

BUNDESMINISTERIUM



**für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend** 

16

**Ergebnisse des
Qualitätssicherungsprozesses
im Jugendhaus Düsseldorf e.V.**

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
April 1998

Die Zentralstelle der katholischen Träger und Trägergruppen in der Jugendhilfe, das Jugendhaus Düsseldorf e.V., hat mit Hilfe der Firma xit.forschung.planung.beratung auf der Grundlage seines derzeitigen Leistungsprofils ein Qualitätssicherungsprojekt durchgeführt. Als Ergebnis wird hiermit ein Projektbericht veröffentlicht.

Auf die als Qs 4 dokumentierte Vorstudie wird besonders verwiesen.

Wegen weiterer Informationen wenden Sie sich bitte an:

Jugendhaus Düsseldorf e.V.
Carl-Mosters-Platz 1
40477 Düsseldorf

xit.forschung.planung.beratung
Moltkestraße 13
90429 Nürnberg

Tel. 02 11/46 93 - 0
Fax: 02 11/46 93 120

Tel. 09 11/26 64 00
Fax: 09 11/26 95 93

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

Ergebnisse des Qualitätssicherungsprozesses im Jugendhaus Düsseldorf e.V.

– Ein Projektbericht –

xit.forschung.planung.beratung
Dr. Jürgen Burmeister
Claudia Lehnerer

Jugendhaus Düsseldorf e.V.
Heinz-Josef Kessmann
Peter Hoffstadt

Qs

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

Qs 16

Inhalt

Seite

5

Vorwort

Dr. Reinhard Wabnitz

6

Vorwort

Heinz-Josef Kessmann, Peter Hoffstadt

8

Vorgeschichte des Projektes

11

1 Der Einstieg in ein Qualitätsmanagement

13

2 Die Analysephase

13

2.1 Organisations-Check

16

2.2 Schnittstellenanalyse/Ist-Ablaufanalyse

16

2.3 Stärken- und Schwächenanalyse

21

3 Das Positionierungskonzept

21

3.1 Ergebnisse der Analysephase

23

3.2 Anknüpfungspunkte für die Qualitätssicherung

23

3.3 Qualitätspolitik

26

4 Qualitätsstandards und Qualitätssicherung

51

5 Dokumentation des Qualitätsmanagement-Prozesses

60

6 Fazit, Bewertung und Übertragbarkeit

62

Anhang: Instrumente der Qualitätssicherung

62

1. Organisations-Check (I bis IV)

74

2. Kooperationspartnerbefragung: Träger

78

3. Kooperationspartnerbefragung: Zuschußgeber

82

Buchbesprechung „Benchmarking“

Liebe Leserin, Liebe Leser,

„Benchmarking“ ist für die Jugendhilfe ein neuer Begriff aus der Ökonomie. Dieses Heft setzt sich mit der Frage auseinander, wie wir „Gutes von Guten“ lernen können; das ist nicht neu. Das Neue an manchen ökonomischen Begriffen ist, daß ihre Anwendung nicht dem Zufall überlassen wird. So ist auch Benchmarking ein System. Das Gute, das Bessere bei uns und bei anderen wollen wir systematisch erforschen, transparent machen. Es soll uns dazu dienen, unsere Arbeitsqualität weiter zu steigern.

Die Vielfalt der Träger und der Methoden in der Jugendhilfe fordert geradezu zum Wettbewerb heraus, zur Bereitschaft, die eigenen guten Anstrengungen und Erfahrungen öffentlich zu machen, damit andere auf ihnen aufbauen und Verbesserungen einleiten können. Wenn diese dann wiederum publiziert werden, erreichen wir eine erneute Qualitätssteigerung.

Benchmarking bringt auch für das Bundesjugendministerium Neues: Wir haben in der Vergangenheit einen Teil unserer gesetzlichen Grundlage zu wenig beachtet: unsere Anregungsverpflichtung nach § 83 SGB VIII¹. Ich denke dabei an die Veröffentlichung der unzähligen Ergebnisse, Erfahrungen und Erkenntnisse, die die Empfänger von Mitteln aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes in ihren Berichten wiedergeben. Welch ein Kapital für die Qualitätssteigerung schlummert in unseren Akten und kann wegen der Quantität noch nicht genügend träger- oder programmübergreifend als Anregungen für andere öffentlich gemacht werden? Ich begrüße daher die Bemühungen, ab 1998 die Sachberichte nicht mehr nur als haushaltsrechtliche Pflichtübung zu verstehen, sondern als Beitrag zu einem Benchmarking-System zur Qualitätssteigerung.

