gestiegen. Vor allem aber wandelten sich die gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse. Der gesamte sozialistische „Ostblock“ löste sich mit dem politischen Wandel in der Sowjetunion auf, die Mauer fiel, und es entstand wieder ein vereinigtes Deutschland.

„Organisationen und die in ihnen tätigen Menschen befinden sich – gewollt oder ungewollt – in einem Prozeß ständiger Veränderung. Die Einflußnahme auf die Gestaltung und Entwicklung der Organisation beginnt bei den Fragen und Problemen der Organisationsmitglieder und erfolgt mit diesen gemeinsam als ein bewußt geplanter Prozeß in einem fortwährenden Zyklus von Diagnose, Planung, Realisierung und Auswertung.“ (Becker, H./Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart 1990, S. 54)

In diesem Sinne und in dieser Situation hat das IBB im Jahr 1990 einen Prozeß zur Entwicklung einer Corporate Identity (CI) begonnen und damit für sich ein Instrument entwickelt, das eine angemessene und wirkungsvolle Antwort auf die damalige Situation im IBB war. Die Ziele waren eine klare Profilierung, eine bessere Erkennbarkeit und Wiedererkennbarkeit des IBB und seiner Angebote, sowie ein stärkeres Wir-Bewußtsein der Mitarbeiter/-innen und größeres Vertrauen der Zielgruppen des IBB.

Der CI-Prozeß und die eingeleiteten Maßnahmen zur Organisationsentwicklung hatten aus dem IBB ein differenziertes und professionell arbeitendes „Bildungsunternehmen“ mit politischem Anspruch gemacht: Seminare unter dem Motto „politische Bildung – interkulturelle Begegnung – internationale Zusammenarbeit“ in Gedenkstätten waren zwar zahlreicher geworden, machten aber nur noch einen geringen Teil der Bildungsarbeit des IBB aus, die jetzt auch in Westeuropa und dem Nahen Osten stattfand. Mit dem Bau einer internationalen Bildungs- und Begegnungsstätte in Minsk und der dafür gegründeten IBB gGmbH hatte sich das IBB auch strukturell erheblich verändert. Expansion, Diversifizierung, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit hießen sicherlich die Schlagworte der innerbetrieblichen Veränderungen dieser Jahre.

Aber auch der „Markt“ hatte sich entscheidend verändert. Die diversen Anbieter machten sich verstärkt Konkurrenz um einen begrenzten Markt. Alte Trennungslinien zwischen politischen und kommerziellen Organisationen, zwischen den Angeboten von Verbänden und freien Initiativen oder zwischen organisiertem Lernen und freizeit- oder erlebnisorientierter Bildungs-

arbeit hatten sich verschoben. Es reifte die Erkenntnis, daß Jugendliche und Erwachsene ihre Teilnahme an Bildungsangeboten zunehmend weniger von Zugehörigkeitsgefühlen, sondern mehr von Kosten-Nutzen-Überlegungen, von Qualitäten der Veranstaltungen abhängig machten. Die Anbieter waren gezwungen, ihre Leistungen stärker zu profilieren, um ihre Klientel nicht zu verlieren.

Hier war das IBB am Beginn des Qualitätsprojektes angekommen.

Durch die Unterstützung des BMFSFJ im Rahmen der Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ wurde es möglich, die Qualitätsfragen im IBB gezielt aufzugreifen und das Projekt durch eine Beratungsfirma (Dialoge, Bonn) zu begleiten. So konnten eine Reihe von notwendigen Arbeiten fachkundig beraten und durchgeführt werden.

Als Mitglied in der Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF) und damit der Trägerkonferenz der Jugendgemeinschafts- und Sozialdienste war es von vornherein beabsichtigt, das Projekt beispielhaft für die in der Trägerkonferenz zusammengeschlossenen Organisationen durchzuführen. So war geplant,

- die Trägerkonferenz über den Fortgang des Projektes regelmäßig zu informieren,
- das Projekt, seine Methoden und Ergebnisse zu dokumentieren,
- eine trägerübergreifende Kursleiterfortbildung zu konzipieren,
- ein Beratungsangebot zum Qualitätsmanagement für andere Organisationen zu entwickeln.

Der hier vorgelegte Bericht beschreibt das Entstehen und die wesentlichen Elemente des Projektes, die zwischen Sommer 1995 und Herbst 1996 erarbeitet wurden. Um einen Einstieg in das Projekt zu gewinnen, beschäftigen sich die Kapitel 2 und 3 mit den inhaltlichen und organisatorischen Voraussetzungen des IBB, aus denen das Projekt entwickelt wurde. In den Kapiteln 4 und 5 folgt die Projektkonzeptionierung, um anschließend in den Kapiteln 6 bis 12 einzelne Projektelemente in Durchführung und Ergebnis darzustellen. Schließlich folgt noch ein abschließendes Kapitel 13 mit praktischen Hinweisen zur Planung von Qualitätsprozessen in kleinen Organisationen.

An diesem Bericht haben mitgearbeitet: Godeke v. Bremen (Leiter des IBB), Ralf Hilgenstock (Beratungsfirma Dialoge), Hans-Georg Wicke (bis Oktober 1995 Geschäftsführer des IBB und Initiator des Projektes) und Susanne Wiegmann (haupt- und freiberufliche Bildungsreferentin für Träger der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung mit Schwerpunkt Interkulturelles Lernen, Anti-Rassismus und Gedenkstättenpädagogik, die seit vielen Jahren in der Aus- und Fortbildung des IBB tätig ist).

Geschichte und Leistungen des IBB

Godeke v. Bremen

Vorgeschichte: Friedensbewegung

Nachdem es der westeuropäischen Friedensbewegung nicht gelungen war, die ab Herbst 1993 durchgeführte Stationierung atomarer Mittelstreckenwaffen in der BRD zu verhindern, wurden in den Kreisen der christlichen Friedensbewegung neue Wege für eine Überwindung der Ost-West-Konfrontation gesucht. Als zentrale Fragestellung erwies sich: Wie ist das tief verwurzelte Feindbild von der Bedrohung aus dem Osten abzubauen? Dabei gab es zwei Ansätze, die ab 1986 von den Gründern des IBB als politische Botschaft des IBB ausgearbeitet und in ein Konzept praktischen Handelns umgesetzt wurden.

- Feindbilder können sich nur dann so tief einnisten, wenn es keine lebendigen Kontakte zwischen den „Feinden“ gibt, die die Chance bieten, die Bilder vom Feind zu korrigieren. Deshalb müssen Möglichkeiten erschlossen werden für Begegnungen zwischen Menschen diesseits und jenseits des Eisernen Vorhangs. Dabei kann es zu einer Art „Volksdiplomatie“ kommen, bei der die entpersönlichten Feinde als konkrete Menschen entdeckt werden. Die Gastfreundschaft und die Aufgeschlossenheit, mit der die Reisegruppen des IBB an den Orten jenseits des Eisernen Vorhangs empfangen wurden, hat dazu geführt, daß sich die deutschen Teilnehmer/-innen anschließend beschämt von den propagierten Feindbildern abwandten und mit zum Teil enormem Engagement für ein neues Verhältnis zu den Völkern des Ostens eintraten.
- Die Hartnäckigkeit, mit der am Feindbild vom Osten festgehalten wird, deutet darauf hin, daß die Vergangenheit, in der das Feindbild rassistisch überhöht zur Begründung des grausamsten Völkermordes führte, noch nicht ehrlich verarbeitet ist. Deshalb muß die Geschichte des nationalsozialistischen Überfalls auf die Sowjetunion neu thematisiert werden. Die Reisen der IBB-Gruppen haben bis in die 90er Jahre das Thema „Versöhnung mit den Völkern der Sowjetunion“ gehabt, bei denen die Orte der nationalsozialistischen Verbrechen und Gedenkstätten wie Auschwitz und Chatyn (in Weißrußland) im Mittelpunkt standen. So wurden auch die in Deutschland langsam beginnende Erinnerungsarbeit, die Diskussion um die Beteiligung der Wehrmacht an den NS-Verbrechen und die Fragen von Schuld und Vergebung durch lebendige Erfahrungen unterstützt.

Die Satzung des IBB definiert den Zweck des Vereins: „In Anerkennung der Schuld, die der Nationalsozialismus durch seine Gewaltverbrechen an den Völkern der Welt auf uns geladen hat ... sieht es der Verein als seine Aufgabe an, Völkerverständigung durch den Abbau von Feindbildern, Aussöhnung durch Begegnung und Zusammenarbeit zu fördern und durch Konfrontation mit dem Geschehenen Geschichte aufzuarbeiten.“

Gründung einer selbstverwalteten Arbeitsloseninitiative

Das IBB wäre nicht gegründet worden, wenn es dabei nicht in erster Linie darum gegangen wäre, einige Arbeitsplätze zu schaffen. Bis 1996 waren die meisten der IBB-Gründer bei der Evangelischen Kirche von Westfalen in der Betreuung von Kriegsdienstverweigerern und Zivildienstleistenden beschäftigt. Da diese Beschäftigung im Frühjahr 1996 endete und der Arbeitsmarkt für Sozialwissenschaftler und Pädagogen äußerst ungünstig war, wurde beschlossen, durch die Gründung eines Vereins selbst Arbeitsplätze zu schaffen. So entstanden 1987 mit Hilfe des Arbeitsamtes und einiger Spender zunächst zwei, ab 1988 fünf Arbeitsplätze. Dies bedeutete, daß alle Aktivitäten des IBB von Anfang an nur dann entwickelt und realisiert werden konnten, wenn sie sich auch ökonomisch trugen.

Für die Organisationsstruktur hatte dies zur Folge, daß alle Entscheidungen in der Mitgliederversammlung des Vereins, der nur zwei nicht im Verein angestellte Mitglieder angehörten, getroffen wurden. Alle Projekte wurden gemeinsam diskutiert und beschlossen, alle wirtschaftlichen Fragen wurden nach dem Konsensprinzip der Mitglieder entschieden.

Versöhnung mit dem Osten – Unterwanderung des Eisernen Vorhangs

Das IBB verstand sich in den ersten Jahren als eine Art Servicebetrieb der Friedensbewegung. Das Ziel war, möglichst viele Menschen mit den Orten der nationalsozialistischen Verbrechen zu konfrontieren und durch angemessene pädagogische Gestaltung ein neues Nachdenken über die Ost-West-Konfrontation anzustoßen. Der Erfolg der ersten Jahre basierte aber vor allem darauf, daß das IBB vielen Menschen überhaupt erst die Möglichkeit verschaffte, den Eisernen Vorhang zu überschreiten. Nach dem Auseinanderfallen der Sowjetunion ist es kaum noch nachzuvollziehen, was für ein Abenteuer eine Reise hinter den Eisernen Vorhang bedeutete, welche unsäglich langwierige Prozeduren an den Grenzen zu absolvieren waren und mit welcher inneren Anspannung man durch die Straßen der kommunistischen Städte ging. Das IBB vermittelte Ende der 80er Jahre eine Mischung aus Abenteuer und Politik, die den Teilnehmern/Teilnehmerinnen das Bewußtsein gab, beteiligt zu sein an historisch bedeutsamsten Ereignissen.

Das IBB macht politische Bildung. Deshalb ist das Ziel aller Maßnahmen, die auf den Reisen gewonnene Erkenntnis politisch umzusetzen. So gehörte von Anfang an zu allen Veranstaltungen eine ausführliche Vorbereitung (meist als Wochenendtagung), in der nicht nur das Programm entwickelt und technische Informationen zu Visa-, Umtausch- und Verhaltensfragen vermittelt wurden, sondern auch Informationen über das Land, die politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse und vor allem über die Geschichte des Zweiten Weltkrieges vermittelt und mit den Fragestellungen und Erwartungen der Teilnehmer/Teilnehmerinnen abgestimmt wurden. Die Programme selber beinhalteten immer den Besuch von Orten der Erinnerung an den Krieg, Gespräche mit Zeitzeugen und politisch Verantwortlichen, sowie die Begegnung mit einer Partnergruppe. Schließlich gehörte ein Nachbereitungs-

treffen vier bis sechs Wochen nach der Reise zum Programm, bei dem die gemachten Erfahrungen zusammengefaßt und Folgeaktivitäten verabredet wurden. Diese konnten darin bestehen, daß einzelne Teilnehmer/Teilnehmerinnen in der örtlichen Zeitung einen Reisebericht veröffentlichten, daß die Einladung zu Gegenbesuchen und Vortragsreihen verabredet wurde oder daß örtliche Initiativen gegründet wurde, die kontinuierliche Partnerschaften entwickelten. Auf diese Weise sind als Folgeaktivitäten von IBB-Reisen ca. 80 Initiativen entstanden.

Von der Blockkonfrontation zur Zusammenarbeit in Europa

Als zu Beginn der 90er Jahre deutlich wurde, daß der sowjetische Machtblock auseinanderfiel und neue selbständige Staaten entstanden, mußte das IBB sein Konzept umstellen. Das alte Feindbild war in sich zusammengebrochen. Aus Feinden wurden Bedürftige, denen es galt, beim Aufbau neuer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strukturen zu helfen. In dieser Zeit entstand der Plan, zusammen mit dem Jugendreiseunternehmen Sputnik (Minsk) eine internationale Bildungs- und Begegnungsstätte in Minsk zu bauen, die ein Zeichen der Versöhnung zwischen Deutschen und Weißrussen, ein Ort der Begegnung zwischen Ost und West und ein Beitrag zur Entwicklung einer demokratischen Zivilgesellschaft in einem postkommunistischen Land sein sollte. Nach der epochemachenden Formel von Michail Gorbatschew sollte die IBB-Minsk „ein Haus im gemeinsamen Haus Europa“ werden. Die Begegnungsstätte ist 1994 eingeweiht worden und schon in kurzer Zeit ein wichtiger Ort für Begegnungen zwischen Ost und West auf allen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ebenen geworden. Inzwischen arbeitet sie mit 50 festangestellten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und führt jährlich rd. 200 Veranstaltungen durch.

Mit dem Zusammenbruch des kommunistischen Ostblocks wurde für das IBB aber auch deutlich, daß die einseitige Ausrichtung nach Osten (bis 1990 wurden Veranstaltungen nur in Polen, der DDR und der Sowjetunion durchgeführt) nicht mehr ausreichte, um die Arbeit des IBB zu tragen. Die Grenzen zwischen Ost und West waren gefallen, und die neue (friedens-) politische Aufgabe hieß jetzt Europa. Der vom IBB neu entwickelte Slogan „Grenzen überwinden!“ sollte andeuten, daß es neben den Grenzen aus Mauer und Stacheldraht weiterhin Grenzen zwischen den Gesellschaften, den Kulturen und den Menschen gab, die es zur Schaffung einer friedlichen Zukunft zu überwinden gilt. Vor allem wurde aber deutlich, daß das von der (west-) europäischen Union dominierte Europabewußtsein sich neue politische, kulturelle und ideologische Grenzen schuf (Festung Europa), die nur schwer zu überwinden sein würden. Vor diesem Hintergrund entstanden neue Länderreferate im IBB: Das Deutschlandreferat, das am Beispiel des deutsch-deutschen Zusammenwachsens die Problematik der neuen „Grenzen“ bearbeiten soll; das Westeuropareferat, in dem die EU-Problematik im Spannungsfeld von Metropolen und Peripherie (z.B. Sizilien) diskutiert werden soll; das Nahostreferat, mit dem die Grenze von abendländisch-christlicher und morgenländisch-islamischer Kultur als europäische Fragestellung thematisiert werden soll.

IBB – Ort interkulturellen Lernens

Bei seiner Gründung war das IBB eine Initiativgruppe, die im Kontext einer gesellschaftlichen Bewegung Bewußtseinsprozesse selbst initiierte und organisierte. Dabei bediente sich das IBB pädagogischer Methoden. Mit der Zeit haben sich verschiedene „Produkte“ des IBB herausgebildet.

Zum einen veranstaltet das IBB Maßnahmen der politischen Bildung an verschiedenen Orten in Europa und dem Nahen Osten. Dabei agiert das IBB mit seinen verschiedenen Werken (Institut für politische Bildung, IBB im Evangelischen Erwachsenenbildungswerk Westfalen und Lippe e.V. und Träger internationaler Jugendbegegnungsmaßnahmen als Mitglied der Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF)) im Rahmen der jeweils vorgegebenen inhaltlichen und formalen Bestimmungen und ist insoweit auch Empfänger öffentlicher Zuschüsse.

Daneben erstellt und verleiht das IBB – als kleines Angebot – eine Reihe von Ausstellungen zu Themen wie „Das Leben der Anne Frank“, „Ausländer und Europa“.

Schließlich initiiert und begleitet das IBB weiterhin kleinere und größere Projekte. Dazu gehört die IBB-Minsk. Seit Anfang 1996 bereitet das IBB den Bau und Betrieb einer weiteren internationalen Bildungs- und Begegnungsstätte in Sarajewo vor.

So greifen die verschiedenen Aktivitäten des IBB ineinander und ergänzen sich zu einem Ort des interkulturellen Lernens. Dabei ist das IBB bestrebt, die Programmpartner an den verschiedenen Zielorten, an denen Veranstaltungen durchgeführt und Projekte entwickelt werden, in den Lernprozeß einzu beziehen. Auf diese Weise soll ein mehr oder weniger festes Netzwerk entstehen, in dem ein Austausch verschiedener Kulturen über Grenzen hinweg stattfinden soll. An diesem Ziel gilt es weiter zu arbeiten.

Auseinandersetzung des IBB mit der Corporate Identity

Hans-Georg Wicke

Corporate Identity als Ausgangspunkt einer strukturierten Organisationsentwicklung

1990 hat das IBB einen Prozeß zur Entwicklung einer Corporate Identity (im weiteren: CI) begonnen. Über zwei Jahre wurde mit einem Instrument gearbeitet, das eine angemessene und wirkungsvolle Antwort auf die damalige Situation und die Lösung der Probleme im IBB versprach und – dies sei im nachhinein gesagt – auch geben konnte. Der CI-Prozeß setzte eine über mehrere Jahre dauernde strukturierte Organisationsentwicklung (im weiteren: OE) in Gang und begründete den „koordinierten Einsatz sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in Organisationen, um diese durch die in ihnen tätigen Menschen und damit auch die Arbeit dieser Menschen selbst humaner und effektiver zu machen“. (Becker/Langosch a.a.O., S. 6)

Das Qualitätsprojekt ist ein weiterer, zeit- und problemgemäßer Baustein eines solchen kontinuierlichen OE-Prozesses. Gleichzeitig stellt es ein Ergebnis des CI-Prozesses dar: die Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens und sämtlicher Tätigkeiten und Verhaltensweisen der Organisation auf das Organisationsziel.

Aus unserer Sicht ist das Qualitätsprojekt im IBB, seine Zielsetzung, Inhalte und Ergebnisse ohne seine Vorläufer in der Organisationsentwicklung des IBB nicht zu verstehen. Deswegen soll in diesem Kapitel der CI-Prozeß als grundlegende Basis des Qualitätsmanagements dargestellt werden.

Grundlage für den CI-Prozeß: Die Veränderung des IBB und seiner Umwelt

Das IBB war bei seiner Gründung in 1986 eine Organisationspersönlichkeit mit manifestiertem Selbstverständnis. Die Interaktion nach innen und außen war auf die Konformität mit den Zielen ausgerichtet und hat dazu geführt, daß ein sehr klares Werteklima, eine wahrnehmbare Organisationskultur herausgebildet und ein entsprechendes Organisationsimage geprägt wurden.

Vergleicht man es mit dem IBB des Jahres 1990, so war allenfalls der äußere Rahmen gleichgeblieben. Organisationen und die in ihnen tätigen Menschen befinden sich – gewollt oder ungewollt – in einem Prozeß ständiger Veränderung. Dies traf für das IBB als neue Organisation besonders zu, das in dieser Zeit eine Entwicklung genommen hat, wie sie für viele selbstverwaltete Beschäftigungsinitiativen nach ihrer Gründung sehr typisch ist. Was hatte sich in fast fünf Jahren verändert?

Es waren inzwischen mehr „neue“ als „alte“ Mitarbeiter/-innen im IBB be-

schäftigt. Sie brachten natürlich andere Qualifikationen, Ideen und Erwartungen mit, waren zudem „normale“ Angestellte, die auf vergleichsweise sicheren Arbeitsplätzen arbeiteten.

Im Gegensatz zur Gründungszeit wurde verstärkt arbeitsteilig gearbeitet. Die praktische Zusammenarbeit ging ebenso zurück wie der allgemeine Überblick und das Informiertsein über die Geschehnisse und Aktivitäten im IBB.

Die Bildungsarbeit hatte sich vom Umfang her erheblich erweitert, es waren andere Länder und Themen hinzugekommen. Die Studienseminare wurden zunehmend mit Honorarmitarbeitern/-mitarbeiterinnen – mit einer ganz eigenen Motivation – durchgeführt.

Die Erwartungen von außen waren nach einer kurzen „Schonphase“ im Einklang mit zunehmender Professionalisierung des IBB und „Ökonomisierung der Beziehungen“ gestiegen. Aus Teilnehmern/Teilnehmerinnen waren typische Verbraucher/Verbraucherinnen geworden.

Schnell wurde deutlich, daß auch die Angebote und Leistungen des IBB nur eine begrenzte Lebensdauer hatten und zudem auch von anderen Organisationen erbracht wurden. Aus Kooperationspartnern waren z. T. „Mitwettbewerber“ geworden.

Daraus entstanden erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, deren Qualifikation und Leistungsfähigkeit, aber auch erhöhte Erwartungen an die Quantität, Qualität und Kontinuität der Angebote in den einzelnen Arbeitsbereichen.

Noch mehr wandelten sich aber die gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse dieser Jahre. Die inhaltlichen Arbeitsgrundlagen des IBB wurden in dieser Zeit auf den Kopf gestellt, bis dahin allerdings ohne daß das IBB Schaden davon getragen hätte. Aus der Sowjetunion war die GUS geworden, aus dem ehemaligen politischen und militärischen Feind wurde ein begehrter und angesehener Kooperationspartner. Der friedenspolitische Anspruch, mit Bildungsarbeit Blockkonfrontation abzubauen zu wollen, war in dieser Form obsolet geworden. Die mitteleuropäischen Staaten hatten eine ähnliche Entwicklung genommen. Der „Ostblock“ existierte nicht mehr, er diente auch nicht mehr zur inhaltlichen Auseinandersetzung oder als Hilfskonstrukt zum Abbau der alten Ost-West-Feindbilder. Die beiden deutschen Staaten hatten sich vereinigt. Das vom IBB formulierte Ziel der Aufarbeitung der deutschen Geschichte hatte plötzlich einen völlig neuen gesellschaftlichen Hintergrund bekommen. Es war plötzlich ein historischer Tatbestand aufgehoben, den große Teile der Nachkriegsgeneration zu akzeptieren gelernt hatten. Die Nachkriegsgeschichte der beiden deutschen Staaten und das Interesse an deutscher Gegenwart und Zukunft traten sehr viel stärker in den Vordergrund.

Was ist Corporate Identity?

In der Debatte werden viele, z.T. sehr unterschiedliche und unterschiedlich weit reichende Definitionen von CI benutzt. Im IBB wurde CI nie als Kosmetik z.B. am visuellen Auftritt, sondern mehr als ein strategisches Konzept ver-

standen, als „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten Soll-Images, mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einen einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“. (Birkigt K./Stadler M.: Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 1985, S. 23)

Philosophie/Leitbild

Das Leitbild stellt die Grundlage der CI dar und steht in deren Mittelpunkt. Hier werden Aussagen erwartet u.a. zu

- Geschichte,
- Selbstverständnis,
- Zweck und Zielsetzungen,
- Programm und Angeboten,
- Qualität der Leistungen,
- Finanzen,
- allgemeinen Organisationsgrundsätzen.

Mit den folgenden drei Elementen soll die einheitliche Darstellung des Leitbildes umgesetzt werden:

Erscheinungsbild/Corporate Design (CD)

CD soll optisch identifizierbar machen und die Grundaussagen des Leitbildes optisch umsetzen. Es ist die generelle visuelle Anmutung und typographische Organisation von verbalen Aussagen. Bestandteile der CD sind u.a.:

- Symbole, Logos;
- Farben, Schriftarten;
- Gestaltung von Unterlagen, Briefpapier etc.;
- Anzeigen, Werbung;
- Räume, Gebäude, Fahrzeuge.

Kommunikation/Corporate Communication (CC)

CC soll die gesamte Unternehmenskommunikation an deren Selbstverständnis und „Mission“ orientieren und helfen, die Anforderungen und Informationsbedürfnisse der Adressaten umzusetzen. Bestandteile der CC sind u.a.:

- Öffentlichkeitsarbeit,
- Presse- und Medienarbeit,
- Werbung,
- interne Kommunikation.

Verhalten/Corporate Behaviour (CB)

CB ist die unmittelbare Umsetzung der Organisationskultur und die Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens und sämtlicher Tätigkeiten und Verhaltensweisen der Organisation auf das Organisationsziel. Bestandteile der CB sind u.a.:

- Glaubwürdigkeit,
- Ausstrahlung,
- innerbetriebliche Information,
- Mitarbeiterführung,
- Preis, Distributions- und Gebührenpolitik.

Ziele des CI-Prozesses im IBB

Folgende Wirkungen hatte sich das IBB von der Einleitung des CI-Prozesses im IBB erhofft (siehe auch Birkigt/Stadler, a.a.O., S. 545 ff.):

- Attraktivität: klare Profilierung des IBB und seiner Angebote,
- Unverwechselbarkeit: bessere Erkennbarkeit und Wiedererkennbarkeit des IBB und seiner Angebote sowie Abgrenzung gegenüber anderen Anbietern,
- Leistungsfähigkeit: stärkeres Wir-Bewußtsein der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des IBB,
- Effizienz: Kostensenkung der Einzelmaßnahme und Zunahme der innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeit sowie Vereinfachung und Verbesserung der organisatorischen Zusammenhänge und Entscheidungsstrukturen,

- ❑ Bindung an das IBB: mehr Vertrauen der Zielgruppen (insbesondere der Teilnehmer/Teilnehmerinnen, Zuschußgeber, Spender),
- ❑ Stimulation des Arbeitsklimas: bessere Führungsmöglichkeit durch größere Sicherheit bei Entscheidungen und geringere Reibungsverluste im IBB.

Insofern hat es zwei Zielgruppen für den CI-Prozeß im IBB gegeben:

- nach innen: Beschäftigte, Organisationsmitglieder,
- nach außen: Kooperations- und Geschäftspartner, Zuschußgeber, Auftraggeber, (potentielle) Teilnehmer/Teilnehmerinnen.

Der Ablauf des CI-Prozesses im IBB

In Anlehnung an Keller (Das CI-Dilemma, Wiesbaden 1990) lief der CI-Prozeß im IBB in fünf Etappen ab. Diese werden im folgenden zusammen mit den jeweiligen Unterzielen und Vorgehensweisen beschrieben.

Vorbereitung und Problemdefinition

Ziel des ersten CI-Workshop war die Wissensvermittlung über CI und CI-Prozesse sowie die Identifikation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit dem CI-Prozeß. Es wurde eine erste A-priori-Problemdefinition der Situation im IBB vorgenommen. Am Ende stand die gemeinsame Entscheidung über die Durchführung des Prozesses und damit die Formulierung des gemeinsamen Willens zur Erarbeitung und konsequenten Umsetzung organisationspolitischer Grundlagen. Damit verbunden waren auch die Entscheidung über die Begleitung und Unterstützung durch einen externen Berater und die Verwendung finanzieller und zeitlicher Ressourcen für einen solchen Prozeß.

In einem zweiten CI-Workshop wurden eine erste grobe Bestandsaufnahme und ein Erstentwurf einer Soll-Identität erstellt.

Ist-Analyse und Ist-Identität

Ziel dieser Phase war es, die wesentlichen Erfolgsfaktoren des IBB zu bestimmen und die Zielrichtung des CI-Prozesses festzulegen. Die Perspektive: Abbau der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild und Stärkung der Übereinstimmungen zwischen Ist-Zustand und Soll-Definition.

Als erstes nahm dazu das Beratungsunternehmen durch Fragebogen und Interviews mit Förderern, Spendern, Kuratoren und Kunden des IBB eine Standortbestimmung des IBB und seiner Leistungen/Angebote, seiner Stärken, Schwächen und Ressourcen vor.

In einer zweiten Runde wurden von dem Beratungsunternehmen alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des IBB befragt, um Hinweise zu den o.g. Fragen,

aber auch Hinweise auf das Selbstverständnis und Selbstbild der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im IBB zu erhalten.

In einer Imageanalyse, die mit Teilnehmern/Teilnehmerinnen, Kooperationspartnern, Honorarkräften und hauptberuflichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen durchgeführt wurde, konnten das Selbst- und Fremdbild des IBB festgestellt werden.

In einem abschließenden Workshop wurden die Ergebnisse zusammengetragen und insbesondere die sich ergebende Situationsanalyse diskutiert. In einem weiteren Workshop wurden aus den internen und externen Rückmeldungen Kulturmerkmale des IBB herausgearbeitet. Die Ergebnisse wurden jeweils im Hinblick auf die Zielrichtung des CI-Prozesses bewertet.

Identitätsentwurf/Definition Soll-Identität

Kernpunkt dieser Phase ist die verbale Ausgestaltung einer Organisationsphilosophie. Zentrales Element in dieser Phase war ein mehrtägiger Workshop zur Definition und Formulierung von Leitbildmerkmalen. Hier wurden gemeinsame Aussagen zu den Elementen eines zukünftigen Leitbildes des IBB erarbeitet. Diese Elemente umfaßten:

- Philosophie,
- Ziele,
- Strategien,
- Werte/Normen,
- Potentiale,
- Strukturen,
- Herkunft,
- Temperament,
- Kompetenz,
- Konstitution,
- Bedürfnisse,
- Einstellungen,
- Interessen.

Die Leitbildmerkmale wurden im folgenden ausformuliert, intern veröffentlicht und in mehreren Gesprächen mit haupt- und nebenberuflichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen präzisiert und weiter überarbeitet.

Realisierungskonzept/Strategie der Evolution

Mit dem Ziel der Stärkung der Übereinstimmungen bzw. des Abbaus von Differenzen zwischen Ist und Soll wurde ein Katalog von Maßnahmen in vier verschiedenen Bereichen entwickelt:

1. Festlegung von neuen, dem Leitbild angemessenen Gestaltungsrichtlinien (Corporate Design),
2. Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes im Rahmen einer Corporate Communication,
3. Erarbeitung von Maßnahmen zum „Kulturwandel“ i.S. des Corporate Behaviour – hier standen neben den innerbetrieblichen Abläufen vor allem Überlegungen zu den Angeboten/Leistungen der verschiedenen Arbeitsbereiche des IBB und deren Wirkungen auf die potentiellen Kunden im Vordergrund,
4. Schaffung und Umsetzung von leitbildkonformen Strukturen und Beginn einer umfassenden Organisationsentwicklung: „Wünschenswerte Verhaltensänderungen müssen mit entsprechenden Strukturveränderungen einhergehen – und umgekehrt.“ (Becker/Langosch, a.a.O., S. 50)

Umsetzung und Erfolgskontrolle

In dieser vorläufig letzten Phase des CI-Prozesses im IBB ging es um die konkrete Ausarbeitung und Umsetzung von Einzelmaßnahmen sowie deren Überprüfung.

Leitbild IBB 2000

Rund zweieinhalb Jahre nach Beginn des CI-Prozesses konnten im Juni 1993 die mehrfach veränderten Leitlinien des IBB veröffentlicht werden. In sie gingen die Diskussionen zur Umsetzung des Leitbildes auf den verschiedenen organisatorischen Ebenen des IBB ein. Mit einem neuen Slogan „Grenzen überwinden“ wurde eine homogene Organisationsphilosophie präsentiert, die die konkreten Leistungen, Angebote und Kompetenzen des IBB einbettete in ein organisationspolitisches Gesamtkonzept und eine politische Botschaft und Vision. Dazu wurden allgemeine Handlungsgrundsätze, aber auch Maßstäbe für die innerbetriebliche Entwicklung zur Betriebs-, Finanz-, Personal-, Struktur- und Kooperationspolitik des IBB formuliert. Bis ins Detail wurden hierin die vom IBB angebotenen Leistungen sowie deren inhaltliches und methodisches Konzept dargestellt.

Leitbildkonforme Strukturen und Statuten

Während des CI-Prozesses war dies einer der entscheidenden Arbeits- und Diskussionspunkte – in Anbetracht der Gründungsgeschichte des IBB als „selbstverwaltete Beschäftigungsinitiative“ nur wenig verwunderlich. So erstaunt es auch wenig, daß hier die aus Sicht der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sicherlich weitreichendsten Neuerungen eingeführt wurden:

- ❑ Das Organisationssystem wurde entsprechend der in den letzten Jahren stattgefundenen Entwicklungen angepaßt: Im „IBB 2000“ wurde nun zwischen einem „Leitungssystem“, einem „Realisationssystem“ (in den Geschäftsbetrieb wurde erstmals neben dem IBB e.V. mit seinen Bildungswerken auch die neugegründete IBB gGmbH und IBB-Minsk miteinbezogen) und einem „Basisgruppensystem“ unterschieden.
- ❑ Mit der im September '93 getroffenen Strukturentscheidung wurde eine neue „Aufbauorganisation“ verabschiedet, die u.a. zu veränderten Entscheidungsstrukturen und -gremien und zu einer nicht unerheblichen Veränderung in der Leitungspraxis des IBB geführt hat. Mit einer Änderung der Satzung wurden diese neuen Strukturen festgeschrieben.
- ❑ Auch die Ablauforganisation wurde insbesondere im Verhältnis pädagogische – verwaltungstechnische Arbeit verändert und mit klareren Verantwortlichkeiten belegt. In einer Geschäftsordnung, die sich das IBB erstmals gegeben hat, wurden die Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten einer jeden Organisationseinheit im IBB beschrieben und bis hin zu Stellenbeschreibungen heruntergebrochen.
- ❑ Mit einer veränderten Finanzbuchhaltung, die Leistungsbilanzen ermöglichte, wurden auch die betriebswirtschaftlichen Kalkulationsgrundlagen verändert. Die Referate wurden als Kostenstellen betrachtet, es wurde für alle Mitarbeiter/-innen eine einheitliche, auf die mittelfristige finanzielle Entwicklung und formulierte betriebliche Ziele abgestimmte Veranstaltungskalkulation eingeführt.

Corporate Design

Mit einer Graphikagentur wurde ein neues Logo und ein darauf abgestimmtes Corporate Design entwickelt. Das Erscheinungsbild von Briefköpfen, Materialien und aller vom IBB herausgegebenen Veröffentlichungen wurde in der Folgezeit umgestellt. Im Sinne dessen, daß der CI-Prozeß nie ein kosmetischer sein sollte, wurde sich auf einige wenige, aber notwendige optische Veränderungen beschränkt.

Auch im Büroalltag führte CD zu Veränderungen: Mit neuem Geschirr, notwendigen Renovierungsmaßnahmen der Büroräume, Umgestaltungen gemeinsam benutzter Räume bis hin zu Fotografien der Mitarbeiter/-innen im Büroflur als „Wegweiser“ für Gäste wurde sicherlich nicht alles getan, was sinnvoll gewesen wäre. Es wurde aber eine Reihe sichtbarer Veränderungen geschaffen.

Corporate Communication

Das Kommunikationskonzept hatte sich vor allem in einer Richtung entscheidend verändert: Im Gegensatz zu vorher wurden nun für die verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Medien und Anlässe zur Kommunikation der „Botschaften“ des IBB gewählt. Obwohl sich das Konzept in der Praxis und durch die Praxis verifizieren mußte und sich vieles davon nicht dauerhaft bewährt hat, hat es doch in der Betrachtung von „außen“ mehrere spürbare und manifeste Ergebnisse des CI-Prozesses gegeben, die hier nur beispielhaft dargestellt werden:

- ❑ In zwei zielgruppenspezifischen Selbstdarstellungen wurden das IBB, seine Ziele und Leistungen dargestellt.
- ❑ Die Hauszeitung „initiativ“ wurde nun in einer neuen, überarbeiteten Version regelmäßig herausgegeben.
- ❑ In einem jährlichen Geschäftsbericht wurde die im Jahr geleistete Arbeit, deren Probleme und Erfolge dargestellt, sowie Ausblicke auf das folgende Jahr gegeben.
- ❑ Für Spender und Förderer des IBB wurden spezielle Beteiligungsmöglichkeiten entwickelt, so z.B. die Teilnahme an „Probereisen“ des IBB oder an Abenden mit Berichten von besonderen Ereignissen.
- ❑ Für das weitere Umfeld wurde ein jährliches „IBB-Forum“ geplant, eine Möglichkeit zum gemeinsamen Diskutieren, Wiedersehen und Feiern.

Auch in der „Binnenkommunikation“ hat es reichlich Neuerungen gegeben:

- ❑ Die Anzahl der internen Besprechungen wurde reduziert und besser aufeinander abgestimmt. Es wurden zudem neue fixe Besprechungstermine für spezielle Anlässe geschaffen.
- ❑ Über ein Jahr wurde ein externer Supervisor herbeigeholt, um bei der Klärung von Kommunikationsbeziehungen der Mitarbeiter/-innen untereinander zu helfen.
- ❑ Mit den Honorarmitarbeitern/-mitarbeiterinnen wurde eine neue Arbeits- und Kommunikationsstruktur geschaffen, in der erstmals für „Information“, „Fortbildung“ und „Identifikation“ verschiedene und nur z.T. miteinander verschmolzene Medien und Anlässe gefunden wurden.

Von der CI zur Organisationsentwicklung

Mit diesen Maßnahmen wurde der CI-Prozeß immer mehr zu einem OE-Prozeß, ein „fortlaufender wechselseitiger Vorgang“ von „miteinander in Beziehung stehenden Ereignissen, die sich mit der Zeit auf einen Zweck oder ein Ziel hinbewegen“. (French, W. L./Bell, C. H. jr.: Organisationsentwick-

lung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern/Stuttgart 1982, S. 66) „In der Praxis wird eine vorläufige Strategie formuliert; diese wird angepaßt und verändert, sobald auftauchende Probleme und unerwünschte Entwicklungen dies empfehlen ... Bestehende Probleme werden gelöst und neue tauchen auf; Schwierigkeiten und Konflikte in einzelnen Subsystemen lassen sich beseitigen, während zehn andere neu auftreten, und ein bisher gesundes Subsystem entwickelt ungünstige Symptome“ (ebenda, S. 66 f.). Insofern war es in der damaligen Situation klar, daß die geplanten CI- oder OE-Maßnahmen hauptsächlich als „Leitfäden und wegweisende Richtlinien und weniger als exakte Beschreibung eines Endzustandes“ dienten und „keine einmalige Lösung eines organisatorischen Problems“ sein könnten (ebenda, S. 67).

Für die Beteiligten ist dieser permanente Entwicklungsprozeß sicherlich nur schwer zu ertragen, da er eine ständige Reflexion, Anpassung und Veränderung individuellen und organisatorischen Handelns mit sich bringt. Allerdings erscheinen angesichts der sich in einem enormen Tempo wandelnden Verhältnisse starrere Systemvorstellungen, die weniger Raum für flexiblere und aktuellere Antworten lassen, als wenig realistisch oder zumindest wenig erfolgversprechend. Insofern verwundert es auch nicht weiter, daß das IBB nun sechs Jahre nach dem Beginn des CI-Prozesses vor einem neuen Zyklus einer Selbstbestimmung und Positionsfindung steht.

Ausgangssituation und Ziele des Qualitätsprojektes im IBB

Hans-Georg Wicke

Während die Leitbildentwicklung im IBB am Anfang eines umfassenden OE-Prozesses stand, war das Qualitätsprojekt Ergebnis der CI-Debatte und konsequente Fortführung der OE gleichermaßen. Nicht nur auf der theoretischen Ebene liegt in der Verbindung von CI und OE die unmittelbare Überleitung zu dem drei Jahre später begonnenen Qualitätsprojekt. Auch auf der praktischen Ebene hat sich durch die konkreten Arbeitsergebnisse und die eingeleiteten Veränderungen die Verbindung und Herleitung zu einem Qualitätsprojekt im IBB ergeben. Dieses soll im folgenden dargestellt werden.

Leitbild „IBB 2000“

Das als Ergebnis des CI-Prozesses formulierte Leitbild „IBB 2000“ machte bereits sehr deutliche qualitative Aussagen zu den vom IBB angebotenen Leistungen. Mit „Politische Bildung – Interkulturelle Begegnung – Internationale Zusammenarbeit“ wurde versucht, ein nach innen und außen erkennbares Profil der Angebote des IBB zu umreißen. Der Charakter der Bildungsangebote wurde damals mit „Bildung erleben – erkunden – begegnen – lernen“ auf den Nenner gebracht. Unter der Überschrift „Unsere Leistungen: Begegnungen, Fortbildungen, Projekte, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit“ wurden die Angebote des IBB klar beim Namen genannt und als für Kunden (Teilnehmer/-innen, Auftraggeber) beim IBB erhältliche Leistung beschrieben.

Auch wurden im Leitbild erstmals mit qualitativen Aussagen, die später als Basis in die Debatte um Qualitätsentwicklung eingegangen sind, die angebotenen Leistungen näher charakterisiert, so z.B. in „Unsere Grundsätze: Maßstab für Verhalten und Glaubwürdigkeit“:

- „Deswegen haben unsere Studienseminare immer Begegnungscharakter, der Dialog mit den Betroffenen steht im Vordergrund.“
- „Individuelle Freiräume, gegenseitiger Respekt und Wertschätzung haben bei unseren Gruppenreisen einen wichtigen Stellenwert ...“
- „Die möglichst weitgehende, auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Organisation von Bildungs- und Begegnungsseminaren im In- und Ausland steht im Mittelpunkt unserer Arbeit.“
- „Die Programme sind handlungsorientiert und werden mit den Teilnehmern/Teilnehmerinnen entwickelt.“
- „Deswegen stehen bei unserer Bildungs- und Begegnungsarbeit erfahrungsorientierte Bildungsmethoden, der direkte Dialog mit den Menschen, das persönliche Erleben der Teilnehmer/Teilnehmerinnen an den Orten des Geschehens im Vordergrund.“

- ❑ „Bei der Gestaltung der Seminare legen wir großen Wert auf die Eigenaktivität und auf das aktive Handeln der Teilnehmer/Teilnehmerinnen.“
- ❑ „Interkulturelles Lernen in den Bildungs- und Begegnungsseminaren des IBB heißt:
 - sich um differenzierteres Kennenlernen bemühen;
 - feststehende Bilder und Vorurteile abbauen;
 - Gegensätze aushalten und akzeptieren lernen;
 - zum miteinander Lernen bereit sein;
 - ein gemeinsames Problembewußtsein schaffen;
 - interkulturelle Handlungskompetenz erwerben.“
- ❑ „Ökologisches Handeln findet sich nicht nur als Thema, sondern auch in der Form unserer Veranstaltungen ... soweit wie möglich wieder.“
- ❑ „Ohne den Bezug zur eigenen Geschichte – und hierbei insbesondere zur Geschichte des Nationalsozialismus – können wir die Zukunft nicht gestalten.“

Die Aussagen sollten damals in doppelter Hinsicht als Orientierung dienen:

1. als vertrauensschaffende Orientierung für Kunden, welche Qualität sie bei den genannten Angebote zu erwarten haben, sowie
2. als Orientierung für die Mitarbeiter/-innen für eine IBB-typische Gestaltung der Bildungsangebote.

Marketing- und Leistungskonzept

Später wurden Konzepte diskutiert, wie die vom Leitbild vorgegebenen Ziele und Ansprüche in den angebotenen Leistungen des IBB operationalisiert werden könnten. Einerseits befand sich das IBB damit noch im CI-Prozeß in der Debatte um Corporate Behaviour, um veränderte Organisationskultur. Andererseits hat sich das IBB damit in einen Organisationsentwicklungsbereich vorgewagt, der bis dahin sehr unterentwickelt war – was allerdings sehr typisch für Jugend- und Erwachsenenbildungseinrichtungen und Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich ist: Es war der Beginn einer Marketingkonzeption im IBB.

„Marketing versteht sich hier als Summe aller Mittel, die dafür aufgewendet werden, das gesamte Umfeld des Bildungsunternehmens (Beziehungen, Strukturen, Entwicklungen, Abhängigkeiten, Störungen, Kommunikationsmechanismen ...) bewußt zu machen und das diesem Umfeld angepaßte Handeln (Erscheinungsbild, Angebote, Preise, Kommunikation, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit ...) zu finden.“ (Kapfer, Marketing, in: Grundlagen der Weiterbildung, Zeitschrift für Weiterbildung/Erwachsenenbildung im In- und Ausland (GdWZ), Darmstadt, 2/91) Mit dieser Definition wird das Marketing- und Leistungssystem zu einem entscheidenden Teil der Organisati-

onskultur, es entsteht eine „markt-orientierte Führung der NPO, das heißt, das eigene Denken und Handeln primär an den Bedürfnissen der Teilnehmer (Kunden!) auszurichten.“ (Maisberger, Marketing für Non-Profit-Organisationen, in: GdWZ 3/91)

Nutzenanalyse

So wurde z.B eine „Nutzenanalyse“ erstellt. Für das IBB als gesamtes wie auch für jeden einzelnen Arbeitsbereich wurden der unmittelbare, aber auch der mittelbare Nutzen für einen potentiellen „Nutzer“ (Teilnehmer/Teilnehmerinnen, Auftraggeber) der IBB-Leistungen unter z.B. folgenden Fragestellungen definiert:

- „Was hebt uns aus der Masse der Anbieter heraus?“
- „Welches ist unsere Besonderheit?“
- „Welches ist der besondere und sonst nirgends zu bekommende Nutzen?“
- „Welcher Service wird nur bei uns geboten?“
- „Welches sind die einzigartigen Erlebnisse, die die Kunden bei uns haben können?“
- „Was ist das Typische an unserem Angebot?“

Standards für die Bildungsarbeit des IBB

Anknüpfend an die letzte Frage wurden in einem zweiten Schritt „Standards für die Bildungsarbeit des IBB“ festgelegt, die in allen Bildungsangeboten des IBB unabhängig von Ort und Thema umgesetzt werden sollten. Beispiele:

- „Interkulturell kompetente Begleitung, international besetzt, offen und seriös gegenüber den Teilnehmern/Teilnehmerinnen, flexibel und kompetent, mit lockerem, aber überzeugendem Leitungsstil“
- „Dem Preis angemessene gute Qualität der angebotenen Leistungen, Programmsicherheit, sorgfältige Auswahl der Leistungspartner“
- „Vorbereitung (mit Kennenlernen der Teilnehmer/Teilnehmerinnen und deren Motivation, inhaltlichen Einheiten, Programmabsprachen, „soziale“ Vorbereitung auf Land und Kultur, Selbstdefinition der Gruppe) und Nachbereitung mit der Unterstützung und Entwicklung von Nachfolgeaktivitäten“

Typologie der Angebote des IBB

Im Anschluß daran wurde daraus eine „Typologie“ der Angebote entwickelt. Nur ein kleiner Ausschnitt daraus verdeutlicht, wie sehr hier bereits qualitative Leistungsmerkmale festgelegt wurden:

- „politisch engagierte Gruppenprogramme“
- „außergewöhnliche Programme“
- „hoher Erlebniswert“
- „aktive Teilnahme und Mitarbeit“
- „gemeinsame Reflexion“
- „interessante und glaubwürdige Programmpartner“
- „Teilnehmer/-innenorientierung“
- „individuelle Freiräume in der Gruppe“
- „Spaß und Engagement“
- „gutes und offenes Gruppenklima“
- „lockerer und kompetenter Leitungsstil“

Der Beginn des Qualitätsprojekts

Spätestens an dieser Stelle war das IBB am Beginn des Qualitätsprojektes angekommen. Während der CI-Prozeß vornehmlich das Augenmerk auf das „Was“ gelegt hat, wurde im Laufe der Zeit die qualitative Seite der Angebote des IBB stärker in den Blick genommen, die Qualität der Angebote klarer beschrieben, um den Kunden/Kundinnen konkrete Hinweise auf Nutzen und Verwertungsmöglichkeiten zu geben. Trotzdem blieb aber bei einem etwas distanzierteren Blick auf die Ergebnisse der vorhergehenden Prozesse eine Reihe von Fragen offen, die – wenn sie nicht seriös beantwortet worden wären – die getroffenen Aussagen als reine „Werbeprospekte“ hätten entlarven können. Damit hatte die Gefahr bestanden, genau das zu verhindern, was eigentlich erreicht werden sollte – eine glaubwürdige und vertrauensvolle Basis für Kooperation mit den Zielgruppen zu schaffen:

- Was ist unter den aufgeführten Qualitätsmaßstäben im Detail zu verstehen? Sprechen nicht inzwischen alle Bildungsveranstalter von „Teilnehmerorientierung“ und „Programmsicherheit“ in ihren Seminaren? Versprechen nicht alle Reiseveranstalter „unvergeßliche Erlebnisse“, „außergewöhnliche Programme“ und vor allem Spaß? Wie können sich

potentielle Kunden in einem solchen austauschbaren Schlagwortgewitter der verschiedenen Anbieter besser orientieren?

- Welche Assoziationen mögen potentielle Teilnehmer/-innen haben, die vielleicht in den Ausschreibungen des IBB etwas von „individuellen Freiräumen in der Gruppe“ oder „offenem Gruppenklima“ lesen? Wie können Enttäuschungen und Frustration – und damit u.U. der Verlust eines Kunden – vermieden werden, wenn nicht der Versuch unternommen wird, durch deutlichere Aussagen Mißverständnisse zu vermeiden?
- Was erwarten und erhoffen die Kunden – Teilnehmer/Teilnehmerinnen und Auftraggeber – tatsächlich von den IBB-Bildungsangeboten? Ist die Motivation zur Teilnahme an einer Gruppenreise ins Ausland wirklich – wie unterstellt –, „Land und Leute“ und die „politische und gesellschaftliche Situation“ kennenzulernen, oder ist es nicht vielleicht doch mehr die Existenz einer nach Geschlechtern gemischten Gruppe in Verbindung mit einer günstigen Gelegenheit zum Tourismus?
- Wie kann man mehr erfahren über die Teilnehmer/Teilnehmerinnen und Auftraggeber, die potentielle Kunden sein könnten, es aber aus nicht bekannten Gründen nie geworden sind? Reicht es, weiterhin nichts über sie zu erfahren – und sie nicht zu erreichen –, obwohl sie für die Arbeit des IBB wichtig sein könnten?
- Wie kann jemand, der sich nach einem der „politisch engagierten Gruppenprogramme“ erkundigt, zur Teilnahme überzeugt werden, wenn er z.B. auf seine schriftliche Anfrage erst nach Ausschreibungsende eine Antwort erhält oder auf seinen Anruf mit jemandem verbunden wird, der das Programm nicht kennt? Welche Leistungen muß das IBB als Veranstalter von Bildungs- und Begegnungsseminaren unabhängig vom konkreten Programm im Vorfeld oder im nachhinein erbringen?
- Im Leitbild sind hohe politische, inhaltliche und bildungspolitische Ansprüche formuliert, die auf Einstellungsveränderung und Identitätsbildung abzielen. Wie kann dies in einem Bildungsprogramm ermöglicht oder gar gewährleistet werden? Und: Wie kann ermittelt werden, ob ein solcher Effekt bei den Teilnehmern/Teilnehmerinnen tatsächlich eingetreten ist?
- Kann davon ausgegangen werden, daß Beschluß und guter Wille allein ausreichen, um die Umsetzung von Qualitätsmaßstäben in die alltägliche Bildungspraxis zu gewährleisten, oder sollte dies überprüft werden? Was soll überprüft werden – nur die vom IBB intendierten Ziele oder mehr? Welche Kriterien sollen angelegt, wie und in welcher Form gemessen werden? Wie und von wem wird dies ausgewertet? Wer zieht wann welche Konsequenzen daraus?
- „Interkulturell, offen und seriös, flexibel und kompetent, locker und überzeugend“ – so werden die 22- bis 27jährigen Studenten/Studen-

tinnen idealtypisch beschrieben, die als „Veranstaltungsbegleiter“ für das IBB bei ca. 80 % der Veranstaltungen fungieren. Wie kann die Lücke zwischen hauptberuflichem Anspruch und nebenberuflichen Realitäten überbrückt werden? Wie kann es gelingen, nicht nur die Erwartungen und Ansprüche zu kommunizieren, sondern die Nebenberuflichen auch in die Lage zu versetzen, diese in die eigene Bildungspraxis umzusetzen?

- Welche Voraussetzungen müssen bei den Hauptberuflichen bestehen, um zumindest organisatorisch und planerisch die Voraussetzungen für die gewünschten Qualitäten zu geben? Wie sehr sollen sie sich bei aller „Kundenorientierung“ in der Veranstaltungsgestaltung auf die Wünsche der „Auftraggeber“ einlassen? Welche Voraussetzungen und Bereitschaft bringen sie mit, um z.B. Sekretariat und Veranstaltungsbegleiter für ihre Aufgaben im Projekt zu qualifizieren?
- Wie kann das IBB Qualitätsansprüchen gerecht werden, die von ganz anderer Seite herangetragen werden? Wie können die in Weiterbildungsgesetzen, Kinder- und Jugendhilfegesetz oder sonstigen Förder Richtlinien ausgedrückten Qualitätserwartungen in die vom IBB formulierten Qualitätsmaßstäbe integriert und garantiert werden?
- Können in der Bildungsarbeit Qualitätsmaßstäbe à la McDonalds („an jedem Ort und zu jeder Zeit immer die gleiche Qualität“) garantiert werden? Wie flexibel – ohne dadurch wieder unverbindlich zu werden – müssen qualitative Aussagen sein, um zeitlichen Bestand haben zu können? Wie sehr müssen die Ansprüche bei internationaler Arbeit auf die jeweiligen Bedingungen in den Kooperationsländern umformuliert werden? Kann es hier trotzdem einen gemeinsamen Nenner geben?

Die Aufgabenstellung des Qualitätsprojektes

Insofern war es an der Zeit, nicht nur deutlichere Aussagen zum „Wie“ zu treffen, sondern auch die Leistungserbringung und -gewährleistung, die Schaffung und Sicherstellung entsprechender organisatorischer Voraussetzungen und der dazu notwendigen menschlichen und fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen stärker in den Blick zu nehmen. Zudem bestand in der Debatte um Qualitätsmanagement erstmals die Möglichkeit, die Umsetzung der im Leitbild formulierten Ziele, Aufgaben und Ansprüche an der alltäglichen Realität zu überprüfen und sie einige Jahre nach „Beendigung“ des CI-Prozesses der beabsichtigten Revision zu unterziehen.