Vor diesem Hintergrund danke ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jugendhaus Düsseldorf e.V. und der Firma *xit.forschung.planung.beratung*, die mit diesem Heft wiederum Anregungen geben für andere, die bisher noch nicht den Mut hatten zu systematischen internen Qualitätssicherungsprozessen.



Dr. Reinhard Wabnitz

Leiter der Abteilung Kinder und Jugend

im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

¹ § 83 (1) SGB VIII: Die fachlich zuständige oberste Bundesbehörde soll die Tätigkeit der Jugendhilfe anregen und fördern, soweit sie von überörtlicher Bedeutung ist und ihrer Art nach nicht durch ein Bundesland allein wirksam gefördert werden kann.

Vorwort

Das vorliegende Heft der Schriftenreihe QS des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend informiert über die Durchführung des Qualitätssicherungsprojektes in der Zentralstelle im Jugendhaus Düsseldorf e.V. Nachdem wir bereits im letzten Jahr mit der Präsentation der Projektkonzeption (vergleiche QS 4) auf breite Resonanz in der Fachöffentlichkeit gestoßen sind, möchten wir mit der Darstellung des Projektverlaufs und der Projektergebnisse interessierten Trägern und Institutionen Anregungen und Hilfestellungen für die Durchführung eigener Aktivitäten zum Qualitätsmanagement vermitteln. Dabei haben wir uns, zum Beispiel durch die Dokumentation der benutzten Instrumente, um eine sehr praxisnahe Ausrichtung dieses Heftes bemüht.

Nach der Durchführung des Projektes kann festgestellt werden, daß ein Qualitätsmanagement nach dem von uns in Zusammenarbeit mit der Firma **xit.forschung.planung.beratung** entwickelten Ansatz zu positiven Veränderungen in der Zentralstelle im Jugendhaus Düsseldorf e.V. geführt hat: Das vorhandene Qualitätsbewußtsein ist weiter gewachsen, und durch die konsequente Beteiligung aller Mitarbeiter/-innen ist die Motivation gestiegen, an der Verbesserung der eigenen Arbeit mitzuwirken. Dies hat positive Wirkungen auf die Identifikation und die Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle. Solche Effekte bleiben dann auch nicht auf eine Abteilung beschränkt, sondern strahlen auf die anderen Bereiche des Jugendhaus Düsseldorf e.V. aus. Daher planen wir, in den anderen Abteilungen des Jugendhauses ein vergleichbares Qualitätsmanagement zu installieren.

Das Projekt hat gezeigt, daß Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung nicht nur im Bereich der Wirtschaft ihre Berechtigung haben, sondern auch im sogenannten Non-Profit-Bereich mit Erfolg Anwendung finden können. Dabei gilt es jedoch, die in der Betriebswirtschaft entwickelten Ansätze nicht einfach kritiklos auf den Bereich der Jugendhilfe zu übertragen, sondern die Instrumente und Verfahrenswege jeweils auf die fachspezifischen Erfordernisse einer Non-Profit-Organisation hin anzupassen. Eine solche Anpassung ist unserer Meinung nach mit dem hier vorgestellten Ansatz eines sehr stark mitarbeiterorientierten Qualitätsmanagements gelungen.

Darüber hinaus, und auch das ist in diesem Projekt deutlich geworden, erfordert der Einsatz der genannten betriebswirtschaftlichen Instrumente immer eine deutliche Klarheit und Offenheit über die damit verfolgten Ziele. So dürfen zum Beispiel unter Umständen notwendige Anpassungen der Strukturen an veränderte Rahmenbedingungen finanzieller Art nicht hinter dem Titel „Qualitätssicherung“ versteckt werden.

Die Orientierung an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein besonderes Kennzeichen des hier vorgestellten Ansatzes. Deshalb möchten wir uns bei allen Mitarbeitern der Zentralstelle im Jugendhaus Düsseldorf für ihre Bereitschaft, sich auf diesen Prozeß einzulassen, und ihr Engagement in der Projektphase herzlich bedanken. Unser Dank gilt auch Frau Claudia Lehnerer und Herrn Dr. Jürgen Burmeister von der Firma **xit.forschung.planung.beratung** für die kontinuierliche Begleitung des Projektes von der Entwicklung des Projektansatzes bis zur Durchführung und Dokumentation sowie dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für die finanzielle Unterstützung, die die Durchführung des Projektes ermöglichte.