Deswegen hatte das Qualitätsprojekt des IBB fünf zentrale Ziele:

1. Ist-Bestandsaufnahme der Umsetzung von Qualitätsstandards: Eine Bestandsaufnahme per Befragung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Teilnehmer/Teilnehmerinnen sollte Aufschluß über die Umsetzung der selbst gesetzten Qualitätsansprüche, aber auch der von außen, z.B. über Förderrichtlinien, festgelegten Normen geben.

2. Überprüfung und Definition von Qualitätsstandards: Die Soll-Definition der Qualitätsstandards war erheblich zu erweitern und zu konkretisieren und diese, basierend auf der Bestandsaufnahme, mit den geäußerten Teilnehmerinteressen abzugleichen.
3. Verbesserung der Qualität interner Abläufe: Es sollte ein Qualitätsmanagementsystem konzipiert und installiert werden, mit dem in einem gesamtbetrieblichen Steuerungsprozeß die Umsetzung der definierten Zielvorgaben hinsichtlich der Programme, ihrer Planung, Organisation, Kalkulation, Vermarktung sichergestellt werden sollte.
4. Qualifizierung der direkten Leistungserbringer/-innen: Es war Ziel, ein Konzept für Fortbildungskurse von haupt-, neben- und ehrenamtlichen Leitern/Leiterinnen von Bildungs- und Begegnungsseminaren des IBB zu erproben, das eine qualifizierte Veranstaltungsbegleitung im Sinne der vom IBB formulierten Organisationsziele ermöglicht, und dieses im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten dauerhaft einzuführen.
5. Systematische Erfassung von Kundenfeedback: Ein System der kontinuierlichen teilnehmersensitiven Evaluation der Bildungsveranstaltungen des IBB war zu entwickeln, das eine Überprüfung und ggf. Revision der Qualitätsansprüche hinsichtlich Zielangemessenheit, -umsetzung und -erreichung ermöglicht.

Ausgehend von der Mitgliedschaft des IBB in der Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF) und damit verbunden der Trägerkonferenz der Jugendgemeinschafts- und Sozialdienste war es von vornherein beabsichtigt, dieses Projekt beispielhaft für die in der Trägerkonferenz zusammengeschlossenen Organisationen durchzuführen. Ziel war es, an einem Beispiel einen entsprechenden Erfahrungstransfer für andere Organisationen zu ermöglichen, aber auch gleichzeitig konkrete Ergebnisse zur Arbeit mit Qualitätsmanagement für die nicht beteiligten Einrichtungen zu produzieren. So war geplant,

1. in regelmäßigen Abständen auf Veranstaltungen der Trägerkonferenz über den Fortgang des Projektes, seine Ergebnisse und Schwierigkeiten zu berichten (Information),
2. das Projekt, seine Methoden und Ergebnisse zu dokumentieren (Dokumentation),
3. den Fortbildungskurs zusammen mit anderen interessierten Einrichtungen zu konzipieren und ihn von Beginn an als trägerübergreifenden Kurs zu installieren (Kursleiterfortbildung),
4. die Leitung des Qualitätsprojektes soweit zu qualifizieren, daß daraus ein Beratungsangebot für andere Organisationen der Trägerkonferenz entwickelt werden kann (Beratung).

Prozeßdesign

Ralf Hilgenstock

Die Entwicklung eines Projektes und seine Durchführung verstehen wir als einen Prozeß. Am Anfang steht die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von der Ausgangssituation, der Zielsetzung und den adäquaten Formen der Umsetzung der Ziele in dem Organisationskontext.

Dabei spielen die Vorerfahrungen der Organisation, ihre Erwartungen, ihre offenen und verdeckten Strukturen und ihre Umgangskulturen und die verschiedenen beteiligten und betroffenen Persönlichkeiten eine wichtige Rolle. Zugleich sind externe Berater ebenfalls Menschen mit spezifischen Vorerfahrungen, Einschätzungen, Wahrnehmungen und Potentialen.

Diese verschiedenen Dimensionen kommen bei der Projektgestaltung zum Tragen.

Die Planung eines Projektes ist dabei ein Informations-, Annäherungs- und Klärungsprozeß, in dem die Aufgabenstellung zu klären ist, Rahmenbedingungen und Stolpersteine identifiziert werden und – ganz wichtig – Organisationsvertreter und externe Berater sich um ein gemeinsames Sprach- und Verständnissniveau bemühen. Es ist immer wieder erstaunlich festzustellen, wie ein und derselbe Begriff von verschiedenen Personen mit verschiedenen Inhalten gefüllt wird.

Am Ende dieser Startphase steht eine Projektplanung oder ein Prozeßdesign. Es beschreibt das Vorhaben, seine derzeitigen Ziele, Phasen und die Vorstellungen zur Umsetzung durch konkrete Aktivitäten. Da sich auch während der Durchführung eines Projektes viele Dinge verändern können (z.B. Personalwechsel, Veränderung der finanziellen Rahmenbedingungen, zusätzliche Aufgabenstellungen, die die Bedeutung eines Projektes bei der Prioritätensetzung verändern), verstehen wir die Projektdurchführung als einen Prozeß, dessen Planung immer wieder an der aktuellen Situation überprüft und weiterentwickelt werden muß.

Mehrere Gespräche mit Vertretern des IBB, der AGDF und externen Beratern führten zu einer immer konkreteren Planung des Vorhabens.

Vereinbart wurden dann folgende sieben Projektschritte:

1. Information aller Betroffenen im IBB, Klärung der Prozeßziele, Klärung der internen Verantwortlichkeiten;
2. Definition der Qualitätsstandards des IBB, Integration externer Standards;
3. Entwicklung eines Evaluationsinstrumentariums für Veranstaltungen

des IBB auf der Basis vorhandener Evaluationsformen, Erprobung und Optimierung, Installation eines EDV-gestützten Auswertungssystems für die Evaluationsinstrumente zur dauerhaften Anwendung ohne externe Unterstützung;

4. Weiterentwicklung und Erprobung eines Aus- und Fortbildungskonzeptes für nebenamtliche Gruppenleiter/-innen im internationalen und transnationalen Kontext, das als Grundstandard trägerübergreifenden Einsatz findet;
5. Optimierung der internen Abläufe (Prozeßkette), Transparenz der Prozeßketten, Optimierungsprozeß an ausgewählten Punkten, Einführung eines Modells der kontinuierlichen selbstgesteuerten Optimierung;
6. Prozeßfeedbackrunden im IBB, Rückintegration in den Trägerkreis, Zwischenberichterstattung gegenüber dem Jugendministerium;
7. Dokumentationserstellung zu internen Zwecken, Dokumentation des Gesamtprojektes und Ableitung und Aufbereitung verallgemeinerbarer Elemente und Instrumente.

Für die verschiedenen Prozeßschritte sollten unterschiedliche externe Berater und z.T. ehemalige Mitarbeiter/-innen des IBB herangezogen werden. Die Vernetzung der einzelnen Elemente erfolgt über die Person des Leiters des IBB.

Grundlage für die Wahl der Elemente im Prozeß waren folgende Überlegungen:

Qualitätsstandards, die für das Handeln im IBB relevant sind, setzen sich zusammen aus Anforderungen der Zielgruppen, der Finanzierungsträger und der internen Vorstellungen und Ziele.

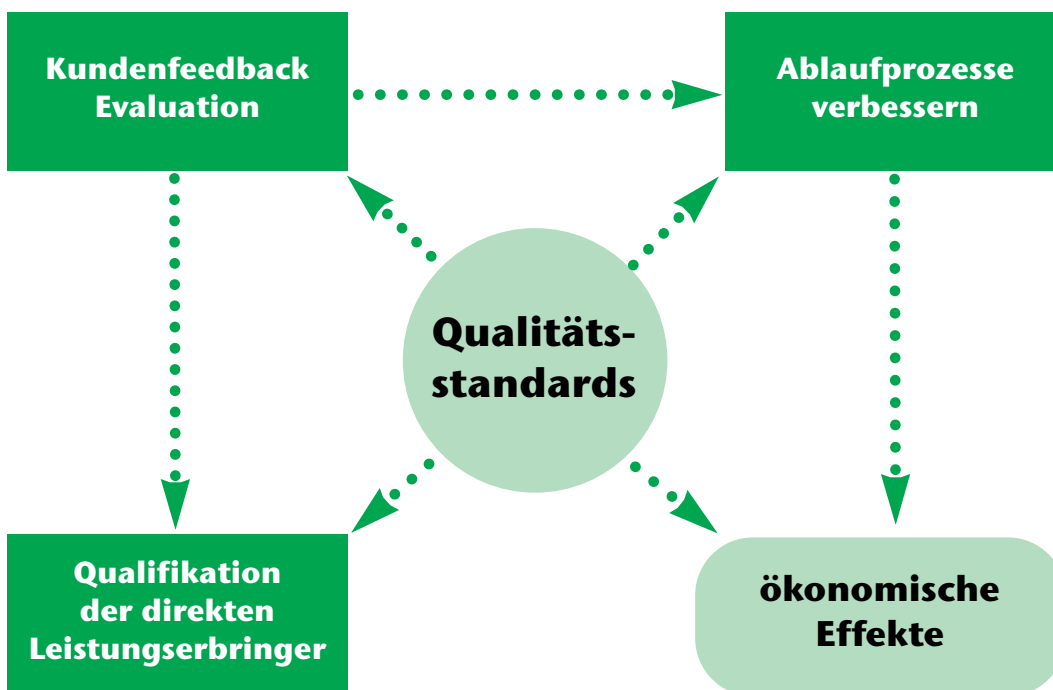


Für die Umsetzung der Standards sind von besonderer Bedeutung:

- ❑ die Menschen in der Geschäftsstelle und die Geschäftsabläufe dort sowie andererseits
- ❑ die direkten Leistungserbringer/-erbringerinnen (nebenamtliche Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des IBB als Reisebegleiter/-begleiterinnen).

Für die Einschätzung der Leistungen beider Bereiche sind die Teilnehmer/Teilnehmerinnen der Maßnahmen ausschlaggebend.

Basierend auf der Definition von Qualitätsstandards erfolgt somit die Befragung der Teilnehmer/Teilnehmerinnen. Daraus sollen Rückschlüsse auf die weitere Qualifizierung nebenamtlicher Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und die Verbesserung von Abläufen in der Geschäftsstelle gezogen werden.



Die Leistungsoptimierung auf verschiedenen Ebenen soll mittelfristig auch wirtschaftliche Vorteile erbringen, da

- ❑ Teilnehmer/Teilnehmerinnen zufriedener sind, das IBB weiterempfehlen und wiederholt teilnehmen,
- ❑ nebenamtliche Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen längerfristig gebunden werden und nicht immer wieder neu eingearbeitet werden müssen,
- ❑ interne Abläufe weniger Reibungsprobleme verursachen,
- ❑ Fehlschläge vermieden werden.

Insgesamt soll also die Leistung verbessert werden.

Definition von internen Qualitätsstandards/ Qualitätszielen

Ralf Hilgenstock

Erarbeitung von Qualitätsstandards

Die Definition von internen Qualitätsstandards steht am Anfang des Modellprojektes im IBB. Ziel dieses Schrittes ist es, eine Basis für die weitere Arbeit und eine erste Meßlatte für den Abgleich mit den Erwartungen der Teilnehmer/-innen zu schaffen.

Das Vorgehen bestand aus folgenden Schritten:

- Auswertung schriftlicher Unterlagen des IBB, insbesondere aus dem CI-Prozeß;
- Interviews mit Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in der Geschäftsstelle;
- Auswertung des dabei erhobenen Materials;
- Verdichtung zu Qualitätsfaktoren für die Arbeit des IBB;
- Diskussion und Bearbeitung der Thesen im IBB.

Durch Diskussion über das Profil des IBB im Rahmen der CI-Entwicklung bestand eine Grundlage, über Qualität und Anforderungen an die Leistungen zu diskutieren. Zugleich bot dieser Schritt die Möglichkeit, die Akzeptanz der damals entwickelten Positionen zu prüfen.

Um vergleichbare Aussagen zu erhalten, wurde im Vorfeld ein Fragenkatalog erstellt, der als Gesprächsleitfaden diente. Aufgrund der Aussagen wurden dann vertiefende Nachfragen gestellt. Aussagen von den Interviewpartnern/-partnerinnen sollten möglichst konkret gemacht werden. Allgemeine Formulierungen helfen für die weiteren Schritte kaum weiter. Viel wichtiger ist es, mit konkreten Beispielen klarzumachen, wie sich der/die einzelne die Leistungsqualität vorstellt und wo bzw. wodurch Abweichungen zustande kommen.

Fragenkatalog

Was macht die Qualität der Leistungen des IBB aus?

Was macht eine „gute“ Leistung aus? – Wo tauchen immer wieder Probleme auf?

Was sind besondere Erfolge für Dich gewesen?

- Welche spezifische Qualität kommt darin zum Ausdruck?
- Was haben CI (Corporate Identity) und Qualität miteinander zu tun?
- Was sind Gefährdungen des Standards, den das IBB leistet/leisten will?
- Siehst Du für die verschiedenen Referate unterschiedliche Standards/Qualitätsanforderungen?
- Worin bestehen sie? Woher stammen sie? Ist das wünschenswert?
- Wo siehst Du besondere Defizite zwischen Anspruch und Wirklichkeit?
- Wo steht das IBB am Markt? Wo gibt es Konkurrenzen? Mitbewerber?
- Wer bietet vergleichbare Leistungen an?

Die intensiven z.T. mehr als zweistündigen Interviews mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen machten schnell deutlich, daß die Grundgedanken des IBB-Leitbildes allen bewußt sind und – wenn auch vielfach unbewußt – als Leitlinie für das konkrete Handeln dienen. Gerade die Mitarbeiter/-innen, die nicht an der Erarbeitung des Leitbildes mitgewirkt hatten oder erst später zum IBB hinzugestoßen sind, betonten, daß die Erzählungen anderer Mitarbeiter/-innen wichtiger waren als das ausformulierte Leitbild, um die Anforderungen und das Selbstverständnis des IBB zu erfahren.

Die CI-Diskussion wird als sinnvolle Arbeitsplattform und brauchbare Soll-Beschreibung verstanden und breit akzeptiert. Nicht alles, was vor Jahren dabei formuliert wurde, konnte bislang umgesetzt werden. Dies wird im IBB jedoch nicht negativ verstanden, sondern als ständige Anforderung zur Weiterentwicklung und Verbesserung betrachtet.

Die einzelnen Aussagen und Beispiele wurden zunächst grob sortiert. Ordnungskriterien waren dabei zunächst interne und externe Anspruchsebenen und in einem weiteren Arbeitsgang Anforderungen an einzelne Arbeitsschritte im Ablaufprozeß.

Als besonders wichtig für die Formulierung erster Kriterien stellte sich dann heraus, daß die verschiedenen Gruppen in der Geschäftsstelle (Verwaltung, Länderreferate, Geschäftsführung) an den Interviews beteiligt waren. An verschiedenen Stellen wurde so deutlich, daß zwischen formuliertem Anspruch und erlebter Realität Diskrepanzen bestanden.

In einer gemeinsamen Diskussion wurden die Qualitätskriterien bearbeitet und zugleich an einzelnen Punkten offene Fragen festgestellt, die intern weiter diskutiert werden müssen. Klärungsbedarf ergab sich insbesondere bei den Anforderungen an die interne Kommunikation im IBB und die Erwartungen an die Reiseleitungen.

Die abschließende Bearbeitung erfolgte dann in einer kleinen Arbeitsgruppe im IBB. Dabei spielte noch einmal die Frage eine Rolle, ob man für die formulierten Ansprüche auch eine reelle Möglichkeit zur Umsetzung in die Praxis sieht. Danach wurden folgende Qualitätsstandards festgelegt:

Qualitätsstandards im IBB

persönliche Begegnungen schaffen!

Das IBB veranstaltet Gruppenreisen in „fremde“ Regionen mit dem Ziel, Menschen in ihrem Kontext kennenzulernen, verstehen zu lernen und mit ihnen Kontakte herzustellen und längerfristige Beziehungen zu ermöglichen.

IBB-Reisen sind Lernerlebnisse

Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen erfahren gezielt jeweilige länderspezifische Gebräuche, Verhaltens- und Lebensweisen. Unterkunft, Verpflegung und die Verkehrsmittel werden so ausgewählt, daß sie Einblicke in landestypische Verhältnisse ermöglichen, dabei aber für die Teilnehmer/Teilnehmerinnen möglichst angenehm sind.

IBB-Veranstaltungen heben sich ab von anderen touristischen Reisen. Fremde Kulturen werden in einem ganzheitlichen Lernprozeß möglichst authentisch erlebt. Persönliche Lernprozesse der Teilnehmer/Teilnehmerinnen werden durch eine vom IBB angeleitete Reflexion gefördert. Es entstehen differenzierte Sichtweisen.

IBB-Veranstaltungen machen Spaß.

Teilnehmer-/Teilnehmerinnen-Aktivierung

Bei IBB-Veranstaltungen werden die Teilnehmer/Teilnehmerinnen angeregt, während und nach der Reise selbst aktiv zu sein, Initiative zu ergreifen, eigene Kontakte aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

Längerfristige Beziehungen

Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen werden nach Möglichkeit angeregt, längerfristige Beziehungen im Kontext von IBB-Aktivitäten einzugehen. In den Zielregionen pflegt und entwickelt das IBB langfristige, intensive Beziehungen zu seinen Partnern. So ist die gemeinsame Entwicklung und Realisierung von Projekten möglich.

Das IBB arbeitet individuell und flexibel

Das IBB gestaltet individuelle und maßgeschneiderte Programme für die unterschiedlichsten Anforderungen der verschiedenen Kooperationspartner. Die guten Kontakte und intensiven Kenntnisse in den bestimmten Regionen, auf die das IBB seine Arbeit bewußt beschränkt, machen eine gezielte, zielgruppenorientierte Zusammenstellung von interessanten Programmpunkten und qualifizierten Gesprächspartnern möglich. Dank der großen Flexibilität aller IBB-Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen kön-

nen auch kurzfristig – z.T. sogar noch während der Reise vor Ort – aktuelle Interessen der Teilnehmer/-innen berücksichtigt und Programmelemente verändert werden.

Die Kooperationspartner des IBB

- erhalten eine individuelle Programmplanung;
- werden beraten, bei der Planung und Werbung unterstützt und zur verbindlichen Einhaltung von Absprachen angehalten;
- schließen frühzeitig und eindeutige Verträge und Vereinbarungen mit dem IBB.

Die Beziehung zu den Kooperationspartnern ist getragen von der Absicht einer längerfristigen Zusammenarbeit.

Die Arbeit des IBB erfolgt zügig – zuverlässig – freundlich – verantwortlich:
alle Anfragen und Anregungen werden zügig bearbeitet.

Vereinbarungen und Zusagen von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des IBB werden eingehalten. Dies gilt für die Realisierung der angekündigten Programmelemente sowie die organisatorische Abwicklung der Reise ebenso wie für interne und externe Abrechnungen.

Unsere Teilnehmer/Teilnehmerinnen und Partner stehen im Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit. Sie sollen erfahren, daß das IBB ein freundlicher und lebendiger Partner ist.

Das IBB geht mit Problemen, die während der Veranstaltungen auftreten, transparent um. Das IBB versteht es als einen Erfolg, wenn Unvorhergesehenes in die Veranstaltung integriert wird.

Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin des IBB trägt die Verantwortung für eine zielgerichtete Kommunikation zur Umsetzung der o.g. Qualitätsvorstellungen.

Um diese zu gewährleisten, werden alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen fortgebildet und optimal ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt.

Die Veranstaltungsleitung des IBB

Die Honorarmitarbeiter/-mitarbeiterinnen des IBB nehmen während der Reisen unterschiedliche Rollen und Funktionen wahr. Sie sind gleichzeitig Reiseleiter/-leiterinnen und Prozeßgestalter/-gestalterinnen.

Sie

- verfügen über Ortskenntnis, Sprachfähigkeit (Verständigungsfähigkeit), möglichst eigene Lebenserfahrung in der Region/dem Land,
- sind von der Reise (Konzeption, Thema, Land etc.) begeistert und können andere begeistern,

- fördern den Kontakt in der Reisegruppe und mit Gesprächspartnern/-partnerinnen,
- sind pädagogisch qualifiziert (erkennen die Bedürfnisse einzelner, sind fürsorglich, nicht überfordernd), beobachten und steuern den Gruppenprozeß und leiten die Reflexion der Erfahrungen und Beobachtungen angemessen,
- unterstützen Eigenaktivitäten,
- gestalten die Atmosphäre.
- Das IBB strebt die Leitung von Veranstaltungen durch binationale Leitungsteams an.

Die interne Diskussion über die die Qualität der Leistung ausmachenden Faktoren und verschiedene Standards führt auch zu Kontroversen. Das IBB verfügt über einen starken Grundkonsens. Auch über die Defizite herrscht weitgehend Übereinstimmung. Unterschiedliche Einschätzungen gab es jedoch über Zuständigkeiten und das Potential zur Umsetzung.

Der Standard, der hierin zum Ausdruck kommt, spiegelt sich auch in der Auswertung der Teilnehmerbefragung wieder. Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen attestieren den Veranstaltungen und der Organisation durchweg gute bis sehr gute Leistungen.

Evaluation von Maßnahmen

Godeke v. Bremen/Ralf Hilgenstock

Ausgangssituation

Die Maßnahmeevaluation ist auch für das IBB keine unbekannte Anforderung. Evaluation ist nach einer Definition die „systematische und gemäß angegebenen Kriterien nachvollziehbare Beschreibung und Bewertung von Maßnahmekonzepten und Programmen im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen“.

Evaluationen führt in häufig unsystematischer Weise jeder pädagogische Mitarbeiter/jede pädagogische Mitarbeiterin durch. Durch persönliche Beobachtung des Verhaltens und der Reaktion der Teilnehmer/Teilnehmerinnen in einer Bildungsmaßnahme erhält man Informationen, die zur Fortführung oder Korrektur des Vorgehens in der Veranstaltung führt.

An vielen Stellen hat das IBB derartige Formen der Evaluation oder des Feedbacks eingeplant. Im Zeitablauf der Maßnahmen gehören hierzu u.a.:

- Abstimmung des Programmentwurfs mit dem Kooperationspartner (bei Kooperationsveranstaltungen),
- Vorbereitungstreffen zum Kennenlernen der Teilnehmer/Teilnehmerinnen, ihrer Erwartungen und Wünsche und zur Einstimmung auf die Reise. In diesem Zusammenhang können besondere Wünsche formuliert und falsche oder nicht erfüllbare Erwartungen besprochen werden.
- Zwischenauswertung auf der Reise (Feedback),
- Abschlußbesprechung am Ende der Reise vor Beginn der Rückreise,
- Fragebogen an Teilnehmer/Teilnehmerinnen,
- Auswertungsgespräch der Länderreferenten/-referentinnen im IBB mit den Reisebegleitern/-begleiterinnen,
- Nachbereitungstreffen mit den Teilnehmern/Teilnehmerinnen.

Die Praxis im IBB ist geprägt von großen Spielräumen bei der praktischen Ausgestaltung dieser verschiedenen Elemente. Eine systematische Evaluation und Auswertung bestanden nicht. Wie die Möglichkeiten zur Einholung eines Feedbacks genutzt wurden, war sehr von der Situation und den handelnden Personen abhängig. Auswertungsfragebögen wurden immer wieder neu entwickelt, nicht systematisch eingesetzt und nicht konsequent ausgewertet. Alles war „handgestrickt“ und nicht aufeinander abgestimmt. Daher war es zunächst auch nicht möglich, Aussagen zu Einschätzungen und Wirkungen über das Einzelseminar hinaus zu machen.

Schritte

Innerhalb einer sehr kurzen Zeit sollte im Rahmen des Qualitätsprojektes das Erhebungsinstrument einsatzfertig vorliegen und in allen Veranstaltungen des Herbstes 1995 eingesetzt werden, um nach einer Überarbeitung bei allen Veranstaltungen 1996 verwendet zu werden. Innerhalb von nur vier Wochen sollte daher die gesamte Entwicklung (Phasen 1–3) erfolgen und ein einsatzfertiger Fragebogen, der mit den Beteiligten abgestimmt war, vorliegen.

Daher wurden die Interviews mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen (Qualitätsziele) dazu genutzt, auch die Erfahrungen und Erwartungen an die Befragung abzuklären. Nur so konnte der Inhalt für den Fragebogen zügig geklärt werden. Es ergaben sich also folgende Schritte:

Nr.	Schritt	Ziel und Inhalt
1	Gespräche mit Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen	Erfahrungen und Erwartungen erfragen, Rahmenbedingungen für den Einsatz abklären.
2	Arbeitssitzung	Vereinbarung der Rahmenbedingungen für den Einsatz, Klärung der Inhalte des Fragebogens.
3	Erarbeitung des Befragungsinstruments	
4	Einsatz in den Seminaren im Herbst 1995	Prüfung des Fragebogens und der Auswertungsformen, systematische Datenerfassung und Auswertung.
5	Auswertung der Daten	Systematische Informationen über Maßnahmen.
6	Überarbeitung des Fragebogens	Weiterentwicklung zum dauerhaften Einsatz.
7	Einführung einer automatischen internen Auswertung per EDV	Auswertung der Befragung aller Teilnehmer/Teilnehmerinnen.

Anforderungsprofil an die Evaluation

Die Mitarbeiter/-innen beschrieben das Anforderungsprofil an die Befragungen sehr einheitlich:

- Sie sollten Konsequenzen für die praktische Arbeit ermöglichen und Vergleichbarkeit herstellen. Dies gilt für Seminare eines bestimmten Typs, den Fachbereich als Ganzes, zwischen den Fachbereichen und zwischen verschiedenen Teilnehmergruppen.

- ❑ Es werden Aussagen über Rahmenbedingungen erwartet:
 - Betreuung durch Büro und Verwaltung des IBB,
 - Informationen über Rahmenbedingungen (Verkehrsmittel, Unterkunft etc.),
 - Aussagen über die pädagogische Leitung.
- ❑ Die Befragung soll am Ende der Maßnahme (vor der Auswertungsrunde in der Gruppe oder bei der Rückreise) erfolgen.
- ❑ Der Aufwand für die Teilnehmer/Teilnehmerinnen darf 20–30 Minuten nicht überschreiten.
- ❑ Die Auswertung muß überwiegend durch Auszählen möglich sein und schnell erfolgen, damit die Daten beim Auswertungstreffen mit den Reisebegleitern/-begleiterinnen bereits vorliegen und besprochen werden können.

Künftig soll bei allen Veranstaltungen ein einheitlicher Fragebogen eingesetzt werden. Dieser muß auf die verschiedenen Veranstaltungssituationen anwendbar sein und an bestimmten Punkten Spielräume zulassen, ohne daß dadurch die vergleichende Auswertung im Fachbereich und im Gesamt-IBB leidet.

Diese Anforderungen galt es bei der Erstellung zu berücksichtigen. Der Einsatzzeitpunkt des Fragebogens hat Auswirkungen auf die Gestaltung und die zu erwartenden Aussagen. Diese grundsätzliche Fragestellung war aus pragmatischen Gründen schnell geklärt.

Deshalb wurde entschieden, den Fragebogen direkt am Ende der Reise einzusetzen. Zu diesem Zeitpunkt sind alle Teilnehmer/Teilnehmerinnen zusammen und reflektieren für sich persönlich die Reiseeindrücke. Durch die mehrstündige, zumeist gemeinsame Rückreise ist eine gewisse Ruhephase gegeben, in der ein 20-30 Minuten Zeitaufwand erfordernder Fragebogen voraussichtlich akzeptiert wird.

Alternativ wurde diskutiert, den Fragebogen mit einigen Wochen Abstand zur Reise an die Teilnehmer/Teilnehmerinnen zu schicken. Als wesentlicher Vorteil wäre dabei zu erwarten, daß sich die Reiseerfahrungen gesetzt haben und wesentlich zuverlässigere Aussagen über die „(Aus-)Wirkungen“ der Reise erhoben werden könnten. Einstellungsänderungen gegenüber dem Reiseland und -thema und die vom IBB besonders gewünschten Folgeaktivitäten der Teilnehmer/Teilnehmerinnen können erst mit Distanz zur Reise festgestellt werden. Die folgende Tabelle stellt Vor- und Nachteile verschiedener Erhebungszeitpunkte nach der Reise dar.

Kriterium	Befragungszeitpunkt	
	gemeinsame Rückreise	einige Wochen nach Abschluß der Reise
Einschätzung der Reise/ Maßnahme	<p>frisch und aktuell</p> <p>nicht von anderen Eindrücken überlagert</p> <p>hohes Maß an emotionaler Betroffenheit</p> <p>euphorisch</p> <p>geprägt von den Reisebelastungen</p>	<p>gesetzt</p> <p>ggf. in den Hintergrund getreten gegenüber dem Alltag</p> <p>realistisch bzgl. eigener weiterer Aktivitäten</p> <p>Details möglicherweise vergessen oder uminterpretiert</p>
Wirkungen der Reise, Bereitschaft zu weiterem Engagement, Partnerschaften, Arbeit am Thema der Reise	<p>euphorisch, engagiert</p> <p>voll mit Ideen</p> <p>idealistisch</p>	<p>gesetzt alltagsrealistisch</p> <p>an der eigenen Realität geprüft</p> <p>mit ersten Erfahrungen versehen</p>
Beteiligung	<p>fast 100 % zu erwarten</p> <p>hoher Gruppendruck zur Beteiligung</p> <p>zusätzliche persönliche Aussagen an Reiseleitung möglich</p> <p>Beeinflussung des Antwortverhaltens durch Reiseleitung grundsätzlich möglich</p>	<p>geringer</p> <p>abhängig vom Reiseverlauf</p> <p>Verzerrung durch Wahrnehmung/Bewertung der Reise möglich (z.B. stärkere Beteiligung der TN mit positiver Meinung möglich)</p> <p>Einschätzung der Nicht-Beantworter nicht möglich</p> <p>zeitlicher Aufwand wird evtl. als hoch eingeschätzt</p> <p>Aufwand für Rücksendung hoch (Porto)</p>
Verwaltung im IBB	geringer Aufwand	<p>zusätzlicher Arbeitsgang durch zusätzlichen Versand</p> <p>Portokosten</p>

Auswertung	<p>Auswertung direkt am Reiseende möglich</p> <p>Auswertung kann an einem Stück erfolgen, Fragebögen sind vollständig</p> <p>Einbeziehung in Auswertung mit Reiseleitung bei Schlußgespräch routinemäßig möglich</p>	<p>Rücklauf verteilt sich über längeren Zeitraum</p> <p>Auswertung erst spät möglich</p>
------------	--	--

Für die Wahl des Erhebungszeitpunkts war schließlich der zu betreibende Aufwand bei der Durchführung ausschlaggebend. Bei 80-100 Reisen jährlich wäre die – inhaltlich sicher ebenfalls sehr aussagekräftige – Befragung einige Wochen nach Abschluß der Reise nur mit hohen Kosten und sehr hohem Aufwand für die Verwaltung des IBB möglich gewesen.

Mit dieser Entscheidung war auch die Frage nach dem Charakter der Evaluation geklärt. Die Forschung unterscheidet formative und summative Evaluationsansätze. Die formative Evaluation strebt die Verbesserung des pädagogischen Prozesses an. Dazu muß sie, um wirksam zu werden, im Prozeß selber ansetzen und noch während des Verlaufes Ergebnisse an die Akteure zurückmelden. Die summative Evaluation hingegen strebt eine zusammenfassende abschließende Bewertung von Programmen an. Ihre Erkenntnisse und Aussagen können somit auch erst für eine Konzeptionsbearbeitung im Rahmen einer Programmwiederholung verwendet werden.

Die Evaluation im IBB hat also summativen Charakter. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß durch Vorbereitungsseminar und Zwischenreflexionen mit den Teilnehmern/Teilnehmerinnen auch formative Elemente im IBB praktiziert werden.

Fragebogenentwicklung

Die Entwicklung der Eckpunkte und inhaltlichen Dimensionen des Fragebogens erfolgte in einer ganztägigen Sitzung mit allen Referenten/Referentinnen des IBB. Die daraufhin entwickelte Entwurfsfassung wurde zunächst in einer kleinen Gruppe bearbeitet und für Anmerkungen allen Beteiligten zur Verfügung gestellt.

Der Fragebogen – darüber bestand sehr früh Klarheit – soll sich neben einem allgemein erklärenden Teil (informierendes Anschreiben) und der Erhebung statistischer Daten an dem zeitlichen Ablauf orientieren. Die Grundgliederung der Erhebungskategorien besteht aus den Bereichen: „bis Veranstaltungsbeginn“, „während der Veranstaltung“ „Gesamteinschätzung“ und „Wirkungen“.

Zu den einzelnen Bereichen wurden folgende Erhebungskomplexe festgelegt:

„Bis Veranstaltungsbeginn“

- Werbung
- Motivation zur Teilnahme
 - spezieller erwarteter Nutzen der Angebote des IBB (z.B. ungewöhnliches und differenziertes Kennenlernen von Land, Leuten und Thema, nutzbare interkulturelle Auslandserfahrungen für Privatleben, Politik und Beruf)
 - Nebennutzen der Angebote des IBB (z.B. Bildungsurlaub angenehm wahrnehmen können, Reise in der Gruppe, Erlebnisse auf gesicherten Pfaden)
- Vorinformation
- Anmeldung
- Betreuung durch das IBB-Büro
- Betreuung durch den Mitveranstalter
- Vorbereitungsseminar

„Während der Veranstaltung“

- Programm
- Gruppe
- Freizeit
- Reiseleitung
- Reiseleistungen

„Gesamteinschätzung“

- Einschätzung
- Erlebniswert
- Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung
- Reflexions-/Auswertungsmöglichkeiten

„Wirkungen“

- Bereitschaft zur weiteren Auseinandersetzung mit Land/Leuten/Thema
- Interesse an weiteren Veranstaltungen zum Thema

- Interesse an weiterem Zusammenkommen der Gruppe
- Empfehlung der Reise an andere Personen

Zu einzelnen Punkten gab es bis zu zehn Unterpunkte. So wurde der Punkt „Qualität der Gesprächspartner“ in der Rubrik Programm mit folgenden Kriterien versehen:

- inhaltlich
- offen
- persönlich
- authentisch
- glaubhaft stellvertretend
- sprachlich

Da die Möglichkeit zu vielfältigen Kontakten mit unterschiedlichen Gesprächspartnern für das IBB einen wichtigen Wert hat, ist die Erfassung der Einschätzungen für jeden einzelnen Gesprächspartner erforderlich, um eine differenzierte Einschätzung zu ermöglichen.

Die Vielfalt der als wichtig eingeschätzten Kriterien machte bereits in dieser Phase deutlich, daß der Fragebogen sehr umfangreich werden würde und zugleich eine enorme Materialfülle in der Auswertung entstehen wird.

Beispiele aus dem Fragebogen:

Die schriftlichen und mündlichen Vorabinformationen zu folgenden Punkten waren umfassend und verständlich:	stimme zu.....stimme nicht zu					
	+3	+2	+1	-1	-2	-3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport, Unterkunft, Verpflegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Landeskunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formalitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IBB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die schriftlichen und mündlichen Vorabinformationen zu folgenden Punkten waren umfassend und verständlich:	stimme zu.....stimme nicht zu					
	+3	+2	+1	-1	-2	-3
Der Ablauf des Veranstaltungsprogramms stimmte mit dem angekündigten Programm überein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfang und Inhalt der Programmpunkte waren angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gesprächspartner waren interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe viel über den Alltag der Menschen gelernt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Programm hatte genügend „klassische“ touristische Bestandteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gab genügend Zeit für Unternehmungen außerhalb des Programms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ausgewählte inhaltliche Ergebnisse

Insgesamt zeichnen die Befragungsergebnisse sowohl im Probelauf im Herbst 1995 als auch mit dem revidierten Fragebogen über das Jahr 1996 ein sehr positives Bild und weisen aktuell sehr wenig Defizite aus. Die Bewertungen der Teilnehmer/Teilnehmerinnen liegen durchweg auf einem Niveau um „+2“. (Auswertung mit einer Skala von „-3“ (stimme nicht zu) bis „+3“ (stimme zu)).

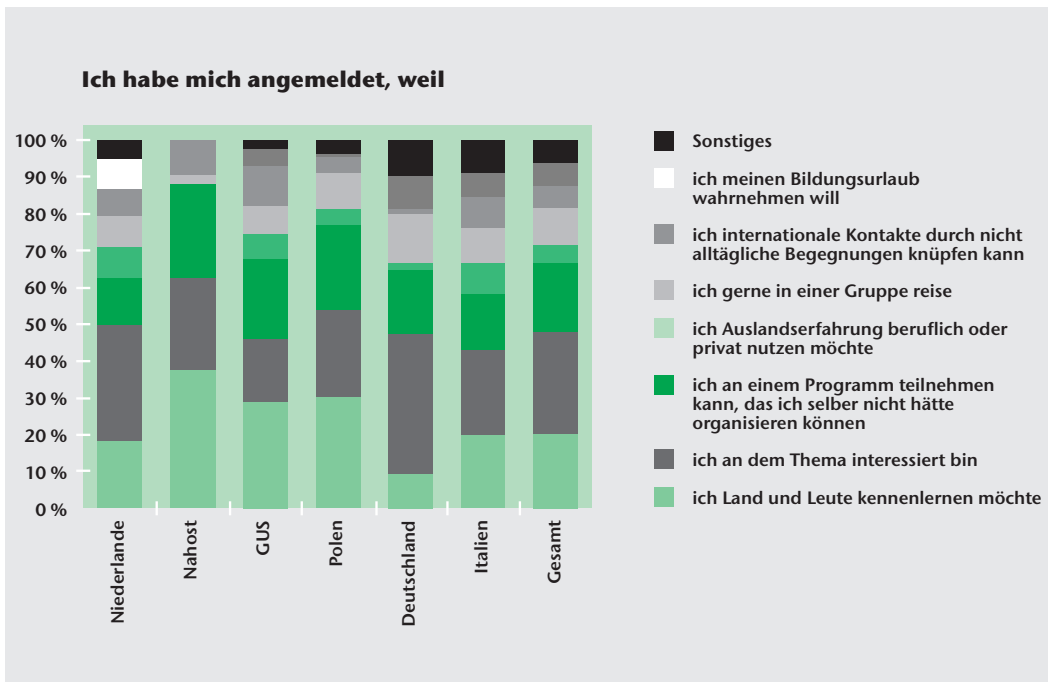
Die Auswertung kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen: jedes Seminar für sich und im Vergleich mit anderen Seminaren des Fachbereichs, die Fachbereiche im Vergleich und zudem durch Sonderauswertungen. Jede dieser Ebenen führt zu Hinweisen auf Optimierungsmöglichkeiten und Defiziten. Je weiter die Daten verdichtet werden (z.B. Gesamt-IBB-Jahresauswertung), desto allgemeiner werden die Aussagen. Die Spitzenwerte werden nach oben und nach unten nivelliert.

Angesichts sehr positiver Daten im Gesamtüberblick sind Vergleichsdaten für einzelne Veranstaltungen, zwischen den Fachbereichen und die Einbeziehung der soziodemografischen Faktoren besonders interessant. Eine erste Auswertung der Daten läßt eine Reihe interessanter Aussagen zu.

Beweggründe für die Anmeldung

Die drei mit Abstand wichtigsten Beweggründe für die Anmeldung der Teilnehmer/Teilnehmerinnen sind Interesse am Thema, Land und Leute und das

Programm. Das Knüpfen internationaler Kontakte und die Seminargruppe haben einen deutlich niedrigeren Stellenwert zum Zeitpunkt der Anmeldung.

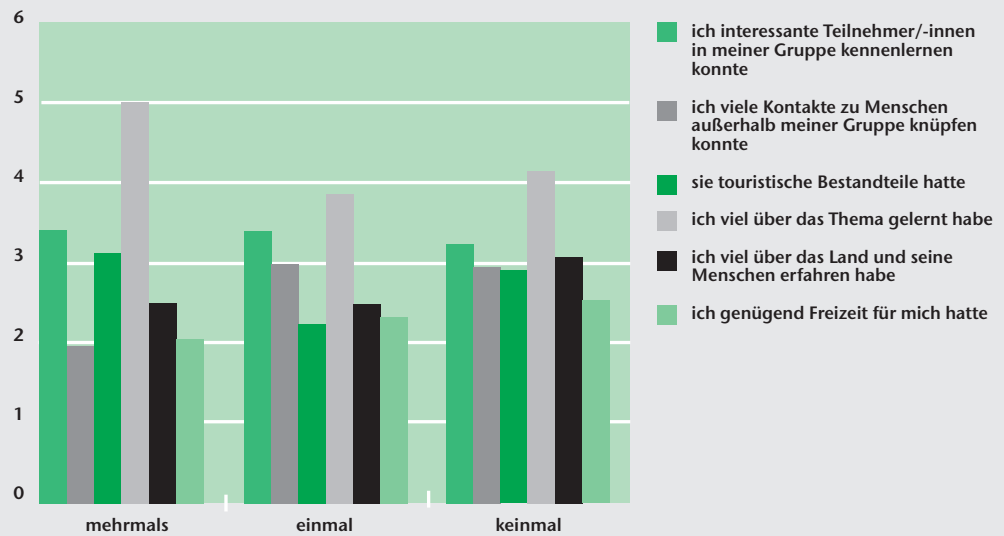


Dies bestätigt sich auch am Schluß der Reise bei der Frage, was den Teilnehmern/Teilnehmerinnen besonders wichtig war. „Das Programm“, „zum Thema lernen“ und „über Land und Leute etwas zu erfahren“ werden gleichermaßen als besonders wichtig beurteilt. Persönliche Freizeit, Beziehungen zu Mitgliedern der Reisegruppe und touristische Bedürfnisse werden als wenig bedeutsam bewertet. Der Kontakt zu Menschen außerhalb der Reisegruppe spielt nur bei den Veranstaltungen in der GUS eine herausragende Rolle.

Dieses Ergebnis entspricht nicht den Zielen des IBB. Darin wird das Knüpfen von persönlichen Kontakten in den Zielländern als besonders wichtig dargestellt. Es ist jedoch in der Praxis des IBB nicht zu verkennen, daß in unterschiedlichen Maßnahmekonzepten dieses Ziel einen unterschiedlichen Stellenwert hat. Reisen mit Aufenthalt in Gastfamilien fanden im Erhebungszeitraum nur im GUS-Referat statt. Dort haben die Kontakte für die Teilnehmer/innen auch einen deutlich höheren Stellenwert. Bei dieser Veranstaltungsform kann mit anderen Gewichtungen bei der Bedeutsamkeitszuweisung der Teilnehmer/-innen gerechnet werden. Dennoch stellt sich die Frage, wie dieses Element gestärkt werden kann. Es muß auch darüber nachgedacht werden, ob Teilnehmer/-innen, die erstmals mit dem IBB ein Gastland bereisen, nicht ganz andere Bedürfnisse haben und evtl. erst bei einer Wiederholungsreise auch die persönlichen Kontakte suchen. Die Auswertungen bestätigen diese Überlegungen allerdings nicht. Vielmehr fällt auf, daß die Befragten, die bereits mehrmals mit dem IBB gefahren sind, die Bedeutung der Anknüpfung von Kontakten im Ausland deutlich geringer einschätzen als diejenigen, die noch nie oder nur einmal mit dem IBB unterwegs waren.

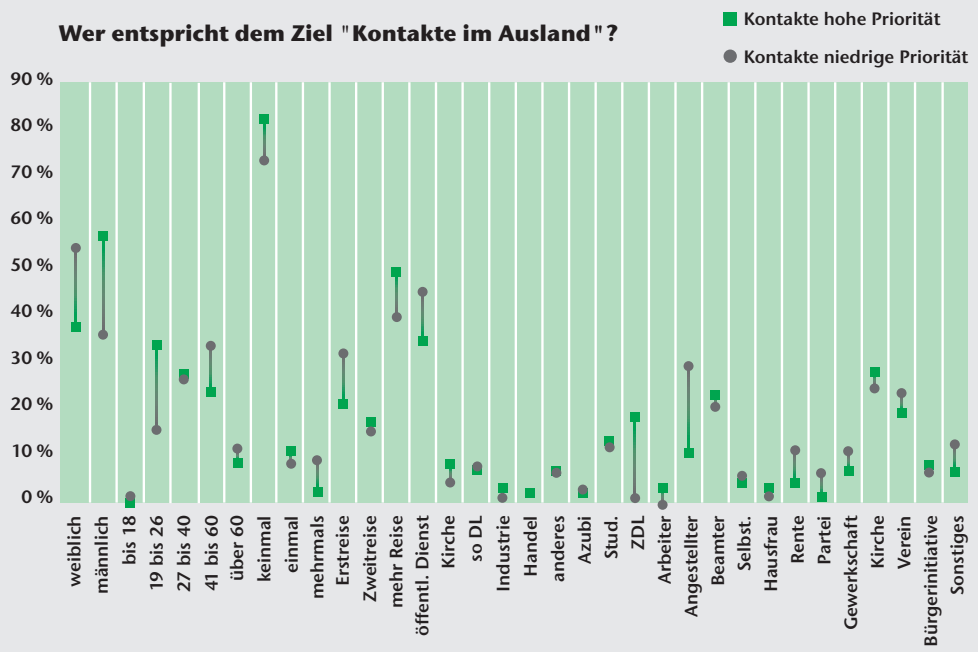
Für mich war bei der Veranstaltung am wichtigsten, daß ...

(differenziert nach Häufigkeit der Teilnahme an IBB-Veranstaltungen)



Die Auswertung des Fragebogens erlaubt darüber hinaus, Hypothesen zu bilden, wie das Ziel „persönlich Kontakte schaffen“ besser vom IBB erreicht werden kann. Wenn man diejenigen Teilnehmer/Teilnehmerinnen, für die das Knüpfen von Kontakten im Ausland die höchste Wichtigkeit hatte, denjenigen Teilnehmern/Teilnehmerinnen gegenüberstellt, für die dieses Ziel die geringste Bedeutung hat, ergeben sich bestimmte Typisierungen.

Wer entspricht dem Ziel "Kontakte im Ausland"?



Danach kann der Typ mit hoher Priorität für Kontakte mit folgenden Merkmalen beschrieben werden:

- Er ist eher männlich als weiblich.

- Er ist eher 19 bis 26 Jahre als 41 bis 60 Jahre alt.
- Mit dem IBB unternimmt er eher seine Drittreise im Jahr als seine Erstreise.
- Er ist eher Soldat/Zivildienstleistender als Angestellter.
- Und wenn er sich überhaupt irgendwo engagiert, dann am ehesten in der Kirche.

Welche Schlußfolgerungen können daraus gezogen werden?

Erstens die marktorientierte Variante:

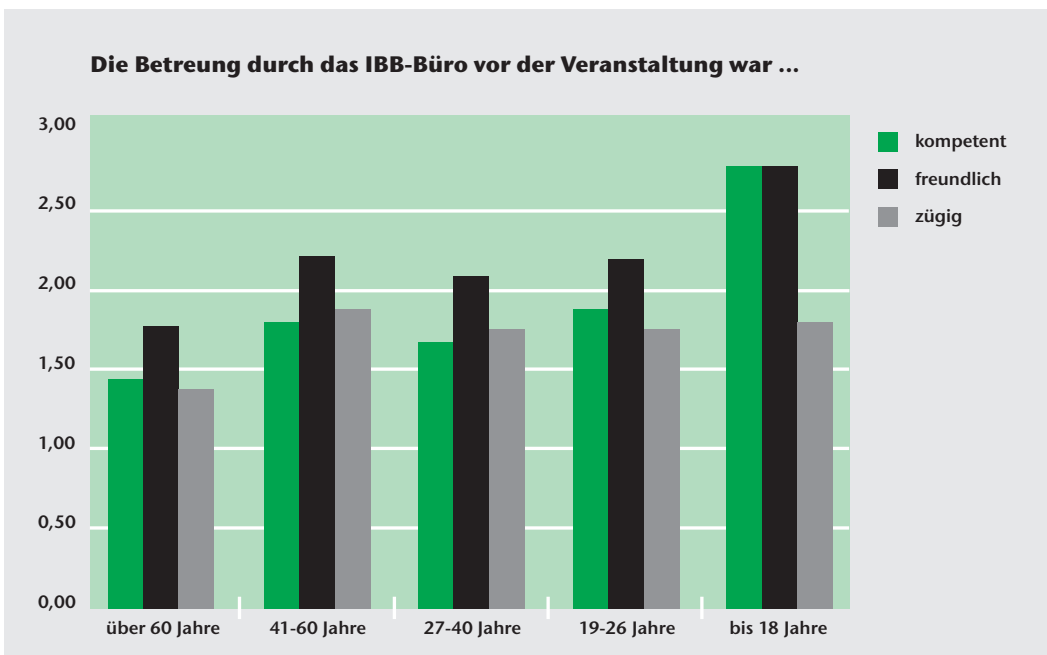
Das IBB konzentriert sich auf die Zielgruppe, die die höchste Affinität zu den Begegnungszielen hat. Ist diese Gruppe groß genug, daß das IBB sich auf sie konzentrieren kann? Hat diese Gruppe ausreichend finanzielle Ressourcen, um die IBB-Reisen zu bezahlen?

Zweitens die politisch-pädagogische Variante:

Es ist die Aufgabe einer auch politisch verstandenen Bildungsarbeit, den Wert der Begegnungen gerade denen zu vermitteln, die ihn noch nicht erkannt haben. Welche Reisemotive sind für diese Gruppe ausschlaggebend? Wie kann sie angesprochen werden? Wie kann in der Reisekonzeption das Begegnungselement verändert werden? Wie muß es sich verändern? Oder ist der Begegnungsanspruch des IBB vielleicht doch zu hoch gegriffen?

Erst wenn zu diesen Fragen klare Aussagen im IBB getroffen werden können, lassen sich Werbestrategien aufgrund der Befragungsdaten erarbeiten.

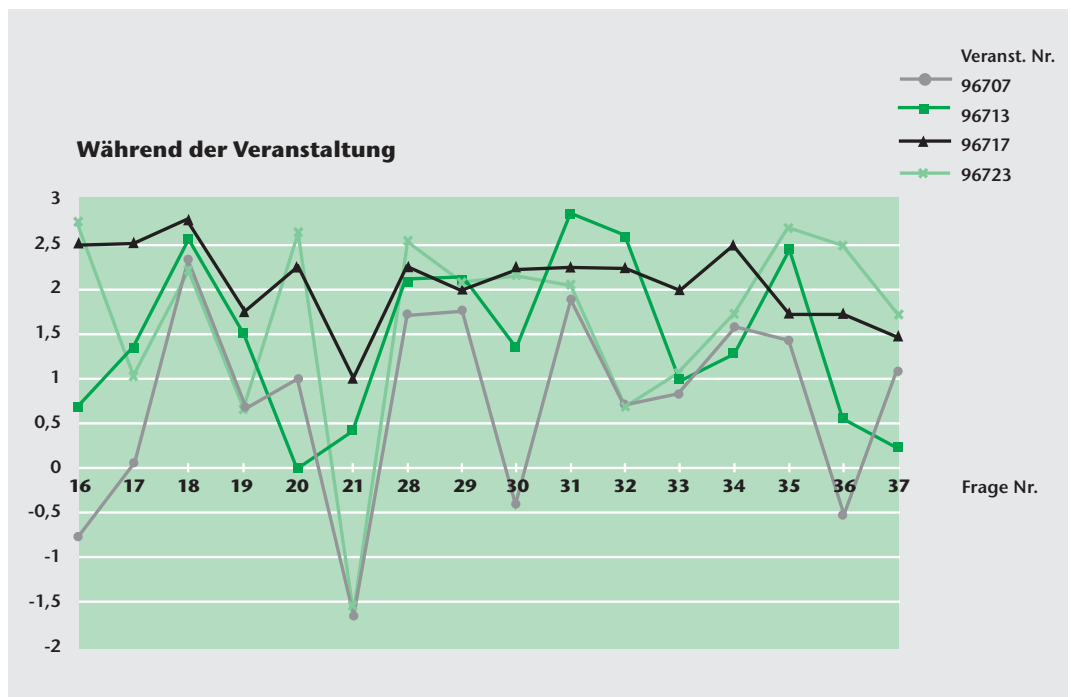
Die Leistungen der Verwaltung des IBB wurde von den Teilnehmern/Teilnehmerinnen durchweg sehr positiv beurteilt. Dies kann als Bestätigung für die Mitarbeiterinnen in der Verwaltung betrachtet werden, deren Tätigkeit intern gelegentlich kritisch betrachtet wird.



Bei der Auswertung fiel auf, daß ein Referat bei allen drei Kriterien (zügig, freundlich und kompetent) immer die niedrigsten Noten erhielt. Gleichzeitig war in diesem Referat die Zahl der über Sechzigjährigen mit fast 70 % überproportional hoch. So ergab sich die Frage, ob dieser Personenkreis höhere oder andere Erwartungen an die Betreuung durch das IBB-Büro bzw. insgesamt an die Serviceleistungen hat. Eine Sonderauswertung nach Altersgruppen bestätigt dies.