Jugendhaus Düsseldorf e.V.

Heinz-Josef Kessmann
Geschäftsführender Direktor

Peter Hoffstadt
Abteilungsleiter

Vorgeschichte des Projektes

Im Rahmen der Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ hat der Jugendhaus Düsseldorf e.V. für seine Tätigkeit als Zentralstelle nach Nr. 6.2.2 der Richtlinien zum Kinder- und Jugendplan des Bundes ein Qualitätssicherungsprojekt durchgeführt, über das hier berichtet werden soll.

Bei der Durchführung dieses Qualitätssicherungsprojektes ging es dem Jugendhaus Düsseldorf e.V. um folgende Zielsetzungen:

- Im Rahmen des Projektes sollte das augenblickliche Leistungsprofil dieses Funktionsbereiches im Jugendhaus Düsseldorf e.V. systematisch analysiert und überprüft werden. Dies sollte dabei sowohl die eigene Wahrnehmung der besonderen Stärken und Schwächen der geleisteten Arbeit als auch die Wahrnehmung seitens der regelmäßigen Kooperationspartner, für die die Zentralstelle ihre Dienstleistung erbringt, umfassen.
- Ausgehend von dieser Analyse des augenblicklichen Leistungsprofils sollten dann die besonderen Potentiale für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Abteilung erarbeitet werden. Ausgangspunkte für solche Verbesserungsvorschläge sollten dabei nicht nur die eigenen Stärken und Schwächen sein, sondern auch die durch die Analyse der Fremdwahrnehmung deutlich gewordenen spezifischen Anforderungs- und Erwartungsprofile der Kooperationspartner.
- Weiterhin sollte es im Rahmen des Projektes darum gehen, den einmal erreichten Standard an Leistungsfähigkeit der Zentralstelle mittelfristig abzusichern. Dazu sollten im Projekt geeignete Instrumente entwickelt werden, die das Jugendhaus in die Lage versetzen, die Qualität der erbrachten Leistungen kontinuierlich zu überprüfen und gegebenenfalls geeignete Schritte zur Verbesserung einzuleiten.

Mit Blick auf die Erfordernisse einer Zentralstelle im Bereich der Jugendarbeit und Jugendverbandsarbeit erschien dem Jugendhaus Düsseldorf der Weg der Zertifizierung nach den international anerkannten Normen der ISO 9000 ff. als fragwürdig. Die wesentlichen Kritikpunkte an den Kriterien und Vorgaben der genannten ISO-Norm beziehen sich auf den statischen Charakter der Zertifizierung, die mangelnde Berücksichtigung des Beitrags der Mitarbeiter/-innen für die Qualität der Leistungen und den unspezifischen Charakter der sehr generellen Normen der ISO 9000 ff. Darüber hinaus zeigte die Erfahrung, daß Zertifizierungen nicht in der Lage sind, einen kontinuierlichen Prozeß der Qualitätsentwicklung in die Wege zu leiten, sie werden häufig als „lästiges Übel“ erlebt.

Ausgehend von diesen Kritikpunkten wurde für das Qualitätssicherungsprojekt in der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V. im Rahmen einer Vor-

studie¹ der Ansatz der „Qualitätssicherung von innen“ entwickelt, der stärker von der Organisation und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst inhaltlich mitgetragen und maßgeblich mitbestimmt wird. Die zentralen Bestimmungsstücke eines solchen Konzeptes lassen sich wie folgt beschreiben:

Nicht die Zertifizierung ist der Ausgangspunkt, sondern die Weiterentwicklung der Institution.

Im Gegensatz zur Zertifizierung geht es also gerade nicht um die statische Beschreibung eines aktuellen Zustandes der Institution, sondern die Analyse des aktuellen Leistungspotentials soll den Horizont öffnen für Innovationen und Verbesserungen. In einem solchen Prozeß wird auch der Motivationslage der Mitarbeiter/-innen in einem wesentlich größeren Umfang Rechnung getragen; ihr Eigeninteresse an einer möglichst guten Aufgabenerfüllung wird ernst genommen, sie sind nicht Gegenstand einer für sie unter Umständen schwer nachvollziehbaren externen Prüfung. In diesem Sinne setzt Qualitätssicherung von innen von vornherein sehr stark auf eine angemessene Beteiligung der gesamten Organisation und ihrer Mitarbeiter/-innen und bindet diese von Beginn an in den Prozeß ein.