Während der Veranstaltung

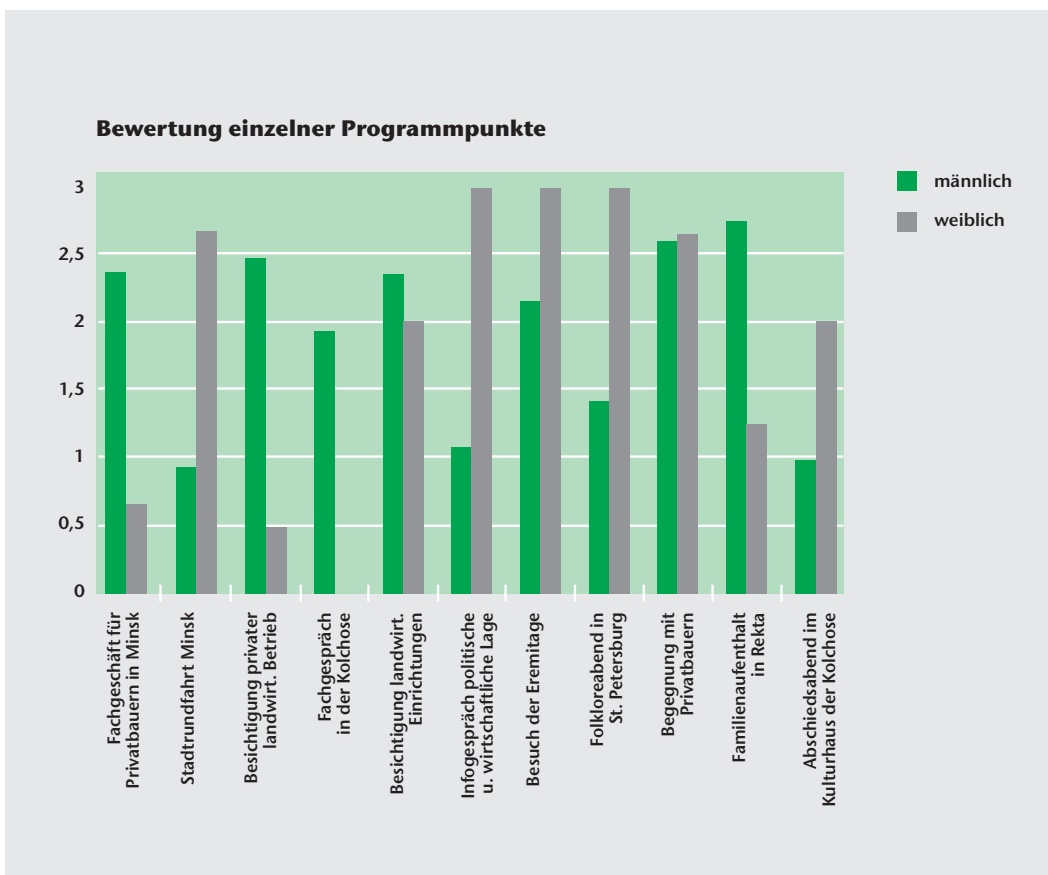
Der Vergleich von vier innerdeutschen Seminaren macht Unterschiede in der Bewertung deutlich, die für die interne Seminaerauswertung bedeutsam sind.



Übereinstimmend positive Bewertungen bekommen die Aussagen „Die Gesprächspartner waren interessant“ (Frage Nr. 18), „Das Gruppenklima hat zum Gelingen der Veranstaltung beigetragen“ (Frage Nr. 28) und „Die Gruppe hat mir genügend Freiraum gelassen“ (Frage Nr. 29). Bei der Veranstaltung Nr. 96707 ist offensichtlich einiges schief gelaufen. Vier Fragen werden im negativen Bereich bewertet, und zwar „Der Ablauf des Veranstaltungsprogramms stimmte mit dem angekündigten Programm überein“ (Frage Nr. 16), „Es gab genügend Zeit für Unternehmungen außerhalb des Programms“ (Frage Nr. 21), „Die IBB-Leitung war kompetent“ (Frage Nr. 30) und „Die Reiseleistungen bezüglich der Unterkünfte waren der Situation und dem Preis angemessen“ (Frage Nr. 36). Auswertungen dieser Art geben Anlaß, die Programmstrukturen zu überprüfen, mit den entsprechenden Honorarmitarbeitern Schwachstellen zu analysieren sowie Unterkünfte und Verpflegung im Hinblick auf zu erwartende Ansprüche bei den Teilnehmern/Teilnehmerinnen genau auszuwählen.

In ähnlicher Weise können Anregungen aus den Auswertungen nach Geschlecht, Alter oder Berufsgruppe gezogen werden. Auch hier lassen sich z.T. unterschiedliche Beurteilungen feststellen. Es ist durchaus interessant nachzufragen, warum in Teilbereichen Frauen und Männer zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen.

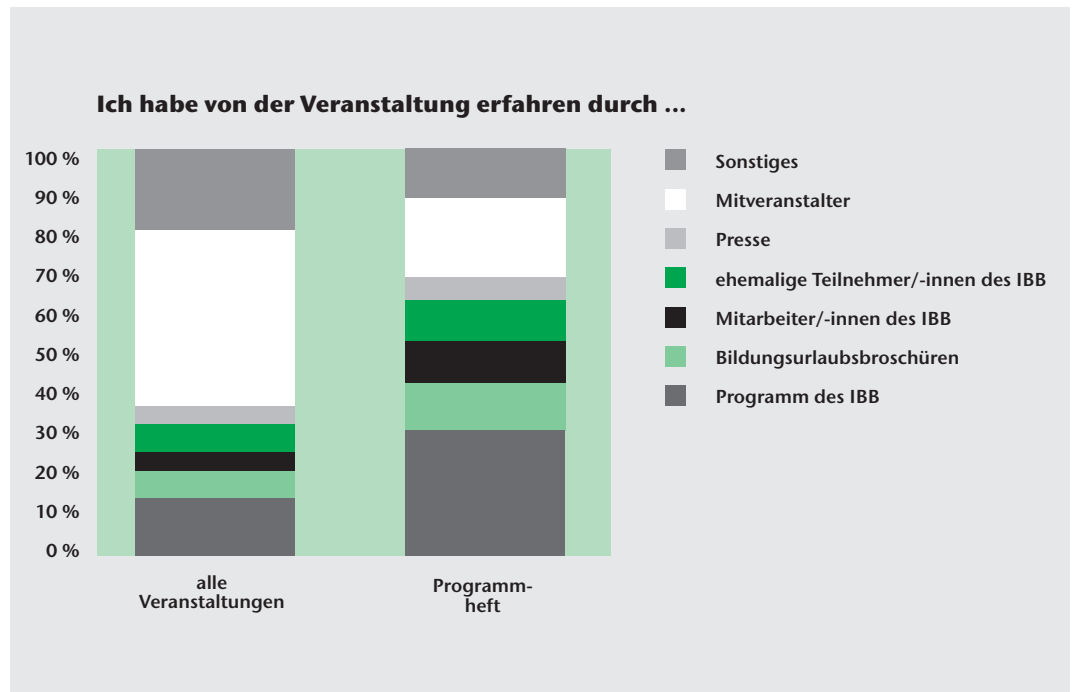
Die zum Teil geringe Zahl der Teilnehmer/Teilnehmerinnen je Maßnahme ist dabei zu beachten. Sie darf jedoch nicht dazu führen, daß eine abweichende Beurteilung eines Programmpunktes von den vier weiblichen Teilnehmern einer Reise nicht ernst genommen wird, da es ja nur vier Personen sind. Vielmehr ist die Frage zu stellen, wie es dazu kommt, daß die Frauen anders urteilen als die Männer. Beispielsweise ergibt die Auswertung einer Veranstaltung mit einer Gruppe von Landwirten in der GUS (4 Frauen, 16 Männer) hinsichtlich einzelner Programmpunkte folgendes Bild:



Es gilt hier nicht das Gesetz der großen Zahl. Die Befragungsergebnisse ergeben für die Länderreferenten/-referentinnen des IBB die Chance, einzelne Maßnahmen durch gezielte Hinweise weiterzuentwickeln.

Kontrolle der Werbeträger

Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen haben von den Veranstaltungen des IBB überwiegend durch das Jahresprogramm, Ausschreibungen der Mitveranstalter und „Sonstiges“ erfahren.



Eine große Bedeutung für die Teilnehmerrekrutierung des IBB haben das eigene Jahresprogramm und die Ausschreibungen der Mitveranstalter. Die Gestaltung des Jahresprogramms und die Pflege des Programmverteilers haben daher für das IBB große Bedeutung. 14 % der Befragten aus allen Veranstaltungen sind über das IBB-Programmheft gekommen. Die Ausschreibung und die öffentliche Präsentation der Mitveranstalter ist für das IBB aber von noch höherer Bedeutung. 43 % der Teilnehmer/-innen geben an, über die Mitveranstalter informiert worden zu sein. In diesem Bereich kann überlegt werden, mit welchen Mitteln die Informationsvermittlung und Öffentlichkeitsarbeit der Mitveranstalter durch das IBB unterstützt werden kann. Gleichzeitig muß beachtet werden, daß in dem Programmheft, das das IBB halbjährlich an etwa 7.000 Adressen verschickt, nur ein Teil aller Veranstaltungen vorgestellt wird. Von diesen Veranstaltungen haben immerhin 31 % der Teilnehmer/-innen durch das Programmheft erfahren. Aufgrund dieses Ergebnisses bleibt allerdings zu fragen, wie das IBB seine Werbemethoden verbessern kann.

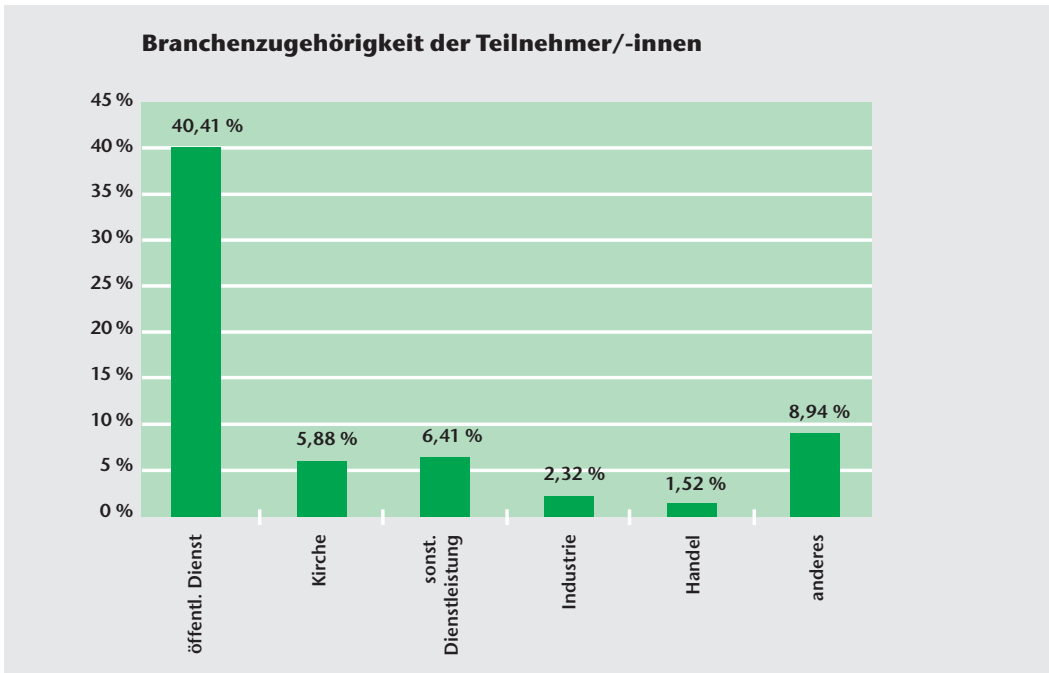
Angesichts des insgesamt sehr positiven Feedbacks der Teilnehmer/-innen - die Aussage „Ich empfehle die Veranstaltung weiter“ wird im Durchschnitt aller Befragten mit +2,05 bewertet – fällt die geringe Zahl der Nennungen in der Rubrik „von der Veranstaltung erfahren durch ehemalige Teilnehmer/-innen“ auf. Hieraus kann geschlossen werden, daß das Potential ehemaliger Teilnehmer/-innen des IBB noch kaum als Werbeträger im Rahmen der „Mund-zu-Mund-Propaganda“ genutzt wird.

Informationen über die Teilnehmerstruktur

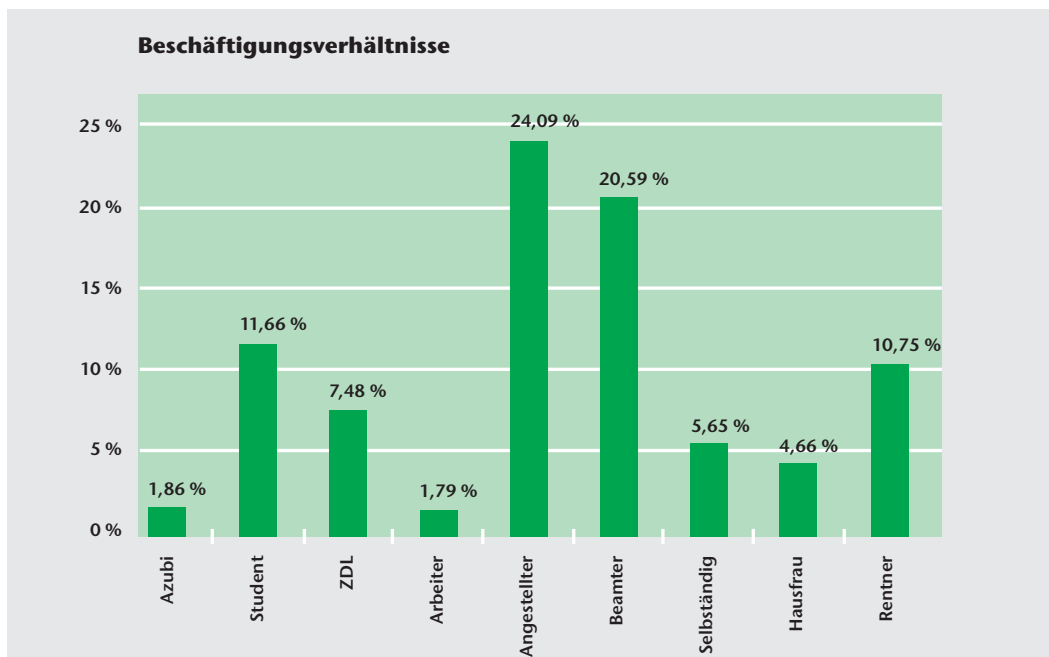
Die EDV-gestützte Teilnehmerverwaltung des IBB ermöglichte bislang keine Auswertung von Informationen über die Teilnehmerstruktur. Dies lag einerseits an der Datenbankorganisation. Andererseits wurden bestimmte Infor-

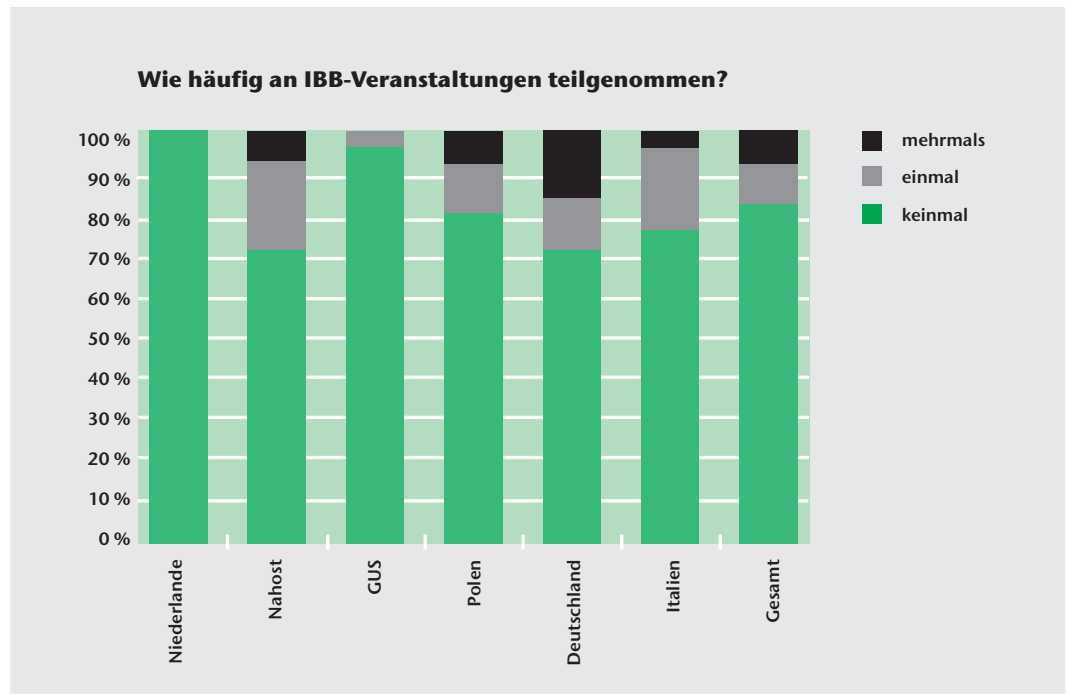
mationen nicht erfaßt, sofern dies nicht auf Teilnahmelisten für den Abrechnungsträger erforderlich war. Eine konsequente Auswertung lag nicht vor.

Die Befragung ermöglichte nun erstmals eine Gesamtübersicht über Alter und Verteilung von Männern und Frauen. Das relativ hohe Alter (50 % über 40 Jahre) war für die Mitarbeiter/-innen keine Überraschung.



Die Berufsstruktur hingegen ist besonders aufschlußreich. Nur 2,3 % der Teilnehmer/-innen sind in der Industrie tätig, 5,6 % sind selbständig. Demgegenüber ist die Hälfte der Teilnehmer/Teilnehmerinnen im Dienstleistungssektor tätig. Damit eine differenzierte Zielgruppenansprache möglich wird, sind die Befragungsmerkmale für Dienstleistung weiter aufgesplittet und Studenten sowie Zivildienstleistende separat erfaßt.





Ein Zehntel der Teilnehmer/Teilnehmerinnen hat bereits einmal, ebenfalls jeder zehnte bereits mehrfach an Veranstaltungen des IBB teilgenommen. Auffällig ist der Unterschied zwischen den Fachbereichen. 1996 waren alle Teilnehmer/Teilnehmerinnen im Fachbereich Niederlande „Ersteilnehmer“. Dieser hoch erscheinende Anteil an potentiellen „Wiederholungsteilnehmern/-teilnehmerinnen“ ist ein besonderes Potential, das durch gezielte Werbemaßnahmen, Sonderveranstaltungen, Vergünstigungen und persönliche Kontakte als „Stammkundschaft“ gehalten und als „Werbeträger“ gewonnen werden sollte. Dieser Gruppe ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Der Wert der Befragungen liegt nicht darin, sich als IBB nun zurückzulehnen und zu sagen: „Wir sind ja so gut. Das sagen sogar unsere Teilnehmer/-innen!“. Die Ergebnisse sind sicher ein Grund zur Freude und Bestätigung. Vielmehr gilt es nun, im Detail zu analysieren und gemeinsam mit den nebenamtlichen Reiseleitern/-leiterinnen auf der Basis der Befragungsergebnisse Schwachstellen aufzudecken und vor den nächsten Maßnahmen abzustellen.

Künftig ist die Befragung der Teilnehmer/-innen geeignet, Veränderungen in der Beurteilung und den Erwartungen zu beobachten und frühzeitig zu erfassen.

Die Ergebnisse können – dies zeigt diese knappe Übersicht – zudem als Marketinginstrumentarium für die Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und als positives Argument in der Darstellung der Leistungen des IBB genutzt werden.

Einige Ergebnisse aus der Auswertung des Probelaufs

Der Einsatz der ersten Fassung des Fragebogens erfolgte bei den Reisen des Herbstes 1995. Eine ursprünglich geplante rückwirkende Befragung der Teilnehmer/-innen des 1. Halbjahres und des Sommers 1995 wurde wegen des hohen Aufwandes wieder fallengelassen. Durch organisatorische Pannen konnten nicht alle Veranstaltungsteilnehmer/-innen im Herbst befragt werden.

Da dieser Abschnitt der Befragung auch als Probelauf geplant war, wurden die Befragten auch um eine Einschätzung des Fragebogens gebeten. Dabei wurde der Fragebogen als sehr verständlich, übersichtlich und angemessen beschrieben. Vereinzelt wurde die Länge negativ beurteilt. Der Einsatz stieß insgesamt jedoch auf eine hohe Akzeptanz und Bereitschaft zum Ausfüllen. Dies wurde auch darin deutlich, daß es keine nicht auswertbaren Erhebungsbögen gab und die Zahl der Verweigerer extrem gering war.

Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen bestätigten damit die Vorarbeiten und die Konzeption des Fragebogens durch ihre überaus hohe Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitarbeit.

Weiterentwicklung und permanenter Einsatz

Die Auswertung des Probelaufs führte zu einer Überarbeitung des Fragebogens und einer Verkürzung. Einige Fragekomplexe wurden vollständig gestrichen, andere überarbeitet. Insgesamt scheint der Fragebogen trotzdem noch zu umfangreich zu sein.

Bestätigt wurde bei der Überarbeitung nochmals die fachlich sattem bekannte Erkenntnis, daß Negativformulierungen („nicht“-Aussagen) eine Verständlichkeitsbarriere darstellen und vermieden werden sollen.

Der Fragebogen wird ab Frühjahr 1996 im IBB bei möglichst allen Veranstaltungen eingesetzt. Für die Auswertung ist ein EDV-Programm erstellt worden, das von Laien (angelernten Kräften) ohne Fachkenntnisse bedient werden kann. So ist es möglich, unmittelbar im Anschluß an eine Veranstaltung ein ausgewertetes Befragungsergebnis erstellt zu haben, das für die Gesamtauswertung zwischen Referent/-in und Honorarmitarbeiter/-mitarbeiterin als Material zur Verfügung steht.

Aus- und Fortbildung: Vom Reiseleiter zum „Prozeßbegleiter“

Susanne Wiegmann

Einleitung

Über die Qualität eines Produktes entscheidet zu einem erheblichen Anteil die Zufriedenheit der Kunden. Ob die Kunden des IBB, die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an den politischen Studien- und Begegnungsreisen, schließlich mit dem Verlauf und den Ergebnissen ihrer Studienreise zufrieden sind, hängt weitgehend von den konkreten Personen ab, die als Begleiter/-innen des IBB mit auf Reisen gehen. Diese – meist nebenamtlichen – Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind die direkte Verbindung des IBB zu seinen Kunden, sie verkörpern für die Teilnehmer/-innen das IBB. Sie sind damit nicht nur für die Organisation von Reise- und Programmablauf vor Ort, für die inhaltliche und landeskundliche Vermittlung verantwortlich. Sie stehen mit ihrer Person auch dafür, die Leitlinie des IBB lebendig werden zu lassen: Wenn das IBB als Grundsatz seiner Angebote „... erfahrungsorientierte Bildungsmethoden, den direkten Dialog mit den Menschen, das persönliche Erleben der Teilnehmer/-innen an den Orten des Geschehens ...“ (IBB 2000; S. 11) formuliert, so brauchen die Begleiter/-innen der Studienfahrten entsprechend vielfältige Kenntnisse und Fähigkeiten, um dies konkret umzusetzen und für die Teilnehmer/-innen erlebbar werden zu lassen.

Das Ausbildungssystem

Die Begleiter/-innen der Studienreisen des IBB sind zum größten Teil nebenamtliche Mitarbeiter/-innen, die durch entsprechende längere Auslandsaufenthalte und ihr Studium umfangreiche sprachliche und landeskundliche Kenntnisse mitbringen. Ein differenziertes System der Aus- und Fortbildung durch das IBB soll dazu beitragen, die Mitarbeiter/-innen in ihrer Rolle als Gruppen- und Reiseleiter/-innen wie auch als inhaltlich und pädagogisch Verantwortliche zu stärken.

Der jährlich stattfindende Grundkurs, an dem alle neuen Mitarbeiter/-innen teilnehmen, hat die künftigen Aufgaben der Begleiter/-innen zum Inhalt: Themen wie beispielsweise Moderation von Gruppengesprächen, Methoden der Auswertung und Zusammenarbeit mit einheimischen Programmpartnern sind dabei ebenso von Bedeutung wie die Handhabung von Gruppenkasse und Teilnehmerlisten oder die Präsentation des IBB.

Zu Beginn der Mitarbeit im IBB steht neben dem Grundkurs eine Hospitationsfahrt. Im Erleben des Ablaufs und der Prozesse einer Studienfahrt und im Austausch mit den verantwortlichen IBB-Begleitern/-Begleiterinnen über ihre Aufgaben wird die künftige Arbeit in ihren vielfältigen Anforderungen konkret greifbar.

Um Fragen der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen im jeweiligen Zielland wie auch der konkreten Bedingungen und Hindernisse der Organisation von Studienfahrten geht es bei den mehrmals jährlich stattfindenden Länderteamtreffen. Hier werden auch länderspezifische Anforderungen thematisiert.

Schließlich findet jedes Jahr eine Fortbildung für alle Mitarbeiter/-innen des IBB statt, die der Orientierung und gemeinsamen Fortbildung im Gesamtzusammenhang des IBB dient. Dabei geht es um Fragen wie z.B. die konkrete Umsetzung der Idee der politischen Bildung durch interkulturelle Begegnung. Auch regelmäßig wiederkehrende Schwierigkeiten im Umgang mit Gruppen, die alle Mitarbeiter/-innen unabhängig von jeweiligen landesspezifischen Anforderungen betreffen, werden bei dieser Fortbildung bearbeitet.

Mängel und Bedarfserhebung

Bei den jährlichen Fortbildungen treffen erfahrene und neue Mitarbeiter/-innen zusammen. Dies hat den Vorteil, daß die Mitarbeiter/-innen dabei nicht nur die anderen Länderteams und deren Arbeit kennenlernen, sondern auch von den Erfahrungen der langjährigen Mitarbeiter/-innen profitieren können. Andererseits ergibt sich aus der jährlich wechselnden Zusammensetzung der Teilnehmer/-innen, daß die jeweils neuen Mitarbeiter/-innen immer wieder ähnliche Fragen und Schwierigkeiten formulieren, während die erfahrenen Mitarbeiter/-innen zunehmend weniger persönlichen Fortbildungserfolg zu verzeichnen hatten.

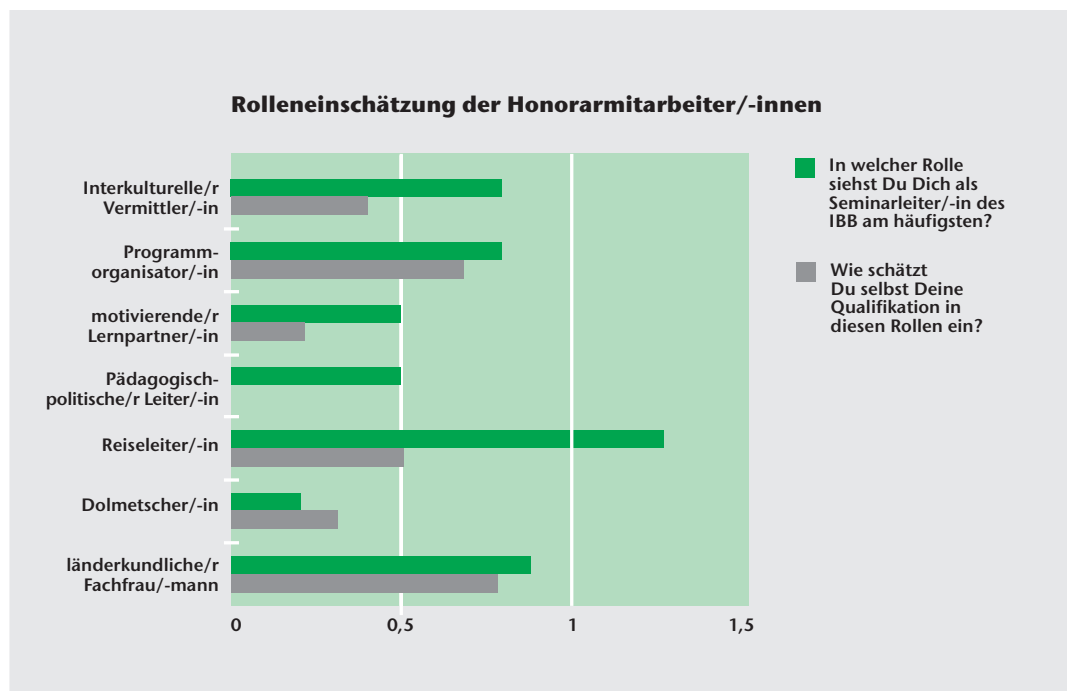
Das Projekt „Qualitätssicherung im IBB“ war daher willkommene Unterstützung, die Konzeption dieser Fortbildung zu überprüfen. Bis dahin hatte die Planung der jeweils nächsten Fortbildung die Einschätzung des Bedarfs durch die Fortbilder/-innen zur Grundlage, basierend auf den Interessen und Wünschen der Teilnehmer/-innen der vorangegangenen Fortbildung und auf den Erfahrungen der Zusammenarbeit in den verschiedenen Länderteams.

Nun sollte die Gelegenheit zu einer gründlichen Qualitätskontrolle genutzt werden. Ausgangsgedanke war dabei, daß eine solche Fortbildung nur dann über die notwendige Qualität verfügt, wenn sie dazu beiträgt, daß die Mitarbeiter/-innen sich in ihren Aufgaben sehr konkret gefördert fühlen. So sollte im Vorfeld der Fortbildung in Erfahrung gebracht werden, für welche Aufgaben und Situationen die nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen Fortbildung durch das IBB brauchen und erwarten. Auch die Frage, ob die bisherigen Fortbildungsangebote des IBB diesen Bedürfnissen gerecht werden, sollte verfolgt werden.

Die Befragung der Nebenamtlichen

Um die Einschätzungen der nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen selbst zu erfahren, wurde ein umfangreicher Fragebogen an sie verschickt.

Dabei sollten die Anforderungen, vor die sich nebenamtliche Mitarbeiter/-innen als Leiter/-innen von Studien- und Begegnungsfahrten gestellt sehen, möglichst konkret gefaßt werden. Es wurde deshalb sehr detailliert nach ihrer Rolle, der eigenen Einschätzung ihrer Qualifikation und nach typischen Problemen und Situationen gefragt.



Bei der Frage, in welcher Rolle sich die Mitarbeiter/-innen sehen, wird deutlich, daß dies vor allem die der Reiseleitung ist (zumal, wenn man landeskundliche Vermittlung und Organisation ebenfalls als Aufgaben einer kompetenten Reiseleitung versteht). Dagegen nehmen im Verständnis der Mitarbeiter/-innen die Rollen der politisch-pädagogischen Leitung und des „motivierenden Lernpartners“ den letzten Rang ein. Das ist deshalb bedeutend, weil im Verständnis des IBB gerade diese Funktionen von großer Bedeutung sind, wenn es – wie als Leitlinie formuliert – gelingen soll, „... internationale politische Bildung, Begegnung und Zusammenarbeit ...“ zu initiieren.

Nach ihrer eigenen Einschätzung befragt, wie qualifiziert sich die Mitarbeiter/-innen für ihre Rollen während der Studienfahrten fühlen, benennen sie selbst, daß sie sich in ihrer Rolle als politisch – pädagogische Leitung am wenigsten sicher fühlen. Insgesamt wird deutlich, daß hierfür wie auch für die Rollen der „interkulturellen Vermittlung“, des „motivierenden Lernpartners“ und der „Reiseleitung“ eine deutliche Differenz zwischen Anforderungen und Qualifikation erlebt wird.

Um genauere Hinweise auf die konkreten Schwierigkeiten der Mitarbeiter/-innen zu bekommen, wurde in einem detaillierten Frageblock nach typischen Situationen und Problemen gefragt, vor die sie in ihrer Arbeit immer wieder gestellt sind.

Einige Beispiele aus der Palette der Fragen:

- Ich muß kurzfristig Reiseleistungen vor Ort selbst organisieren
- Teilnehmer/-innen verursachen Sachschäden
- Ich werde von den Teilnehmern/Teilnehmerinnen nicht als pädagogische/r Leiter/-in akzeptiert
- Ich muß Gruppengespräche moderieren
- Teilnehmer/-innen sind nicht motiviert
- Das Seminarprogramm entspricht nicht den Interessen der Teilnehmer/-innen
- Teilnehmer/-innen treten als „typische Touristen“ auf

Die Frage war, wie sehr diese Situationen jeweils eine große Schwierigkeit darstellen und ob hierfür Unterstützung durch das IBB in Form von Fortbildung erwartet wird.

Durch die Antworten auf diesen Block wurde deutlich, daß bei konkreter Betrachtung in den Bereichen Reiseleitung und Organisation keine wesentlichen Schwierigkeiten benannt wurden. Für zahlreiche Aufgaben im Bereich der politisch-pädagogischen Leitung wurde dagegen deutlich der Bedarf nach Fortbildung geäußert.

Einschätzung der hauptamtlichen Referenten/Referentinnen

Die hauptamtlichen Referenten/Referentinnen arbeiten in ihren Länderreferaten eng mit den nebenamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zusammen. Nachdem Kooperationsgespräche, Planungen, Buchungen und die notwendigen Verwaltungsschritte für eine Studienfahrt erfolgreich abgeschlossen sind, übergeben die Referenten/Referentinnen schließlich das geplante Programm und die Teilnehmergruppe an ihre nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen, die dann für die konkrete Umsetzung verantwortlich sind. Durch Rückmeldung einerseits von diesen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, aber auch von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen und Kooperationspartnern der Studienfahrt, erhalten die Referenten über den Erfolg der Fahrt und damit auch über die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter/-innen Rückmeldung.

So kommen sie zu einer Einschätzung, ob ihre Mitarbeiter/-innen in der Lage sind, die Grundidee des IBB – „Erkunden, Begegnen, Lernen“ – mit ihren Gruppen konkret und praktisch umzusetzen.

Um auch die Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit in die Erhebung des Fortbildungsbedarfs einfließen zu lassen, wurden die hauptamtlichen Referenten/Referentinnen danach befragt, was sie als Stärken und Schwächen ihrer nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen ausmachen und welchen Fortbildungsbedarf sie sehen. Übereinstimmend waren die Referenten/Referentinnen der Auffassung, daß ihre nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen zu wenig die Rolle der aktiven inhaltlichen und pädagogischen Leitung übernehmen. Sie erwarten von ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen mehr eigene Ideen und Engagement in der thematischen Programmgestaltung, mehr Souveränität in der Gestaltung von Gruppensituationen und mehr Fähigkeiten, die Teilnehmer/-innen zu eigenen inhaltlichen Aktivitäten anzuregen.

Tatsächlich verstehen sich die nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen nach Einschätzung der hauptamtlichen Referenten/Referentinnen meist eher als organisatorische Leitung denn in der Rolle, Lernprozesse zu gestalten und dafür methodisch wie inhaltlich verantwortlich zu sein.

Die Fortbildung: Konzeption & Programm

Die Ergebnisse der Befragungen legten die Folgerung nahe, miteinander am Rollenverständnis der nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen zu arbeiten. Deshalb sollte der Schwerpunkt der Fortbildung darauf liegen, den Begriff des „Prozeßgestalters“ einzuführen: Begleiter/-innen von Studienfahrten des IBB sind – neben den Anforderungen der fachkundigen Reise- und Gruppenleitung – vor allem dafür verantwortlich, Lernprozesse anzustoßen und zu unterstützen: Prozesse des Fragens, der Kommunikation und Verständigung, Prozesse der politischen Bildung und des interkulturellen Lernens. Dies sollte den nebenamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen als ihre wesentliche Aufgabe verdeutlicht werden. Gleichzeitig sollte es darum gehen, bisherige Schwachstellen – sei es in den Kompetenzen der Nebenamtlichen, sei es in ihrem Verständnis von politischen und interkulturellen Lernprozessen – zu erkennen und durch sehr konkrete Bearbeitung die Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen zu erweitern und zu stärken.

Verständigung

Zu Beginn des Fortbildungsseminars stand eine Einheit zur Verständigung über den Begriff des „Prozeßgestalters“ und seine Bedeutung für die Qualitätsentwicklung des IBB. Dafür wurde das Projekt Qualitätssicherung in kurzen Zügen vorgestellt, so daß der Gesamtzusammenhang nachvollziehbar wurde. Nach der Darstellung der Ergebnisse der Befragungen zum Fortbildungsbedarf und der daraus gezogenen Schlußfolgerungen wurden die nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen gefragt, ob sie mit der Forderung des IBB, „Unsere Nebenamtlichen sind Prozeßgestalter/-innen!“, einverstanden sind.

Dies bejahten sie einhellig, stellten dem aber klare eigene Forderungen an die Seite:

- ❑ Die so oft zitierten Begriffe der politischen Bildung und des interkulturellen Lernens sollten mehr mit konkreten, nachvollziehbaren Beispielen und Inhalten gefüllt werden;
- ❑ das IBB soll in der Programmplanung seitens der hauptamtlichen Referenten/Referentinnen besser für entsprechende Rahmenbedingungen (z.B. genügend Zeit für Reflexion und Diskussion; geeignete Räume) sorgen, ohne die solche Lernprozesse nicht zu verwirklichen sind.

Damit hatten die nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen zwei wesentliche Schwachstellen auf seiten des IBB benannt, die von den Länderreferenten/-referentinnen bei ihrer Befragung bereits selbst als Mangel eingeräumt wurden. Es wurde vereinbart, daß im Laufe der Fortbildung Zeit sein sollte, auch über die Wünsche, Forderungen und Verbesserungsvorschläge der Nebenamtlichen an das IBB zu beraten.

Trainingseinheiten

Um die Fortbildung so konkret und praxisorientiert wie möglich werden zu lassen, sollte ein ganzer Tag auf das Training typischer schwieriger Situationen verwandt werden. Dadurch sollten die nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen ihre Arbeit reflektieren, Unterstützung von ihren Kollegen/Kolleginnen bekommen und ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern können.

Um aktuelle und angemessene Situationen skizzieren zu können, wurden die Nebenamtlichen befragt, in welchen Standardsituationen sie als Begleiter/-innen von Studienfahrten vor allem als „Prozeßgestalter/-innen“ gefragt sind, welche wichtigsten Kompetenzen sie für diese Aufgabe haben müssen und welches schließlich ihre Konfliktsituationen sind, in denen ihnen entsprechende Kompetenzen fehlen. Aus den Ergebnissen dieser Abfrage wurden vom Leitungsteam Trainingssituationen für den folgenden Tag zusammengestellt:

„Rollenklärung“:

Wenn der persönliche Leitungsstil von Teilnehmern/Teilnehmerinnen nicht akzeptiert wird, wenn Teilnehmer/-innen sich dem geplanten Programm verweigern, wenn Teilnehmer/-innen für scheinbar überhaupt nichts zu motivieren sind, muß der/die Leiter/-in ihre/seine Rolle und Funktion für sich klären und für die Teilnehmer/-innen deutlich machen. Situationen wie eine inhaltliche Zwischenauswertung oder der Anspruch von Teilnehmern/Teilnehmerinnen, ihr/e Leiter/in möge die gesamte Gestaltung des gemeinsamen Abschlußfestes übernehmen, wurden im Rollenspiel geprobt. In der Auswertung wurden dann zentrale pädagogische Begriffe wie „Teilnehmerorientierung“ oder „prozeßorientiertes Lernen“ mit Blick auf ihre konkrete Bedeutung und auf Möglichkeiten ihrer praktischen Umsetzung diskutiert.

„Konfliktlösungsgespräche“:

Typische Konflikte, die während einer Studienfahrt auftreten können – z.B. Beschwerden über das Essen, Unzufriedenheit mit dem Programm –, wurden in verteilten Rollen durchgespielt und anschließend reflektiert. Dabei wurde gemeinsam beraten, welche verschiedenen Verhaltensmöglichkeiten ein/e Gruppenleiter/-in in einer solchen Situation hat. Es ging aber auch um die grundsätzliche Überlegung, wodurch Konflikte zustande kommen und unter welchen Voraussetzungen sie als Anlaß für Verständigung und Lernprozesse genutzt werden können.

„Analyse interkultureller Konflikte“:

Die Mitarbeiter/-innen erzählten ihre schwierigsten interkulturellen Konflikte, die sie während ihrer IBB-Studienfahrten erlebt hatten (z.B. ignorantes und verletzendes Verhalten von deutschen Teilnehmern/Teilnehmerinnen gegenüber Gastgebern; Auseinandersetzungen über unterschiedliche Vorstellungen zu Pünktlichkeit). In der gemeinsamen Beratung über Lösungsmöglichkeiten wurde die Komplexität deutlich, die das Zusammentreffen von verschiedenen Vorstellungen, Kommunikationsformen und Werten mit sich bringt. Der Begriff des „interkulturellen Lernens“ wurde für die konkrete Situation als internationale Variante des sozialen Lernens – Sensibilisierung, Bemühen um Verständnis, Auseinandersetzung mit eigenen Standpunkten – präzisiert.

Veränderungen

Am folgenden Vormittag ging es schließlich um notwendige Voraussetzungen im IBB: Was muß verändert und verbessert werden, damit die nebenamtlichen Mitarbeiter/-innen tatsächlich die geforderte Rolle der „Prozeßgestalter“ erfüllen können?

Die Bearbeitung dieser Frage wurde in einen Methodenworkshop zum Thema Moderation eingebettet: Einige der Teilnehmer/-innen moderierten – nach einer kurzen Einführung in Funktion und Methoden von Moderation – die Diskussionen in Arbeitsgruppen und die Zusammenführung daraus entstandener Ergebnisse im Plenum. Andere Teilnehmer/-innen hatten die Aufgabe, die Moderatoren/Moderatorinnen zu beobachten und ihnen anschließend ihre Stärken und auch Tips zur Weiterarbeit zurückzumelden. So sollten die nebenamtlichen Mitarbeiter/innen Gelegenheit haben, sich in der Anwendung von grundlegenden Moderationsmethoden zu üben und deren Einsatz und Wirkung in einer konkreten Situation zu sehen und zu reflektieren.

Zur Beratung von Vorschlägen und Forderungen im Hinblick auf eine bessere Zusammenarbeit teilte sich die Gruppe in mehrere Arbeitsgruppen auf, wobei die hauptamtlichen Referenten/Referentinnen eine eigene Gruppe bildeten. Alle Ergebnisse wurden schließlich im Plenum zusammengetragen. Es gab zahlreiche Anregungen zu Fragen der Konzeption der Programme, zur Sicherung des organisatorischen Rahmens, zur Qualifizierung der Nebenamtlichen ebenso wie zur Kommunikation zwischen Nebenamtlichen

und Hauptamtlichen und zum Verständnis von politischer Bildung.

Schnell wurde deutlich, daß die Ideen und Forderungen zu zahlreich und umfangreich waren, als daß sie zufriedenstellend hätten besprochen werden können. So war schließlich die Übereinkunft dieses Vormittags, daß eine paritätisch mit haupt- und nebenamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen besetzte Arbeitsgruppe kontinuierlich an den aufgeworfenen Themen arbeiten und als Ergebnis einen differenzierten Maßnahmenkatalog vorlegen sollte, über den schließlich alle Mitarbeiter/-innen abstimmen.

Dies ist insofern ein beachtliches Ergebnis der Fortbildung, weil es damit gelungen ist, den Willen zur Verbesserung der Qualität des IBB – in seinen Arbeitsprozessen wie in seinen Produkten – nicht nur allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu vermitteln, sondern auch viele von ihnen in diesen Prozeß verbindlich einzubeziehen.

Auswertung und Rückblick – Was hat's gebracht?

Am Abschluß des Seminars stand mit der gemeinsamen Auswertung die Erkenntnis, daß die vorhandene Zeit für die zahlreichen Themen bei weitem nicht ausgereicht hat. So gab es den dringenden Wunsch nach Gelegenheiten zu noch ausführlicherem und intensiverem Training von konkreten schwierigen Situationen in der Praxis. Auch die Mischung von Inhalt („Strukturelle Voraussetzungen im IBB für Prozeßgestaltung“) und Methodenworkshop „Moderation“ wurde als Überlastung empfunden; für beides hätten die Mitarbeiter/-innen gerne mehr Zeit und Energie eingesetzt. Dennoch gab es die übereinstimmende Einschätzung, daß diese Fortbildung als sehr gut im Sinne von anspruchsvoll, intensiv und konkret an der Praxis orientiert empfunden wurde. Von einigen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen wurde sie als Weichenstellung empfunden, die vermutlich umfangreiche, aber sehr lohnende Arbeit mit sich bringen wird.

Hinweise zur Übertragung

Rückblickend lassen sich einige Punkte herausstellen, die als Anregung auch für andere Träger zur Verbesserung der Qualität von Aus- und Fortbildungskonzepten nützlich sein können:

- ❑ Die gründliche Recherche über gewünschte und notwendige Ziele und Inhalte von Fortbildung war sehr sinnvoll. Die Chance, dem tatsächlichen Bedarf und dem Ziel der nachhaltigen Verbesserung des Produkts gerecht zu werden, wächst damit beachtlich.
- ❑ Eine Einigung („Kontrakt“) zwischen Teilnehmern/Teilnehmerinnen und Träger über Sinn und Ziel einer Fortbildung ist deshalb sehr hilfreich, weil die Beteiligten das Angebot dadurch aktiver und eigenverantwortlicher nutzen können.

- ❑ Die Mischung aus inhaltlicher Auseinandersetzung und Trainingselementen hat sich bewährt. So wurde für die Teilnehmer/-innen greifbar, wie ein theoretisch begründeter pädagogischer Anspruch in konkrete Praxis umgesetzt werden kann.
- ❑ Indem die Trainingssituationen sehr eng an den Erfahrungen der Teilnehmer/-innen entworfen wurden, ist die Übertragung der Erkenntnisse in die eigene Arbeit naheliegend; die Praxisrelevanz von Fortbildung kann so wesentlich erhöht werden.
- ❑ Die gemeinsame Teilnahme von neben- und hauptamtlichen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen an einer Fortbildung führt nicht nur zu besserem wechselseitigen Verständnis und Befruchtung, sondern auch zu verbindlicherer Zusammenarbeit.

Einbindung der „Prozeßbegleiter/-innen“ in die Abläufe des IBB

Godeke v. Bremen

Ausgangslage

Honorarmitarbeiter/-innen sind im IBB diejenigen, die das IBB-Konzept in der Durchführung der konkreten Maßnahmen umsetzen. Die Vermittlung der Programme, das Gelingen und Scheitern von Maßnahmen ist in hohem Maße davon abhängig, wie die Honorarmitarbeiter/-innen die gewünschten und vorbereitenden Standards umsetzen.

Im vorigen Kapitel über die Fortbildung der Honorarmitarbeiter/-innen im IBB wurde deutlich, welche allgemeinen Anforderungen an die Honorarmitarbeiter/-innen gestellt werden und in welchem Maße sie selbst ihren Qualifikationsbedarf beschreiben. Bei der konkreten Durchführung der Seminare können diese Qualifikationen nur dann zum Tragen kommen, wenn die Honorarmitarbeiter/-innen in den Gesamtablauf des Seminars so eingebunden sind, daß sie ihre Aufgabe der Prozeßgestaltung im Kontext des jeweiligen Seminars erkennen und dadurch selbständig gestalten können. Das heißt: Der/die Honorarmitarbeiter/-in muß die Intentionen, den Entstehungszusammenhang, die organisatorischen Vorarbeiten einschätzen können, um bei der Durchführung des Seminars souverän agieren zu können. Das erfordert verlässliche Regelungen in der Zusammenarbeit zwischen Honorarmitarbeitern/-mitarbeiterinnen und Referenten/Referentinnen. Die bisherige Praxis, nach der die Referenten/Referentinnen „ihre“ Honorarmitarbeiter/-innen eigenständig auswählen und die Kooperationsformen mit ihnen nach individuellen Vorstellungen gestalten, muß also stärker formalisiert und für die Honorarmitarbeiter/-innen objektivierbarer gestaltet werden.

Diese Forderung stand am Ende des oben beschriebenen Fortbildungsseminars. Es wurde eine Arbeitsgruppe aus Referenten/Referentinnen und Honorarmitarbeitern/-mitarbeiterinnen eingesetzt, die über ein halbes Jahr eine entsprechende Vereinbarung ausarbeitete. Im folgenden wird diese Vereinbarung in leicht gekürzter Fassung dargestellt:

Vereinbarung

1. Aufgaben der Honorarmitarbeiter/-innen

Aufgabe der Honorarmitarbeiter/-innen ist die Leitung der IBB-Veranstaltungen an den Zielorten. Während der Veranstaltungen vertreten die Honorarmitarbeiter/-innen das IBB gegenüber den Teilnehmern/Teilnehmerinnen, den Partnern vor Ort und allen mit der Veranstaltung befaßten Institutionen und Organisationen. Bei den Honorarmitarbeitern/-mitarbeiterinnen liegt die Verantwortung für den Ablauf der IBB-Veranstaltung.

Zu den Aufgaben der Honorarmitarbeiter/-innen gehört insbesondere:

- 1.1. die eigene inhaltliche und pädagogische Vorbereitung auf die einzelnen Programmpunkte sowie die Veranstaltung insgesamt;
- 1.2. die Vorbereitung der Gruppe auf die IBB-Veranstaltung (Vorbereitungstreffen);
- 1.3. die Umsetzung der pädagogischen Konzepte des IBB;
- 1.4. die Durchführung bzw. Leitung des Programms nach einem vorher abgesprochenen Plan;
- 1.5. die pädagogische Begleitung des Gruppenprozesses;
- 1.6. die Begleitung der Gruppe zu allen Veranstaltungsorten;
- 1.7. Organisation von Unterkünften, Transporten und Programmen, soweit dies nicht vorab durch das IBB-Büro geschehen ist;
- 1.8. die Einbringung der eigenen Fremdsprachenfähigkeit zur Kontaktaufnahme und für Dolmetschaufgaben in vorher abgesprochenen Ausnahmefällen (wie unter 5.3.);
- 1.9. die Regulierung von Konfliktfällen, soweit das vor Ort nötig und möglich ist;
- 1.10. das Führen der Fahrkasse im Rahmen eines abgesprochenen Planes (inkl. Abrechnung mit Referenten/Referentinnen, Unterkünften, Transportunternehmen u.ä.);
- 1.11. das Erstellen und Sammeln aller notwendigen Unterlagen zur finanziellen, rechtlichen und inhaltlichen Abwicklung der Veranstaltung (Teilnehmerlisten, Quittungen, Bescheinigungen, Fragebögen etc.)

2. Aufgaben der Referenten/Referentinnen

Aufgaben der Referenten/Referentinnen sind die Konzeptionierung, die Programmentwicklung, die Organisation, der Verkauf sowie die Abrechnung der IBB-Veranstaltungen. Dabei arbeiten sie zusammen mit dem Team der Hauptamtlichen, mit Kooperationspartnern, Programmpartnern in den Zielgebieten sowie den Honorarmitarbeitern/-mitarbeiterinnen. In bezug auf die Kooperation mit den Honorarmitarbeiter/-mitarbeiterinnen entstehen dabei folgende generelle Aufgaben:

- 2.1. Die Referenten/Referentinnen sorgen dafür, daß die Honorarmitarbeiter/-innen die IBB-Veranstaltungen umfassend und eigenverantwort-

wortlich leiten können. Dazu stellen sie ihnen möglichst frühzeitig Programmentwürfe der geplanten Veranstaltungen zur Verfügung und informieren sie über die jeweils zugrundeliegende Konzeption, die Ziele und die geplante Umsetzung der Veranstaltung.

- 2.2. Die Referenten/Referentinnen berücksichtigen bei der Organisation der Veranstaltungen, daß Absprachen und Vereinbarungen mit Programmpartnern so eindeutig geschehen, daß sich für die Honorarmitarbeiter/-innen der (nach)organisatorische Aufwand, Konflikte, die das Gruppengeschehen beeinflussen, und der energetische Aufwand während der Veranstaltung in vertretbaren Grenzen halten.
- 2.3. Auch während der Durchführung einer IBB-Veranstaltung durch eine/n Honorarmitarbeiter/-in ist der/die Referent/-in nicht aus der Verantwortung für die Veranstaltung entlassen. Gleichzeitig ist es notwendig, daß die Referenten/Referentinnen mit Blick auf alle Aspekte der Veranstaltungsabwicklung klar zwischen ihren Aufgaben und den Aufgaben der Honorarmitarbeiter/-innen trennen.
- 2.4. Die Referenten/Referentinnen sind für die Honorarmitarbeiter/-innen in allen Fragen, die IBB-Veranstaltungen betreffen, Ansprechpartner. Sie begleiten und unterstützen die Honorarmitarbeiter/-innen in inhaltlichen, pädagogischen, organisatorischen und technischen Fragen. Dazu gehört insbesondere die Leitung und Fortentwicklung der Länderteams sowie die Ausstattung mit Materialien, Methodenrepertoires und didaktischem Handwerkszeug.

3. Voraussetzungen für die Honorararbeit im IBB

Wer beim IBB als Honorarmitarbeiter/-in arbeiten will, muß folgende Voraussetzungen erfüllen:

- 3.1. Sprachkenntnisse für das Zielland, die mindestens die Alltagskommunikation ermöglichen;
- 3.2. gute Landeskenntnisse (Geschichte, Politik, Gesellschaft, Alltag);
- 3.3. möglichst eigene Lebenserfahrungen im Zielland;
- 3.4. Teilnahme an einem Grundkurs, den das IBB jährlich anbietet;
- 3.5. Hospitation einer IBB-Veranstaltung im betreffenden Zielland;
- 3.6. die Bereitschaft, mindestens drei Jahre lang für jährlich mindestens zwei bis drei IBB-Veranstaltungen zur Verfügung zu stehen.
Wünschenswert ist darüber hinaus:
- 3.7 die Bereitschaft zu punktuellm Engagement innerhalb des IBB zusätzlich zur Leitung von Veranstaltungen;

3.8. Interesse und Vorverständnis für politische und interkulturelle Bildungsarbeit;

3.9. Erfahrungen in der Gruppen- und Verbandsarbeit;

4. Verpflichtende Termine

Die Honorarmitarbeiter/-innen verpflichten sich wie die Referenten/Referentinnen:

4.1. zur Teilnahme an den Sitzungen des entsprechenden Länderteams, die von den Referenten/Referentinnen vorbereitet und geleitet werden (zwei- bis dreimal pro Jahr);

4.2. zur Teilnahme an den vom IBB angebotenen Fortbildungskursen (mindestens ein Kurs in zwei Jahren). Die Teilnahme wird qualifiziert bescheinigt.

5. Standards bei der IBB-Veranstaltungsplanung

Hinsichtlich des Einsatzes und der Beteiligung der Honorarmitarbeiter/-innen gelten folgende Standards:

5.1. Um die Qualitätsansprüche der IBB-Veranstaltungen zu erreichen, müssen begründete Konzepte für die einzelnen Veranstaltungen erarbeitet werden, aus denen die Ziele, die Lernschritte und die zugrundeliegenden Ideen hervorgehen. Die Referenten/Referentinnen erstellen dazu Programmentwürfe, die den Honorarmitarbeitern/-mitarbeiterinnen möglichst frühzeitig zur Kenntnis gegeben werden.