Qualitätsstandards sind nicht von außen vorgegeben, sondern entwickeln sich im Rahmen des Prozesses.

Wenn eine Organisation die Erlangung eines Qualitätssiegels nach den Normen der ISO 9000 ff. anstrebt, muß sie ein Qualitätssicherungssystem einführen, das dann durch externe Berater nach den Vorgaben der ISO-Norm überprüft und bei Vorliegen der Voraussetzungen entsprechend zertifiziert wird. Die Praxis zeigt nun, daß das angestrebte Ziel der Zertifizierung den vorherigen Prozeß der Einführung des Qualitätssicherungssystems stark dominiert. Die gewählten Qualitätsziele und -verfahren sind weniger auf die besonderen Bedingungen der jeweiligen Institution ausgerichtet, sondern orientieren sich allein an den Vorgaben der ISO-Norm. Qualitätssicherung von innen bedeutet dagegen, daß die konkreten Qualitätsstandards für die Tätigkeit einer Organisation nicht aus abstrakten Normen abgeleitet, sondern im Prozeß unter Beteiligung der Mitarbeiter/-innen aus der Aufgaben- und Strukturanalyse der Organisation entwickelt werden.

Nicht die Bestätigung der Qualität zu einem bestimmten Zeitpunkt ist das Ziel, sondern die Initiierung eines langfristigen Qualitätssicherungsprozesses.

Durch die Zertifizierung wird der momentane Stand der Organisation in Bezug auf vorgegebene Qualitätsstandards festgestellt; ist die Zertifizierung er-

¹ Das Ergebnis der Vorstudie ist dokumentiert: Burmeister, J./Lehnerer, C., Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit, in: BMFSFJ (Hg.), QS, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Heft 4, Bonn 1996. In diesem Heft wurde auch das Aufgabengebiet einer Zentralstelle beschrieben, so daß an dieser Stelle darauf verzichtet werden kann.

Qs 16 Vorgeschichte

reicht, ist dieses Thema für die Organisation leider allzuhäufig vorerst einmal abgeschlossen. Durch den Ansatz der Qualitätssicherung von innen wird in einer Organisation im Gegensatz dazu ein langfristiger Prozeß der Beschäftigung mit der Qualität der eigenen Leistungen initiiert. Dabei wird von vornherein auch über Möglichkeiten und Wege nachgedacht, im Rahmen dieses Prozesses die qualitativen Standards selbst kontinuierlich zu verbessern.

Im Rahmen eines Qualitätsmanagementprozesses in der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V. wurde dieser so skizzierte Ansatz praktisch erprobt. Ziel war es, den entwickelten Qualitätsmanagementansatz einer praktischen Überprüfung zu unterziehen und durch eine sorgfältige Dokumentation des Prozesses aufzeigen zu können, inwieweit auch in der Jugendarbeit Qualitätskonzepte greifen können, ohne sich mancherorts propagierten Ansätzen aus dem Wirtschaftsbereich unterwerfen zu müssen.

Weiterhin war Ziel dieses Projektes, übertragbare Ergebnisse für andere Zentralstellen erarbeiten zu können. Dies ist, ohne weiteren Ausführungen vorweggreifen zu wollen, durch die Erarbeitung verschiedenster Instrumente gelungen, die von anderen Zentralstellen im Rahmen ihrer Bemühungen um Qualitätssicherung in der bestehenden Form eingesetzt werden können.

1 Der Einstieg in ein Qualitätsmanagement

Wie dargestellt, ist es ein besonderes Kennzeichen des hier verfolgten Ansatzes der Qualitätssicherung, daß er zum Beispiel im Gegensatz zu den kritisierten Normen der ISO 9000 ff. die Mitarbeiter/-innen von Beginn an in die Bemühungen zur Qualitätssicherung einbezieht. Gerade in der Einstiegsphase des Projektes ist dies von entscheidender Wichtigkeit, da es hier gelingen muß, eine breite Akzeptanz für das angestrebte Ziel der Qualitätssicherung und für die Durchführung des Projektes zu gewinnen. Nur auf einer solchen Basis werden die Mitarbeiter/-innen bereit sein, die neben der laufenden Arbeit im Qualitätssicherungsprozeß notwendigen Aufwendungen und auftretenden zeitlichen Belastungen, zum Beispiel durch zusätzliche Workshops, auf sich zu nehmen und motiviert am Projekt mitzuwirken.

Seitens der Leitung erfordert dies von Beginn an, Transparenz über das Projekt und die damit verfolgte Zielsetzung herzustellen. „Versteckte“ Ziele (zum Beispiel gleichzeitiger Arbeitsplatzabbau, Kontrolle der Mitarbeiter/-innen oder ähnliches) widersprechen dem vorgestellten Ansatz der Mitarbeiterbeteiligung.

Nach Vorabstimmungen in den Leitungsgremien des Jugendhaus Düsseldorf e.V. und nach einer Information der Mitarbeitervertretung erfolgte der konkrete Einstieg in das Projekt am 25.03.1996. Zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentralstelle, der Abteilungsleitung und dem Direktor des Jugendhaus Düsseldorf e.V. wurden die einzelnen Phasen des bevorstehenden Prozesses besprochen und diskutiert. Wichtig war, deutlich zu machen, daß der Ablauf des Projektes und die zu thematisierenden Dimensionen in groben Zügen bereits skizziert sind, daß aber die einzelnen Schritte durch die Beteiligten, und hier maßgeblich durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung, inhaltlich gefüllt werden müssen. Das geplante Vorhaben sollte als Chance begriffen werden können, das, was intern schon länger bemängelt wird, systematisch anzugehen und zu verbessern. Den Mitarbeiter/-innen wurde damit von Beginn an die zentrale Rolle in dem anstehenden Qualitätsmanagementprozeß zugewiesen. Unterstützt wurde dieses Ansinnen durch die Leitung des Jugendhaus Düsseldorf e.V., die das beabsichtigte Projekt nicht unter Kontrollaspekten initiierte, sondern als Möglichkeit sah, daß sich die Abteilung von innen heraus auf den Weg der Qualitätsentwicklung und -sicherung begibt und damit zum Profil des Jugendhaus Düsseldorf e.V. insgesamt einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Qs 16 Einstieg

Nachfolgend sind die einzelnen Schritte genannt, die den Projektverlauf kennzeichnen:

Einstieg

- 1. Organisations-Check**
- 2. Schnittstellenanalyse**
- 3. Stärken-/Schwächenanalyse**
- 4. Positionierungskonzept**
- 5. Entwicklung von Qualitätsstandards**
- 6. Qualitätssicherung**
- 7. Dokumentation des QM-Systems**

2 Die Analysephase

Die Analysephase umfaßt die Schritte Organisations-Check, Schnittstellenanalyse und Stärken-/Schwächenanalyse. Diese Erhebungsphase fand von Mai bis September 1996 statt.

2.1 Organisations-Check

Im Rahmen des Organisations-Checks, der den Einstieg in die Analysephase darstellt, wurde das erste Instrument entwickelt, das über das konkrete Projekt hinaus Anwendung finden kann.

Es wurde ein **teilstandardisierter Fragebogen** mit folgenden Dimensionen und Frageschwerpunkten entwickelt:

Organisations-Check I: Betriebswirtschaftlicher Bereich

- Gesamtaufwendungen der Zentralstelle
- gesamte Einnahmen/Volumen der Fördergelder (differenziert nach verschiedenen Zuschußgebern)
- programmspezifische Budgets für die Mittelvergabe

Organisations-Check II: Personalwirtschaftlicher Bereich

- wie viele Mitarbeiter/innen in welchem Arbeitsverhältnis
- Arbeitszeiten und Arbeitszeitregelungen
- Zeitanteile der obersten Leitung in der Abteilung
- Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter/-innen
- Dauer der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse
- Entlohnungsregelungen
- zusätzliche Leistungen
- Formen der Personalstatistik
- Neueinstellungen
- Personalabgänge

- Krankmeldungen
- Form der Personalbedarfsplanung
- systematische Mitarbeiter/-innenbeurteilung
- Angebote zur fachlichen Weiterbildung
- Fortbildungsregelungen bzw. -konzepte

Organisations-Check III: Räumlich-sachliche Infrastruktur

- Bürofläche
- Gemeinschaftsräume
- EDV-Ausstattung (Hard- und Software)
- weitere bürotechnische Ausstattung

Organisations-Check IV: Inhaltlich-konzeptioneller Bereich

(Zu beachten ist, daß die Abteilung vorrangig mit Verwaltungs- und Finanzaufgaben befaßt ist.)