5.2. Da bei den IBB-Veranstaltungen der Schwerpunkt auf den inhaltlichen und pädagogischen Aspekten liegt, ist generell darauf zu achten, daß es nicht aufgrund organisatorischer Mängel zu Qualitätsverlusten kommt. Dies erfordert von den Referenten/Referentinnen besondere Sorgfalt bei der Organisation.

5.3. Honorarmitarbeiter/-innen werden nur in gemeinsam vereinbarten Ausnahmefällen als Dolmetscher/-innen eingeplant. Wenn sie dolmetschen, muß gewährleistet sein, daß die Leitung der betreffenden Programmpunkte durch eine andere Person wahrgenommen wird. Wenn zwei Honorarmitarbeiter/-innen die Veranstaltung begleiten, kann eine(r) zum Dolmetschen eingeplant werden.

5.4. In das Programm werden feste Zeiten für Zwischen- und Endauswertung eingeplant. Sie gehören obligatorisch zu jedem Programm. Die dazu notwendigen Räumlichkeiten müssen bei der Organisation berücksichtigt werden.

5.5. Es werden Zeiträume eingeplant, in denen der/die Honorarmitar-

beiter/-in Organisationsaufgaben und die Vorbereitung von Gruppendiskussionen erledigen kann. Insgesamt soll der/die Honorarmitarbeiter/-in für Organisationsaufgaben nicht länger als zwei Stunden pro Tag von der Gruppe entfernt sein müssen. Anderenfalls müssen andere Wege für die Erledigung von Organisationsaufgaben gefunden werden ...

6. Vorbereitung der IBB-Veranstaltungen

Die Veranstaltungen des IBB werden von den hauptamtlichen Referenten/Referentinnen konzipiert, organisiert und akquiriert. Die Zuweisung der Veranstaltungen an die einzelnen Honorarmitarbeiter/-innen geschieht zu einem möglichst frühen Zeitpunkt, i. d. R. im Dezember und Januar für das nachfolgende Jahr. Die Referenten/Referentinnen geben den Honorarmitarbeiter/-mitarbeiterinnen – wenn gewünscht – frühzeitig die Möglichkeit, an der Gestaltung des Programms, das sie leiten sollen, mitzuwirken.

Vor der Durchführung der Veranstaltung wird der/die Honorarmitarbeiter/-in durch den/die Referenten/Referentin ausführlich in seine/ihre Aufgaben eingewiesen:

...

- 6.5. Die Aufgaben und Verantwortungen sowie das Programm werden zwischen dem/der Honorarmitarbeiter/-in und dem/der Referenten/Referentin in allen Aspekten (organisatorisch, inhaltlich, pädagogisch) gemeinsam durchgesprochen. Hierzu muß genügend Zeit zur Verfügung stehen, damit der/die Honorarmitarbeiter/-in alle notwendigen Fragen ausführlich klären kann. „Wackelige“ Programmpunkte, mögliche Probleme und zu befürchtende Pannen müssen dabei von dem/der Referent/-in explizit angesprochen werden. Der/Die Referent/-in trägt die Verantwortung dafür, daß alle organisatorischen Fragen, die die Unterkünfte, die Verpflegung, den Transport (inkl. Fahrt- u. Lenkzeiten, Fahrscheine etc.) und die einzelnen Programmpunkte betreffen, weitestgehend vorab geregelt sind.
- 6.6. Dem/Der Honorarmitarbeiter/-in wird die Fahrkasse übertragen. Er/Sie hat einen schriftlichen, durchgesprochenen Plan, wie die Fahrkasse bewirtschaftet werden soll. Der/Die Referent/-in sorgt dafür, daß das Geld rechtzeitig überwiesen wird ...

7. Während der IBB-Veranstaltung

Während der Veranstaltung trifft der/die Honorarmitarbeiter/-in alle Entscheidungen selbstverantwortlich. Er/Sie kann sich dabei darauf verlassen, daß seine/ihre Entscheidung von dem/der zuständigen Referent/-in Dritten gegenüber mitgetragen wird.

- 7.1. Der/Die Honorarmitarbeiter/-in hat jederzeit die Möglichkeit, den/die zuständige(n) Referenten/Referentin oder seine(n)/ihre(n) Stellvertreter/-in telefonisch zu erreichen, wenn Situationen auftau-

chen, in denen er/sie nicht weiterkommt. Stellvertreter/-innen müssen von den Referenten/Referentinnen ausreichend informiert sein.

- 7.2. Der/Die Honorarmitarbeiter/-in ist verpflichtet, sich bei außerplanmäßigen Ausgaben von mehr als 1000,- DM die Einwilligung des/der zuständigen Referenten/Referentin zu holen.
- 7.3. Der/Die Honorarmitarbeiter/-in ist verpflichtet, den/die Referenten/Referentin bei wichtigen Anlässen unmittelbar zu informieren. Dazu gehört:
 - 7.31 alles, wozu es beim IBB in Dortmund Rückfragen von Dritten geben könnte (Beispiel: Ein Schüler wird nach Hause geschickt, die Eltern könnten beim IBB um Erklärungen bitten),
 - 7.32 Pannen, die Auswirkungen auf das IBB haben (wirtschaftliche oder auch imagemäßige),
 - 7.33 Unfälle,
 - 7.34 Versicherungsfälle,
 - 7.35 Krankenhauseinlieferung von Teilnehmern.

8. Nach der IBB-Veranstaltung

- 8.1. Innerhalb der ersten Woche nach Ende der Veranstaltung reicht der/die Honorarmitarbeiter/-in die ausgefüllten Teilnehmerlisten, die Fahrkassenabrechnung mit allen Belegen, die ausgefüllten Fragebögen und eine schriftliche Rückmeldung (auf entsprechendem Formular) über den Ablauf der Veranstaltung im IBB-Büro ein. Unmittelbar im Anschluß daran bekommt er/sie sein/ihr Honorar überwiesen.
- 8.2. Die Honorarmitarbeiter/-innen werden von dem/der Referenten/Referentin über Rückmeldungen der Kooperationspartner und der Teilnehmer/-innen (u.a. Fragebogen) informiert.
- 8.3. Es findet ein ausführliches (zeitlich länger angesetztes) Nachgespräch zwischen Referent/-in und Honorarmitarbeiter/-in statt, in dem die gelungenen und die weniger gelungenen Ereignisse besprochen und für die weitere Planung des IBB festgehalten werden. Dabei wird auch die Frage der weiteren Qualifizierung des/der nebenamtlichen Mitarbeiter/-in angesprochen.

9. Beteiligung an der IBB-Entwicklung

Das IBB begrüßt die Beteiligung der Honorarmitarbeiter/-innen an seiner inhaltlichen und organisatorischen Weiterentwicklung. Dies geschieht vor allem durch die aktive Mitarbeit in den Länderteams

(siehe beigefügten Leitfaden) und im IBB-Gesamtteam. Die Honorarmitarbeiter/-innen haben die Möglichkeit, über ihren Sprecher/-innenrat an Sitzungen der Referenten/Referentinnen teilzunehmen. Die Honorarmitarbeiter/-innen können sich aber auch direkt mit Wünschen und Anregungen an den Vorstand des IBB e.V. wenden. Angestrebt wird, in regelmäßigen Abständen (ca. alle 3 Jahre) eine Gesamtstrategietagung des IBB durchzuführen, zu der alle Honorarmitarbeiter/-innen eingeladen werden ...

Auswirkungen

Mit dieser Vereinbarung sind die Honorarmitarbeiter/-innen zu einem eigenständigen Faktor im Prozeß der IBB-Arbeit geworden. Folgerichtig haben sie sich inzwischen eine eigenständige Organisationsform mit einem „Sprecher/-innenrat“ gegeben, über den sie ihre Interessen gegenüber der Geschäftsleitung und dem Verein wahrnehmen können und an den Entwicklungen des IBB beteiligt sind.

In Zukunft wird es darauf ankommen, auch das juristische Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Honorarmitarbeitern/-mitarbeiterinnen neu zu fixieren und die in der Vereinbarung verabredeten Rechte und Pflichten zu nachkontrollierbaren Bestandteilen der Honorarverträge zu machen.

Ablauforganisation

Godeke v. Bremen

Das IBB kann seine selbstgesetzten Qualitätsansprüche nur dann realisieren, wenn die Abläufe (Planung, Organisation, Umsetzung, Auswertung) optimal ineinandergreifen. Dabei ist insbesondere auf die Schnittstellen zwischen Referenten/Referentinnen und Honorarmitarbeiter/-innen sowie zwischen Referenten/Referentinnen und Verwaltung zu achten.

Die Abläufe im IBB sind von zwei verschiedenen Zeitrastern bestimmt.

Zeitraster Kalenderjahr

Im Jahresablauf ist eine Reihe von Tätigkeiten zu planen und umzusetzen, die für den Gesamtbetrieb relevant ist und deren Einhaltung für die Übersichtlichkeit sowie die optimale Ausnutzung bestimmter Rahmenbedingungen wichtig ist. Die Tätigkeiten können in einem Jahresplan erfaßt werden, der nach bestimmten Spalten gegliedert ist:

Woche	Haushaltsplanung	Zuschußplanung/-abrechnung	Akquisition	Werbung	PR	Feedback/Kundenpflege
1. KW						
2. KW						
3. KW						
4. KW						
usw.						

In einem ersten Schritt werden die vorgegebenen Termine in das Raster eingetragen, z.B. in der Spalte Zuschußplanung: Voranmeldung Kinder- und Jugend-Plan – Anfang September; in der Spalte Haushaltsplanung: Beschlußvorlage für die Mitgliederversammlung – erste Dezemberwoche usw. In einem zweiten Schritt werden Termine in das Raster eingetragen, die sich aus der Fragestellung ergeben: Was ist der beste Zeitpunkt für diese Tätigkeit? Ist zum Beispiel die Verschickung eines Jahresprogramms am besten drei Wochen vor Weihnachten durchzuführen, wenn man davon ausgeht,

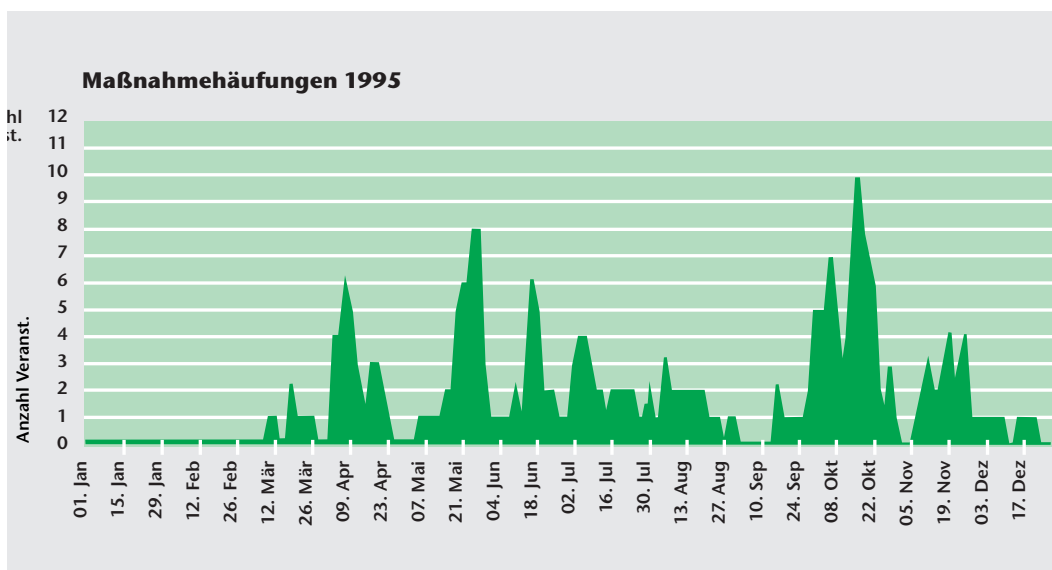
daß potentielle Kunden ihre private Jahres- und Urlaubsplanung während der Weihnachtstage machen?

Schließlich wird in einem dritten Schritt überlegt: Kann Qualität verbessert werden durch die Plazierung bestimmter Tätigkeiten zu bestimmten Zeitpunkten? So macht es z.B. unter Qualitätsgesichtspunkten Sinn, zu Beginn des Jahres bereits eine statistische Übersicht über relevante Daten aus dem Vorjahr fertiggestellt zu haben, die als Rechenschaftsbericht den Spendenbescheinigungen beigelegt wird, die spätestens Ende Januar an die Förderer und Spender verschickt werden müssen.

Der auf diese Weise erstellte Jahresplan wird auf die Ebene von einzelnen, objektivierbaren Tätigkeiten heruntergebrochen und in einen Jahres-Checkplan überführt, der von jedem/r Mitarbeiter/-in einzuhalten ist.

Zeitraster Veranstaltungstermin

Das zweite Zeitraster orientiert sich an den Terminen, zu denen Veranstaltungen stattfinden. Der Ablauf von der Planung über die Durchführung bis zur Abrechnung einer Veranstaltung läßt sich stark formalisieren und wiederholt sich mehr oder weniger einheitlich bei allen Veranstaltungen. Die Einhaltung der einzelnen Schritte bei jeder Veranstaltung ist im Arbeitsablauf des IBB vor allem dann hilfreich, wenn eine größere Zahl von Veranstaltungen zum gleichen Zeitpunkt stattfinden und es dabei zu Kapazitätsengpässen und dadurch bedingter Hektik kommt, in der schon mal vergessen wird, rechtzeitig Visaanträge zu stellen oder Liegewagenreservierungen vorzunehmen.



Um die formalisierbaren Abläufe einer Veranstaltungsplanung festzulegen, ist im IBB eine Arbeitsgruppe aus Referenten und Verwaltungsmitarbeiterinnen gebildet worden, die die sich wiederholenden Abläufe bis ins Detail erfaßt hat. Die formalisierbaren Abläufe sind anschließend in ein einheitliches Zeitraster gebracht worden, das über ein Checksystem von Referenten und Verwaltung bei jeder Veranstaltung abgearbeitet wird.

nicht formalisierbar		formalisierbar	
Wann?	Was?	Wann?	Was?
April Vorjahr	Ideenentwicklung		
ab Mai Vorjahr	Kooperationspartner/ Zielgruppe suchen und Interessen abgleichen		
anschließend	Abgleich mit Programm- partnern an Zielorten		
August Vorjahr	Abgleich mit Anforderungen von Zuschußgebern		
Sept. Vorjahr	Umsetzung in ein Programm		
Oktober Vorjahr	Preiskalkulation		
November Vorjahr	Ausschreibung bzw. Vertrags- abschluß mit Koop.partner		
Dezember/ Januar	Zuweisung an Honorarmitarbeiter/-in	nach Aus- schreibung	Checkliste und zentrale Veranstaltungsakte anlegen: Preiskalkulation, Programm Planungsdaten nach Formblatt
8 Wochen vor Veranstaltung	evt. gezielte Nachwerbung	12 Wochen vor Ver- anstaltung	Reservierung von Transportmitteln und Unterkünften auf Vollständigkeit prüfen Zahlungsbedingungen und Stornofristen in Wiedervorlage
ca. 5 Wochen vor Veran- staltung	Vorbereitungsseminar mit allen Teilnehmer/ -innen	6 Wochen vor Ver- anstaltung	Anmeldestand feststellen Bei Nichterreichung der Mindestteilnehmer- zahl ggf. stornieren ggf. Visabeantragung einleiten
		4 Wochen vor Ver- anstaltung	Teilnehmerbeitrags- zahlung feststellen, ggf. Mahnverfahren

nicht formalisierbar		formalisierbar	
Wann?	Was?	Wann?	Was?
			alle Visaunterlagen vorhanden? endgültige Festlegung des/der Honorarmitarbeiters/-in
ca. 2 Wochen vor Veranstaltung	exakte Einweisung der Honorarmitarbeiter	3 Wochen vor Veranstaltung	endgültige Buchung der Transportmittel und Unterkünfte Abschluß der Versicherungen Kontrolle der Visabeantragung Erstellung sämtlicher Fahrtunterlagen (Fahrtkassenplan, Reisemappe, Fragebögen, Teilnehmerlisten) Überprüfung des Buchungsplans und eventueller Zuschüsse Überweisung der Fahrkasse
		1 Woche vor Veranstaltung	Kontrolle: Reisemappe, Pässe, Fahrkarten, Unterkunftsbescheinigungen, Zahlungen Übergabe sämtlicher Unterlagen an Honorarmitarbeiter/-in
Veranstaltung wird durchgeführt			
ca. 1 Woche nach Veranstaltung	ausführliche Auswertung mit Honorarmitarbeiter, Rückmeldung an Kooperationspartner	1 Woche nach Veranstaltung	Fahrkassenabrechnung Honorarüberweisung Teilnehmerlisten prüfen Fragebögen auswerten

nicht formalisierbar		formalisierbar	
Wann?	Was?	Wann?	Was?
		2 Wochen nach Veranstaltung	Klärung ausstehender Zahlungen mit der Buchhaltung Endabrechnung mit Kooperationspartner Klärung Anforderungen für Verwendungsnachweis
		6 Wochen nach Veranstaltung	Endauswertung: alle Abrechnungsunterlagen vorhanden Fragebögen ausgewertet Datenbanken vervollständigt Feststellung des finanziellen Endergebnisses notwendige Berichte fertig

Qualitätsverbesserung

Mit der Einführung einer detaillierten Jahresplanung und eines am Veranstaltungszeitpunkt orientierten Checksystems können bestimmte Qualitätsansprüche des IBB kontrollierbar eingelöst werden. Dies gilt insbesondere für den Anspruch der Zuverlässigkeit bei der organisatorischen Reiseabwicklung und der internen wie externen Abrechnung sowie einer sorgfältigen, zuverlässigen, freundlichen und flexiblen Organisation.

Das Verfahren geht auf folgende, in der Vergangenheit immer wieder aufgetretene Probleme ein:

Informationstransparenz

Dadurch daß die einzelnen Planungs- und Organisationschritte zum richtigen Zeitpunkt festgehalten und kommuniziert werden, können alle Mitarbeiter zu den wesentlichen Fragen einer Veranstaltung informiert sein. Dies ist besonders für die Mitarbeiterinnen im Telefondienst wichtig, an die häu-

fig von Teilnehmern/Teilnehmerinnen Fragen zu Reisemodalitäten, Unterkünften, Visafragen etc. herangetragen werden und die vor allen Dingen dann, wenn der/die zuständige Referent/-in nicht im Büro ist, in der Lage sein müssen, ausreichende Informationen zu geben.

Zeitnahe Abrechnung

Die Durcharbeitung einer Veranstaltung bis zur Abrechnung und Dokumentation ermöglicht einen zeitnahen Überblick über die wirtschaftlichen Ergebnisse des Gesamtunternehmens. Darüber hinaus benötigt es dazu, unliebsame Arbeiten wie das Schreiben von Berichten und Zusammenheften von Belegen zu einem Zeitpunkt zu erledigen, an dem die Erfahrungen mit dem betreffenden Seminar noch frisch sind.

Weniger Organisationspannen aufgrund von Hektik

Das klar gegliederte und kontrollierte Abarbeiten von – auch kleinen – organisatorischen Aufgaben verhindert besonders in Zeiten großen Arbeitsanfalls, daß vor allem die zu organisierenden Rahmenbedingungen (Unterkunft, Transport, Verpflegung, Programm) zu spät und dann meist teurer bearbeitet werden. Zu improvisieren gibt es in jedem Fall noch genug.

Produktsicherung im IBB

Godeke v. Bremen

Beim Durcharbeiten der Abläufe im IBB fiel auf, daß sich nicht nur bestimmte Tätigkeiten bei der Abwicklung der Veranstaltungen wiederholen, sondern daß auch bestimmte Informationen immer wieder abgerufen werden müssen. Wie schwierig dies sein kann, wurde deutlich, als eine neue Kollegin bei der Planung eines Seminars darauf stieß, daß ihr Vorgänger drei Jahre zuvor schon einmal ein ähnliches Seminar durchgeführt hatte. Sie fragte daraufhin nach Informationen über dieses durchgeführte Seminar, mußte sich aber mit der Antwort begnügen, sie solle mal in den Keller gehen und nachsehen, ob sie da etwas finden könne. Was sie dann fand, beantwortete ihre Fragen kaum.

Vor diesem Hintergrund wurde im IBB das Projekt „Produktsicherung“ entwickelt. Es wurde festgestellt: „Das wichtigste Kapital des IBB ist das Wissen seiner Mitarbeiter/-innen. Die Sicherung dieses Wissens und die Möglichkeit des Zugriffs darauf ist für das IBB auf die Dauer überlebenswichtig.“

Produktsicherung wofür?

Um die Verwertbarkeit von gespeichertem Wissen abzuschätzen, wurden zunächst die Fälle definiert, für die der Zugriff auf gesammelte Informationen notwendig und sinnvoll ist.

Akquisition und PR-Aktivitäten

Bei der Akquisition und bei der Präsentation der Arbeit des IBB ist es hilfreich, Informationen zu folgenden Fragen abrufbereit zu haben:

- Programmablauf;
- Infos zu einzelnen Programmorten (z.B. Museen, Einrichtungen u.ä.);
- Infos über Gesprächspartner/-innen;
- Infos zu den Unterkünften;
- Preise;
- Teilnehmeräußerungen zum Programm (Referenzen);
- Fotomaterial.

Die Informationen können auf einem Doppelblatt veranstaltungsweise nach einem einheitlichen Präsentationsschema dargestellt werden.

Katastrophenschutz

Bei zeitweiliger Abwesenheit der zuständigen Referenten und vor allem bei Personalwechsel im Referat (was in den letzten Jahren im IBB häufiger vorgekommen ist) ist es unbedingt notwendig, daß auf die erarbeiteten Informationen zurückgegriffen werden kann, um Doppelarbeit zu vermeiden und um als IBB handlungsfähig zu bleiben. Dazu gehören Informationen über:

- Kooperationspartner;
- Programmpartner an den Zielorten;
- Transportunternehmen;
- Unterkünfte;
- Programme;
- Infos zu Programmorten (z.B. Museen, Einrichtungen u.ä.);
- Infos über Gesprächspartner/-innen.

Qualifizierung von Honorarmitarbeiter/-mitarbeiterinnen

Damit Honorarmitarbeiter/-innen sich intensiv auf ihre Aufgaben bei der Begleitung von IBB-Gruppen vorbereiten können, ist es gut, wenn sie in zugänglicher Form auf gemachte Erfahrungen zurückgreifen können. Dies bezieht sich über die oben genannten Informationen hinaus vor allem auf:

- didaktische Bausteine;
- Einschätzungen von Gesprächspartnern;
- Möglichkeiten für besondere Kicks.

Arbeitsaufwand begrenzen!

Um den Aufwand bei der Sicherung von Informationen zu definieren, wurden folgende Bedingungen formuliert:

- die notwendigen Arbeiten müssen integrierbar sein in die bestehenden Abläufe;
- es darf möglichst wenig zusätzlicher Aufwand betrieben werden;
- vorhandene Strukturen sind zu nutzen und zu integrieren;
- eine Übertragung in ein EDV-Netzwerk muß möglich sein, um mittelfristig einen dezentralen schnellen Zugriff zu ermöglichen.

Welche Daten sollen gesichert werden?

Um zu vermeiden, daß eine Unmenge von nicht verwertbaren Informationen gesichert werden, wurde definiert, welche Daten zu erheben und zu sichern sind. Dabei wird unterschieden zwischen hard facts (Sachinformationen) und soft facts (Einschätzungen). In der folgenden Aufstellung sind die interessierenden Informationen zusammengestellt.

Infos über:	hard facts	soft facts
Kooperationspartner	Adresse, Ansprechpartner durchgeführte Veranstaltungen, nicht zustande gekommene Veranstaltungen	Interessen, Eigenarten, Einschätzungen zum Arbeitsstil, Potentiale
Veranstaltungen	Titel, Orte, Datum, Programm, Honorar- mitarbeiter/-in, Kooperationspartner, Gesprächspartner, Unterkünfte Referenzgeber/-in Fotos	Beurteilung: Was ist gelingen, was ist nicht gelingen? Verbesserungsvorschläge, Alternativen. Hinweise auf wichtige Teilnehmer Tips für Honorar- mitarbeiter/-in

<p>Programmorte</p>	<p>Adresse</p> <p>Beschreibung</p> <p>Zeitaufwand</p>	<p>Einschätzung in bezug auf Zielgruppen, Möglichkeiten, Verbesserungen</p>
<p>Gesprächspartner, Referenten</p>	<p>Adresse</p> <p>Funktion/Beruf</p> <p>Themen</p> <p>Empfehlung von:</p> <p>Alternative</p> <p>Honorar</p>	<p>Wirkung auf Zielgruppe, Einschätzung</p>
<p>Programmpartner</p>	<p>Adressen</p> <p>Mitarbeiter</p> <p>Leistungen mit Preisen</p>	<p>Potentiale</p>
<p>Unterkünfte</p>	<p>Adresse</p> <p>Ansprechpartner</p> <p>Raumausstattung</p> <p>Verpflegungsmöglichkeiten</p> <p>Lage</p> <p>Verkehrsanbindung</p>	<p>Atmosphäre,</p> <p>Personal,</p> <p>Reklamationen</p>
<p>Transportunternehmen</p>	<p>Adresse</p> <p>Leistungen</p> <p>Preise</p>	<p>Personal,</p> <p>Reklamationen</p>

Verfahren der Datenerhebung

Bei den normalen Abläufen im IBB ergeben sich zwei Stellen, an denen die Datenerhebung ohne besonderen zusätzlichen Aufwand Sinn macht. Die meisten der aufgezählten Informationen müssen zwischen Referent/-in und Honorarmitarbeiter/-in sowieso kommuniziert werden. Zum einen muß der/die Honorarmitarbeiter/-in vom Referenten vor der Veranstaltung über alle aufgelisteten Punkte ausführlich informiert werden. Dabei können alle Informationen bzw. Änderungen und Ergänzungen in einer entsprechenden Datenbank festgehalten und dem/der Honorarmitarbeiter/-in als Ausdruck mit auf die Veranstaltung gegeben werden.

Während der Veranstaltung überprüft der/die Honorarmitarbeiter/-in die Informationen, ergänzt oder korrigiert sie und benutzt die so bearbeiteten Ausdrücke als Grundlage für das im Ablauf festgelegte Auswertungsgespräch mit dem/der Referenten/Referentin im Anschluß an die Veranstaltung. Auf diese Weise werden die Informationen permanent überprüft und ergänzt. Darüber hinaus entsteht mit der Zeit eine Datenbank, in der alle für die oben genannten Zwecke notwendigen Informationen zusammengefaßt sind.

Rückblick auf eineinhalb Jahre Beschäftigung mit der Qualität im IBB

Godeke v. Bremen

Nach eineinhalb Jahren gezielter Beschäftigung mit Qualität im IBB stellen sich die Fragen: Was hat es gebracht? und Wie kann es weitergehen? Die ständige Beschäftigung mit der Qualitätsfrage hat zweifellos das Bewußtsein im IBB verändert. Immer wieder wird innerhalb der Organisation gefragt: Kann man dieses und jenes unter dem Gesichtspunkt der Qualität so und so tun? Qualität ist auf diese Weise zu einem Kriterium der IBB-Arbeit geworden, das an vielen Stellen berücksichtigt wird.

Im Verlauf des Projektes ist mit verschiedenen Begriffen operiert worden. Das Projekt wurde vor eineinhalb Jahren beim BMFSFJ beantragt unter dem Stichwort Qualitätscontrolling. Das Ministerium nennt seine Initiative Qualitätssicherung. Innerhalb des IBB wurde mit der Zeit von Qualitätsmanagement gesprochen. Der Wandel der Begrifflichkeit spiegelt die Entwicklung der alenthalben geführten Diskussion wider, darf aber nicht dazu führen, das im IBB Erreichte zu überbewerten. Es sind an strategisch wichtigen Punkten im IBB Instrumente entwickelt worden, die eine Kontrolle der Qualitätsansprüche ermöglichen – mehr aber nicht. So steht noch aus, die erarbeiteten Instrumente einzubauen in ein umfassenderes System der permanenten Qualitätsentwicklung, das dann die Bezeichnung Qualitätsmanagement rechtfertigen würde.

Die unterschiedliche Begrifflichkeit deutet auch darauf hin, daß in bezug auf die Entwicklung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation wie des IBB unterschiedliche Stadien zu durchlaufen sind. Der Ansatz der Kontrolle der eigenen Qualität lenkt die Aufmerksamkeit auf die bestehenden Arbeitsformen und –abläufe. Er hat im IBB eine Menge an Kreativität freigesetzt, um das Bestehende systematischer zu erfassen und zu beschreiben. So kann man sagen: Wir wissen heute besser Bescheid über das, was wir tun. Und: Wir können im Rahmen dessen, was wir tun, Schwachstellen genauer erkennen und abstellen. Das ist ein erheblicher Fortschritt und eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten für eine systematische Weiterentwicklung der Organisation. Wir sind aber noch nicht zu einem Stand der Organisationsentwicklung gekommen, an dem wir sagen können: Wir haben für uns die Instrumentarien entwickelt, die es erlauben, auch unter schwieriger werdenden Rahmenbedingungen die Botschaft des IBB „Grenzen überwinden“ abzusichern. Das IBB hat im Laufe des Jahres 1996 wie viele andere Organisationen einen eklatanten Einbruch der öffentlichen Zuschüsse verarbeiten müssen. Und auch bei den Teilnehmern/Teilnehmerinnen ist eine größere Zurückhaltung zu spüren, was die Bereitschaft anbelangt, Zeit und Geld einzusetzen, um interkulturelle Erfahrungen zu machen. Dies erfordert eine noch größere Flexibilität der Organisation und ihrer Strukturen, als sie bisher gegeben ist. Die entwickelten Qualitätscontrollinginstrumente werden – so ist zu hoffen – eine rechtzeitige und hinreichende Analyse der Anpassungsnotwendigkeiten ermöglichen. Für die dann anstehenden Organisationsentwicklungen muß aber noch einmal eine Menge Kreativität freigesetzt werden.

Transfer – Was haben andere davon?

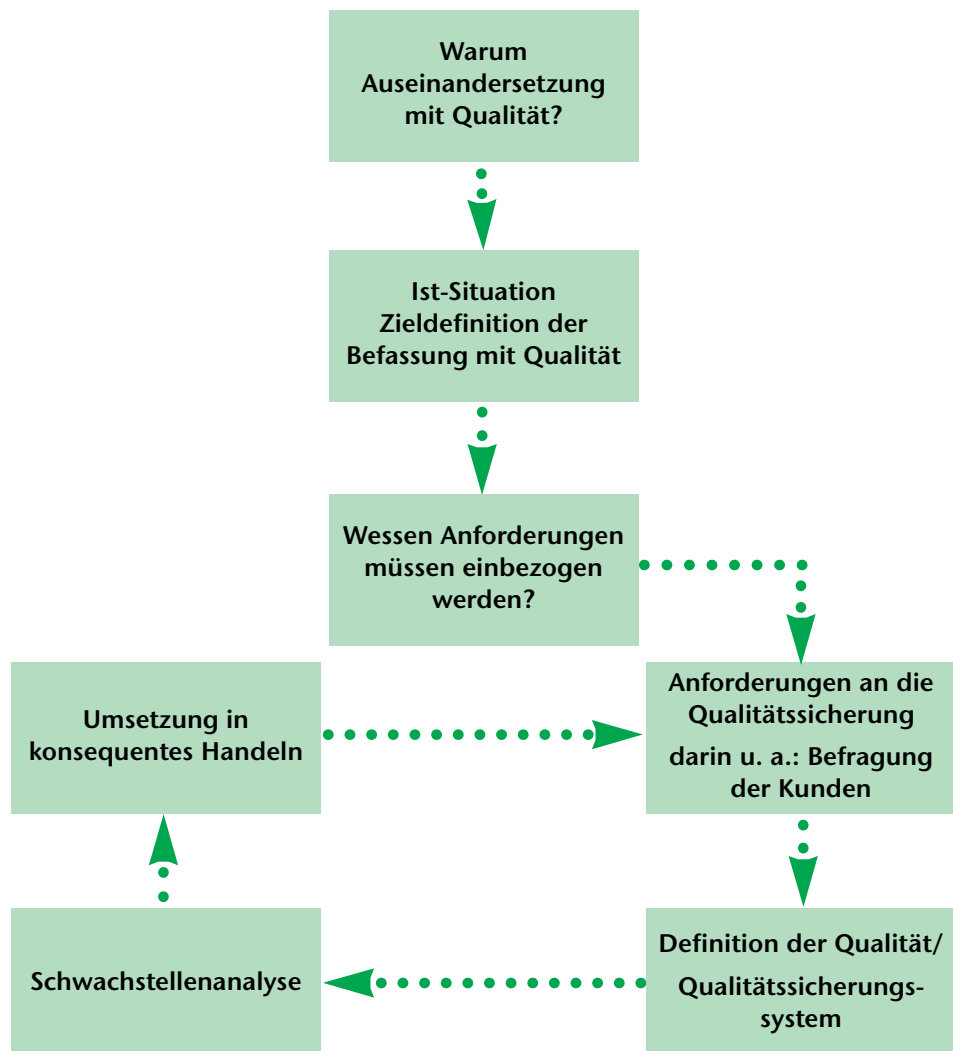
Ralf Hilgenstock

Das IBB hat seine Auseinandersetzung mit Qualität nach eigenen Bedürfnissen und mit externer Unterstützung geplant und umgesetzt. Auf den folgenden Seiten gibt es nun einige Anregungen und Instrumente zur Planung von Qualitätsprozessen in kleinen Organisationen. Nicht alle Instrumente sind beim IBB zum Einsatz gekommen. So konnte z.B. die Auseinandersetzung um interne Standards und Selbstverständnisse und Ziele beim IBB sehr kurz gefaßt werden, da es hier eine lange Erfahrung und bewährte Umsetzung in den Alltag gab. Andere Organisationen werden nach allen Beratungserfahrungen hierfür einiges an Zeit und Aufmerksamkeit aufwenden müssen.

Jede andere Organisation kann mit Hilfe des Ablaufmodells ihre eigenen Schritte planen. Die Hilfe eines erfahrenen externen Beraters ist bei der Planung und Durchführung hilfreich.

Handlungsleitfaden für den Transfer

Ablaufmodell



Prozeßgrundsätze

Qualitätsentwicklung ist nicht durch Beschlußfassung des Vorstandes oder eines Leitungsgremiums erledigt. Sie ist vielmehr ein kontinuierlicher Prozeß. Besonders bei der systematischen Auseinandersetzung mit Qualität sollten einige Grundsätze beachtet werden.

1. Erklären Sie sich gegenseitig, warum im Moment für Ihre Organisation eine Auseinandersetzung mit Qualität erforderlich ist.
2. Definieren Sie klare Ziele für die Schaffung von Qualität in Ihrer Organisation.
3. Stellen Sie den Nutzen der Beschäftigung mit Qualität für Ihre Organisation und die einzelnen Abteilungen heraus.
4. Entwickeln Sie vorläufige Leitsätze und eine Planung des Vorgehens für den Qualitätsprozeß.
5. Die Leitungskräfte müssen den Prozeß erkennbar offensiv unterstützen.
6. Beteiligen Sie möglichst viele Mitarbeiter/-innen möglichst oft an der Erarbeitung von Analysen und Handlungsalternativen.
7. Präsentieren Sie das Vorgehen allen. Schaffen Sie Transparenz für Mitarbeiter/-innen.
8. Sagen Sie auch Ihren Kunden/Kundinnen, was passiert und was Sie vorhaben.
9. Beteiligen Sie Ihre Kunden/Kundinnen an der Verbesserung Ihrer Organisation.
10. Streben Sie möglichst schnell erste konkrete Ergebnisse an. Sie untermauern den Veränderungswillen.
11. Zeigen Sie Ergebnisse sofort.
12. Treffen Sie Entscheidungen.
13. Erklären Sie alle Veränderungen ausführlich.
14. Niemand ist perfekt. Alles kann verbessert werden. Definieren Sie eine Erprobungsphase.
15. Überprüfen Sie nach der Erprobungsphase die Veränderungen. Nehmen Sie nochmalige Verbesserungen vor. Wenn zwischendurch Veränderungen erforderlich werden oder bessere Ideen entstehen, setzen Sie sie sofort um.

16. Stellen Sie die positiven Veränderungen zwischen Vorher und Nachher heraus.
17. Fragen Sie die Mitarbeiter/-innen, was sich verbessert hat.
18. Sprechen Sie Probleme direkt an. Suchen Sie direkt nach besseren Lösungen.
19. Qualitätssicherung ist eine dauerhafte Aufgabe. Schaffen Sie sich nur solche Verfahrensweisen, die Sie auch im Alltag kontinuierlich bewältigen können.

Ziele der Auseinandersetzung mit Qualität

Bitte beantworten Sie, warum verschiedene Gruppen Ihrer Organisation sich mit Qualität auseinandersetzen wollen.

Gruppe	Ausgangspunkt	Zielsetzung
Mitglieder		
Vorstand		
Geschäftsführung		
Fachabteilung A		
Fachabteilung B		
Fachabteilung C		
Finanzabteilung		
Hauptzuwendungsgeber		
Träger der Einrichtung		
Verwaltungsabteilung		
Öffentlichkeitsarbeit		
Personalrat/Betriebsrat/ MAV		
Einzelperson A		
Einzelperson B		
Einzelperson C		

Qualitätsanalyse I

Analysieren Sie, in welcher Form es bereits heute formale Festlegungen der Qualität Ihrer Einrichtung gibt.

Welche Aussagen trifft Ihre Satzung über die Qualitätsversprechen Ihrer Institution?

Welche Aussagen trifft Ihre Geschäftsordnung über die Qualität Ihrer Leistungen und Abläufe? Welche formalen Verfahrensweisen unterstützen die Qualitätssicherung?

Welche Aussagen zur Qualität treffen Ihr Leitbild, die Organisationsphilosophie oder sonstige Dokumente, die verbindlich für die Arbeit Ihrer Organisation sind?

Welche Leistungsversprechen geben Sie Ihren Kunden/Kundinnen/Teilnehmer/Teilnehmerinnen/Klienten/Klientinnen in Verträgen und Vereinbarungen? Welche Art und welchen Umfang einer Leistungsqualität versprechen Sie darin? Was tun Sie, um dieses sicherzustellen?

Wer sind Ihre Kunden/Kundinnen?

Bäume nehmen aus der Luft verschiedene Bestandteile wie Wasser, Sauerstoff und Stickstoff auf und geben sie gefiltert und umgewandelt wieder ab. Über die Wurzeln erhalten Bäume Wasser, Mineralien und Düngestoffe

Bitte stellen Sie sich Ihre Organisation als einen Baum vor.

Über die Wurzeln werden Ihnen die materielle, finanzielle und personelle Ausstattung zur Verfügung gestellt. Über die Blätter werden Leistungen erbracht und an Ihre Zielgruppen der konkreten Arbeit (Klienten, Teilnehmer/-innen, Kunden etc.) wieder abgegeben.

Wer sind Ihre Kunden an der Wurzel, und wer sind Ihre Kunden an den Blättern? Bitte schreiben Sie diese auf.

Auch in der Organisation gibt es Leistungen, die für andere Personen erbracht werden. Man sollte auch dies als Auftraggeber-Kunden-Verhältnis definieren.

Von wem erhalten Sie intern Leistungen? Für wen erbringen Sie intern Leistungen? Welche?

Weitergehende Fragen können nun zur Analyse von Anforderungen und Defiziten an den verschiedenen Schnittstellen zwischen Leistungserbringer und Leistungsempfänger führen.

Qualitätsanalyse II – externe verbindliche Qualitätsstandards

Welche gesetzlichen Bestimmungen gibt es für die Erbringung Ihrer Leistungen?

Welche Anforderungen werden von Kostenträgern und Zuschußgebern an Sie gestellt? Welche Qualitätsanforderungen kommen darin zum Ausdruck?

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um diese Anforderungen zu erfüllen?

Wer sind Ihre wichtigsten Konkurrenten oder Mitanbieter am Markt?

Welche Leistungsstandards erbringt diese? Wie beobachten Sie die Konkurrenz?

In welchen Bereichen sind die Leistungsstandards der Konkurrenz höher als Ihre eigenen?

In welchen Bereichen erfüllen Sie höhere Anforderungen?

Welche Punkte sind davon besonders wichtig für Ihre Kunden/Kundinnen?

Was können Sie tun, um in den Bereichen, die für Ihre Kunden besonders wichtig sind, der bessere Anbieter zu bleiben oder zu werden?

Persönliche Qualitätsstandards der Mitarbeiter/-innen, des Vorstandes

Die hauptamtlichen, nebenamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen haben eigene Vorstellungen von der Leistung Ihrer Organisation. Sie setzen sich u.a. deshalb dafür ein, weil sie die Leistungen persönlich für gut halten und unterstützen wollen.

Die Intentionen der aktiv Beteiligten und ihre Vorstellungen sind daher besonders wichtig, denn eine Unterforderung ist genauso schädlich, wie eine Überforderung oder das Aneinander-Vorbeiarbeiten.

Mit Hilfe des folgenden Fragenkatalogs können Sie die individuellen Vorstellungen ermitteln. Da in einigen Fragen „Geschichten“ erzählt werden sollen, empfiehlt sich das persönliche Interview und die Erstellung von Notizen.

Fragenkatalog

1. Was macht die Qualität der Leistungen unserer Organisation aus? Sind Sie damit zufrieden?
2. Was macht eine „gute“ Leistung aus? Wann ist eine Leistung „gut“? Wie stellen Sie das fest? Wie bemerken Sie das?
3. Wobei tauchen immer wieder Probleme auf, wenn man gute/bessere Leistungen erbringen will?
4. Was sind besondere Erfolge für Sie gewesen? Welche spezifische Qualität kommt darin zum Ausdruck?
5. Was sind Gefährdungen dieses Leistungsstandards, den Ihre Organisation leistet/leisten will? Wenn man diesen Standard ernsthaft in Gefahr bringen wollte, was könnte man dazu tun?
6. Sehen Sie für die unterschiedlichen Arbeitsfelder/Bereiche/Abteilungen unterschiedliche Standards/Qualitätsanforderungen? Worin bestehen sie? Woher stammen sie? Ist das wünschenswert?
7. Wo sehen Sie besondere Defizite zwischen Anspruch und Wirklichkeit?
8. Wer/welche Abteilung unterstützt Sie am besten dabei, eine besonders gute Qualität zu erbringen?
9. Wer/welche Abteilung legt Ihnen am häufigsten Steine in den Weg, wenn es darum geht die Leistung weiter zu verbessern?
10. Wo steht Ihre Organisation am Markt? Wo gibt es Konkurrenzen/Mitbewerber? Wer bietet vergleichbare Leistungen an? Wer bietet davon bessere Leistungen an? Was tun die Besseren konkret?

Befragen Sie Ihre Kunden/Kundinnen!

Wer kann Ihnen am besten Auskunft geben über die Wahrnehmung und Wirkung Ihrer Leistungen? Natürlich Ihre Kunden/Kundinnen, also die Teilnehmer/-innen, Klienten/Klientinnen, Mitglieder und Besucher/-innen. Diese haben zugleich Wünsche, Probleme und Erwartungen. Erschließen Sie sich dieses Potential.

Das kann auf die verschiedensten Arten erfolgen. Welche Form für Sie geeignet ist, hängt von Ihrer Organisation, Ihren Kunden/Kundinnen und Ihren Leistungen ab. Einige Formen können sein: persönliche Befragung, schriftli-

cher Fragebogen, Meckerecke (Meckerbriefkasten), Gruppendiskussionen, Beobachtungen. Bei jeder Form stellt sich die Frage nach dem Umfang und der Detaillierung der Erhebung. In manchen Handlungsfeldern kann es sinnvoll sein, nicht nur die direkten Kunden/Kundinnen, sondern deren Vertrauenspersonen oder Multiplikatoren zu befragen (z.B. bei der Arbeit mit jungen Behinderten Befragung der Eltern oder von Beratungsstellen).

Die persönliche Befragung anhand einiger Leitbegriffe kann angemessener sein als ein zehnteitiger Fragebogen, und manchmal ist das systematische Stellen von zwei Fragen im Rahmen eines telefonischen Kontaktes schon ausreichend.

Berücksichtigen Sie auch, ob die Daten systematisch ausgewertet werden können. Sehr leicht entstehen „Datenfriedhöfe“, die niemand mehr bewältigen kann.

Planen Sie von Anfang an, in welcher Weise neben der Datenpräsentation nach der Befragung die Umsetzung in Veränderungen des eigenen Handelns erfolgen kann.

Die folgenden Hinweise dienen nur der ersten Orientierung.

Ziel

- Worüber wollen Sie Informationen erhalten?
- Welche verschiedenen Ziele verfolgen Sie?
- Wen müssen Sie dazu befragen?
- Können diese Personen darüber Auskunft geben?
- Wie ausführlich/intensiv müssen die Aussagen sein, damit sie für Sie aussagekräftig sind?
- In welcher Form erfolgt die Datenauswertung?

Inhalt

- Welche Dimensionen gehören zu den von Ihnen mit der Befragung verfolgten Zielen?
- Welche Kriterien (Merkmalsausprägungen) haben die einzelnen Dimensionen?
- Welche soziodemografischen Merkmale sind für Sie wirklich von Bedeutung?

Form

Mit welcher Erhebungsform können diese Informationen sinnvoll erhoben werden?

- In welchem Zeitraum sollen Erhebung und Auswertung erfolgen?
- Wie lange darf die Beantwortung für die Kunden/Kundinnen dauern?
- Gibt es Belohnungen für die Teilnahme?
- Befragen Mitarbeiter/-innen oder externe Personen?
- Welche Einflußfaktoren führen u.U. zu verfälschten Ergebnissen?

Qualitätsstandards III – Rangreihe intern/extern

Bilden Sie eine Liste der wichtigsten internen Qualitätsstandards und der wichtigsten externen Standards. Die Informationen aus den vorhergehenden Analysen geben Ihnen dabei wichtige Hilfen. Stellen Sie anschließend fest, ob und ggf. wo es Unterschiede in der Gewichtung gibt. Vielleicht gibt es sogar ganz unterschiedliche Kriterien.

interne Standards	externe Standards
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Qualitätsdefinition

Die obigen Informationen dienen nun dazu, eine eigene Definition von Qualitätszielen vorzunehmen. Welche Qualität wollen Sie leisten? Welche Anforderungen wollen Sie erfüllen?

Welche Leistungsversprechen geben Sie an die wichtigsten Kunden/Kundinnen?

Welche Leistungsversprechen geben Sie an Ihre Finanziere?

Welche Versprechen zur internen Kommunikation geben Sie ab?

Wer ist verantwortlich?

Welche Verantwortung hat dafür der Vorstand, die Geschäftsführung, die Abteilungsleitung, jede/r einzelne Mitarbeiter/-in?

Welchen Stellenwert haben Fehler, und wie gehen Sie mit Abweichungen von der gewünschten/versprochenen Qualität um?

Welche Form der Kontrolle führen Sie ein?

Wie messen Sie die Qualität? Ist das einzelne Kriterium meßbar? Wenn ja, wie? Wie kann andernfalls die Beobachtung systematisiert werden?

Definition von Qualität – Grundsätze für die Formulierung

- Formulieren Sie einfache und kurze Sätze.
- Formulieren Sie möglichst konkret und leicht verständlich.
- Mitarbeiter/-innen sollen die Leitsätze als Grundlage für ihr alltägliches Handeln verwenden können. Sie können daran täglich prüfen, ob sie selber die gewünschte Qualität erbringen.
- Beschränken Sie sich auf max. 10–15 Abschnitte zu klar voneinander abgegrenzten Themenbereichen.
- Prüfen Sie die Formulierungen auf Verständlichkeit.
- Diskutieren Sie den Textentwurf mit allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in kleinen Gruppen. Zumindest sollen alle Abteilungen und alle Hierarchiegruppen beteiligt werden.
- Konkretisieren Sie alle Passagen, die nicht auf Anhieb verstanden werden. Räumen Sie alle Mißverständnisse aus.

Beschwerden

Wer Beschwerden unter den Tisch kehrt, verzichtet auf die wichtigste Möglichkeit, besser zu werden. Aus Fehlern können Sie vieles lernen.

Welche Beschwerden, Kritik und Fehler hat es in der letzten Zeit gegeben?

Was gilt bei Ihnen als Beschwerde, Kritik und als Fehler?

Wie werden systematisch Beschwerden erfaßt?

Wie lange dauert es bei Ihnen, um Beschwerden abschließend zu erledigen?

Was halten Sie für angemessen?

Wie stellen sie sicher, daß sich Beschwerden, Kritik und Fehler in der gleichen Angelegenheit nicht wiederholen?

Kennen Sie Ihre Erfolge?

Erfolge wahrzunehmen ist ein wichtiger Teil der Wahrnehmung von Qualität. Gehen Sie zur Analyse wie folgt vor:

1. Was haben Sie in der letzten Zeit als Erfolge Ihrer Arbeit wahrgenommen?
2. Woran haben Sie gemerkt, daß es ein Erfolg ist?
3. Auf welche Dinge sind Sie von Ihren Kunden/Kundinnen angesprochen worden? Was ist als positiv, gut oder erfolgreich dargestellt worden?
4. Was ist in der „interessierten“ Öffentlichkeit als erfolgreich dargestellt worden?
5. Welche Aspekte von Qualität kommen in diesen Punkten zum Ausdruck? Welche Kriterien werden angelegt?
6. Stimmen die Kriterien und Beurteilungen von Ihnen, den Kunden/Kundinnen und der Öffentlichkeit überein?
7. Ergreifen Sie Maßnahmen, um immer öfter die Erfolge wahrzunehmen, und teilen sie diese offensiv anderen mit.

Handlungen folgen lassen

Qualität ergibt sich nicht daraus, daß lange an schön klingenden Papieren gearbeitet wird. Vielmehr ist es wichtig, daß die konkreten Arbeitsabläufe anhand der Qualitätsstandards überprüft werden. Wo Mängel festgestellt werden, muß sofort gehandelt werden. Zum Beispiel mit Hilfe folgender Fragen:

1. Identifiziertes Problem darstellen
2. Welche Teilaspekte hat es? Was beeinflusst das Problem?
3. Was ist das Ziel? Welche Situation soll geschaffen werden?
4. Was fördert die Behebung des Problems?

Was behindert die Behebung des Problems?	
1.	1.
2.	2.
3.	3.

5. Welches wichtigstes Hemmnis ist anzugehen? Wie?
6. Welche konkreten Maßnahmen zur Beseitigung des Problems sind anzugehen?
–
–
–
–
7. Wie erkennen Sie den Erfolg der Umsetzung?
8. Wann fangen Sie an?
9. Wer hat was zu tun?
10. Was kann getan werden, damit das Problem nicht wieder auftritt? Welche Vorbeugungsmaßnahmen treffen Sie?

Kontinuierliche Verbesserung

Stillstand ist Rückschritt. Dieser flotte Spruch geht vielen leicht über die Lippen. Für den Umgang mit der Qualität bedeutet dies, kontinuierliche Verbesserung anzustreben. Unter Konkurrenz Gesichtspunkten heißt dies: Wenn ich stehenbleibe, zieht die Konkurrenz an mir vorbei. Ich verliere Mitglieder oder Teilnehmer/-innen oder Finanzierungsquellen.

Prüfen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, wie die Qualitätsziele im Alltag, täglich, monatlich, vierteljährlich oder jährlich geprüft werden können.

- Auf welche Weise können wir die Qualitätsstandards regelmäßig überprüfen?
- Wie sichern wir kontinuierliches Feedback auf unsere Leistungen?
- Wie kann in unseren Arbeitsfeldern eine dauerhafte Wirkungsanalyse unserer Arbeit aussehen?
- Welche Frühwarnsysteme können wir installieren, damit wir veränderte Anforderungen frühzeitig erkennen?
- Wie stellen wir sicher, daß Fehler und Probleme erkannt werden?
- Wie stellen wir sicher, daß Fehler sich nicht wiederholen?
- Wie stellen wir sicher, daß wir unsere Erfolge und Fortschritte erkennen?

Qs 12

Bisher sind erschienen:

- Qs 1 Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit**
(Auszug aus den Texten der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung „*Wirkungen der Kinder- und Jugendarbeit*“)
- Qs 2 Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe**
(Dokumentation der Fachtagung vom 11. bis 12. Januar 1996 im Internationalen Jugendforum Bonn des Christlichen Jugenddorfwerkes)
- Qs 3 Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit**
(Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controlling und der Selbstevaluation; DLRG-Jugend und Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik)
- Qs 4 Qualitätsmanagement in der Jugendsozialarbeit**
(Eine Vorstudie der Zentralstelle Jugendhaus Düsseldorf e.V. in Abgrenzung zur DIN-Norm ISO 9000ff)
- Qs 5 Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend-, und Familienhilfe**
Eine Dokumentation der DRK-Konferenz vom 13.-14.3.1996 in Nürnberg
- Qs 6 Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit**
Aktuelle Entwicklungen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen
(Dokumentation der Fachtagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit „*Die Qual der Qualität*“ vom 18. bis 20. Juni 1996 in Bonn)
- Qs 7 Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit**
(Dokumentation der Fachtagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit „*Die Qual der Qualität*“ vom 18. bis 20. Juni 1996 in Bonn – Teil 2 –)

Qs 8 Ehrenamtliche Tätigkeit

(Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Bundestagsfraktionen von CDU/CSU und FDP vom 11.10.1995 zur *Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit für unsere Gesellschaft*)

Qs 9 Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung

(Dokumentation der Fachtagung vom 11. bis 13. März 1996 der Akademie Klausenhof in Hamminkeln-Dingden)

Qs 10 Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit

(Dokumentation der Fachtagung am 11. November 1996 in der Thomas-Morus-Akademie in Bergisch Gladbach)

Qs 11 Evaluation der sozialpädagogischen Praxis

(Dokumentation der Tagung am 13. Februar 1997 in der Universität Osnabrück)

In Vorbereitung sind:

Qs 13 Prozeßorientierte Qualitätssicherung in der politischen Bildung durch thematisch zentrierte Evaluation

(ein Konzept der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung)

Qs 14 Qualität fängt im Vorstand an

(Bericht zu einem Projekt der Fachhochschule Köln zur Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit)

Qs 15 Von der Zielbeschreibung zum Wirkungsbericht

(Entwürfe für ein verbessertes Berichtssystem zum KJP)

Qs

12