- Einsatz verschiedener betriebswirtschaftlicher Instrumente
- Beschreibung der Organisationsstruktur
- formale Planungsrichtlinien
- Leitlinien und Grundsätze der Arbeit
- Regelung des Umgangs mit wichtigen Unterlagen
- Aufteilung der Arbeitsbereiche
- Kommunikationsformen und Informationsmittel
- Anträge pro Programmbereich
- Verhältnis korrekte/nicht korrekte Anträge

Mündliche Interviews fanden in dieser Phase mit dem Vorstand des Jugendhaus Düsseldorf e.V., mit der Geschäftsführung und der Abteilungsleitung statt. Bei diesen Gesprächen wurden bereits diejenigen Schnittstellen thematisiert, in die der Vorstand bzw. die Leitungsebenen einge-

bunden sind. Ebenfalls hinterfragt wurden in diesen Einzelinterviews die Stärken und Schwächen der Zentralstelle, wie sie sich aus Vorstands- bzw. Leitungssicht zeigen. Folgende Dimensionen standen insgesamt im Mittelpunkt:

1. Qualitätspolitik

- explizite Qualitätspolitik des Jugendhaus Düsseldorf e.V.
- entsprechende schriftliche Dokumentationen
- Erwartungen an das QM-Projekt
- Leistungsprofil des Jugendhaus Düsseldorf e.V.
- bisherige Maßnahmen der Qualitätssicherung
- Stärken und Schwächen der Zentralstelle aus Sicht des Vorstandes bzw. der Leitung

2. Schnittstellen auf Vorstands- bzw. Leitungsebene

- Umfang und Intensität der „Außenkontakte“
- Gremien-/Ausschußarbeit
- Vorbereitung/Nachbereitung
- Zielsetzung bei den Außenkontakten
- Nutzen der einzelnen Kontakte
- Input/Output-Relationen
- Vertretungsregelungen

3. Kooperationspartner

- andere Zentralstellen
- Zuschußgeber
- Zuschußnehmer
- andere

Weiterhin wurden die in der Abteilung vorhandenen schriftlichen Dokumente analysiert. Dabei handelte es sich insbesondere um Informationen und Materialien zu den verschiedenen Antragsverfahren, die in der Abteilung bearbeitet werden.

Eine ursprünglich geplante **schriftliche, anonyme Mitarbeiter/-innenbefragung** fand nicht statt, da die entsprechenden Fragestellungen in der Stärken/Schwächenanalyse untergebracht werden konnten und bei diesem Schritt mit allen Mitarbeitern Einzelinterviews geführt wurden.

2.2 Schnittstellenanalyse/Ist-Ablaufanalyse

In zwei Gruppeninterviews wurden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des nationalen und des internationalen Förderbereichs bestehende interne (im Jugendhaus Düsseldorf e.V. selbst) und externe Schnittstellen nach ihren zeitlichen, organisatorischen, kommunikativen und qualitativen Strukturen befragt und analysiert. Es ging also darum, herauszufinden, welche Kontakte wie, mit welchem Aufwand und Ergebnis bestehen und gepflegt werden.

Weiterhin wurde im Rahmen dieser Gruppeninterviews eine mit der Schnittstellenanalyse verknüpfte Ist-Ablaufanalyse durchgeführt. Aufgezeigt werden sollten die jeweiligen „Dienstleistungsvorgänge“ im einzelnen und en détail. Welche typischen Organisationsvorgänge gibt es, wie sehen die formal geregelten Antragsverfahren (Schritt für Schritt) aus, und welche Schlüsselprozesse können genannt werden, das heißt, welche typischen oder untypischen Vorgänge sind für die bisherige Qualität der Arbeit der Zentralstelle besonders relevant? Und inwieweit sind hier die oben genannten Schnittstellen und betroffenen Personen und Institutionen von Einfluß?

Ziel der Schnittstellen- und Ist-Ablaufanalyse war es, die typischen Arbeitsvorgänge der Abteilung in all ihren Verästelungen und Verzweigungen nach innen und außen dar- und offenzulegen. Damit wurde die Basis für die nächste Phase gelegt, bei der es um die Bewertung dieser Arbeitsvorgänge hinsichtlich bestehender Schwächen und Stärken entlang verschiedenster Dimensionen gehen sollte.

2.3 Stärken- und Schwächenanalyse

Den Abschluß und das Herzstück der Analysephase bildete die Stärken/Schwächenanalyse, bei der es einmal um den kritischen Blick in den Spiegel ging und zum anderen um eine systematische Erhebung der Außensicht zur Arbeit der Zentralstelle. Stärken und Schwächen wurden dabei als Potentiale bzw. Hemmnisse bei der konkreten Aufgabenbewältigung innerhalb der Zentralstelle verstanden.

Folgende Methoden und Erhebungsformen kamen dabei mit je unterschiedlichen Dimensionen bzw. Fragestellungen zum Einsatz:

a) Einzelinterviews mit den Mitarbeitern und der Leitung der Zentralstelle

Die Fragen nach Stärken und Schwächen wurden entlang folgender Dimensionen gestellt:

- Aufbau- und Ablauforganisation (Zuständigkeiten, Kompetenzen, Zusammenarbeit mit den Tutoren, Zuschußgebern und Zuschußnehmern, Zusammenarbeit im Jugendhaus Düsseldorf e.V.)
- Budget (Kenntnisse, Transparenz, Verfügung)
- Personal (Arbeitszeit, Personalausstattung und -planung, Personalverwaltung, Personalbeurteilung und Entlohnungssystem, Personalentwicklung und Fortbildung)
- Kommunikation (Informationsflüsse und -mittel, Informationsgeschwindigkeit und -verarbeitung)
- EDV, Technik und Ausstattung (Hardware, Software, Vernetzung, EDV-Support, Schulungen und Fortbildungsbedarf, allgemeine und förder-spezifische Anwendungsgebiete)
- Qualität der Arbeit (eigene Fachlichkeit, Hemmnisse und Barrieren, systematische Rückmeldungen, Selbst- oder Fremdkontrolle)
- Arbeitszufriedenheit (Klima, Freiheitsgrade, Entscheidungsspielräume und Verantwortlichkeiten, Führungsstil des Vorgesetzten)

b) Einzelinterviews mit Tutoren/Tutorinnen

Die notwendige inhaltliche Prüfung der vorgelegten Anträge und Verwendungsnachweise wird durch Referentinnen und Referenten aus dem Jugendhaus Düsseldorf vorgenommen, die als Tutoren den einzelnen Förderprogrammen zugeordnet sind. Neben dieser inhaltlichen Prüfung übernehmen die Tutoren regelmäßig Aufgaben der Beratung der Mittelempfänger, der Qualifizierung pädagogischer Fachkräfte und der inhaltlichen Schwerpunktsetzung in einzelnen Programmen. Als Referenten sind sie jedoch der KJP-Abteilung nicht direkt zugeordnet.

Die Fragen nach Stärken und Schwächen wurden bei den Tutorinnen und Tutoren ebenfalls entlang der oben genannten Dimensionen gestellt, wobei insbesondere die Zusammenarbeit mit der Sachbearbeitungsebene vertieft wurde.

c) Schriftliche Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zuschußgeber (Ministerien, Jugendwerke) und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zuschußnehmer (katholische Jugendverbände und kirchliche Träger der Jugendarbeit)

Über die beiden nachfolgend genannten Untersuchungsschritte wurde die Fremdwahrnehmung zur Zentralstelle erhoben. Zuschußgeber und Zuschußnehmer wurden befragt, wie sie die Arbeit der Zentralstelle einschätzen und beurteilen. Was klappt gut, was nicht, wo liegen Stärken, aber auch Schwächen? Entsprechend dem Verständnis von Qualität, das dem Projekt zugrunde liegt, nämlich daß Qualität durch die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen, die an eine Leistung gestellt werden, zum Ausdruck kommt, sind die Rückmeldungen von Kooperationspartnern eine entscheidende Größe.

Bei diesen Befragungen der Kooperationspartner wurden die sogenannten Servqual-Dimensionen (Zufriedenheit, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Kompetenz, Einfühlungsvermögen und Annehmlichkeit) ebenso abgefragt wie besonders kritische Ereignisse (Critical-Incident-Technik) und größte zu lösende Probleme (Problem-Detecting-Methode)². Die in diesem Projekt entwickelten Instrumente zur Kooperationspartnerbefragung sind neben dem Fragebogen zum Organisations-Check so angelegt und konzipiert, daß sie für andere Zentralstellen ebenfalls nutzbar sind.

Dimensionen der schriftlichen Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zuschußgeber (Ministerien, Jugendwerke)

Folgende Punkte wurden mittels eines teilstandardisierten Fragebogens erhoben:

- Form des Kontakts zum Jugendhaus Düsseldorf e.V.
- Kommunikationsform
- Programmzuständigkeit
- Pünktlichkeit der Zentralstelle hinsichtlich Anträgen etc.
- Zuverlässigkeit hinsichtlich Terminen und Absprachen
- Verlässlichkeit der Zentralstelle
- Reaktionsfähigkeit (auf Nachfragen, Verbesserungswünsche etc.)
- Stimmigkeit der eingereichten Unterlagen
- Kompetenz der Zentralstelle (verwaltungstechnisch, aber auch jugendpolitisch)
- Repräsentationsfunktion der Zentralstelle

² Vgl. zum Ansatz dieser Qualitätserhebungsinstrumente QS 4, S. 51.

- Angemessenheit der fachlichen Entscheidungen
- Qualifikation der Mitarbeiter/-innen
- Innovationsfähigkeit der Zentralstelle
- technische Ausstattung der Zentralstelle
- Auftreten der Mitarbeiter/-innen der Zentralstelle
- Erreichbarkeit der Mitarbeiter/-innen der Zentralstelle
- Gesamtbeurteilung (analog Schulnoten)
- besonders negatives Erlebnis mit der Zentralstelle
- besonders positives Erlebnis mit der Zentralstelle
- größtes zu lösendes Problem der Zentralstelle

Dimensionen der schriftlichen Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zuschußnehmer (katholische Jugendverbände und kirchliche Träger der Jugendarbeit)

Folgende Punkte wurden mittels eines teilstandardisierten Fragebogens erhoben:

- Art des Förderprogramms
- Rechtzeitigkeit von Informationen
- Verlässlichkeit bei Terminen und der Antragsbearbeitung
- Verlässlichkeit bezüglich der rechtzeitigen Auszahlung der Gelder
- Qualität der zugesandten Informationen
- Grad der eigenen Informiertheit
- Reaktionsfähigkeit im Hinblick auf Probleme und Fragen
- Kompetenz der Zentralstelle (bezüglich Verwaltungstätigkeiten, jugendpolitische/inhaltliche Entscheidungen/Kontakte zu Zuschußgebern)
- Qualifikation der Mitarbeiter/-innen der Zentralstelle
- technische Ausstattung der Zentralstelle

Qs 16 Analysephase

- Auftreten der Mitarbeiter/-innen der Zentralstelle
- Erreichbarkeit der Mitarbeiter/-innen der Zentralstelle
- allgemeine Zufriedenheit (analog Schulnote)
- besonders negatives Erlebnis
- besonders positives Erlebnis
- größtes zu lösendes Problem der Zentralstelle

3 Das Positionierungskonzept

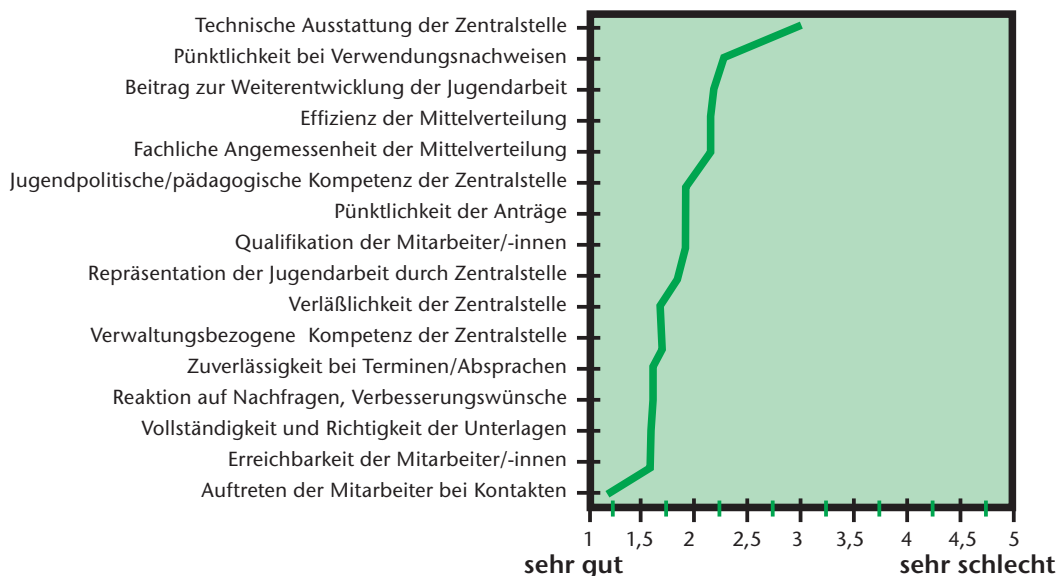
3.1 Ergebnisse der Analysephase

Am 25. und 26.11.1997 fand der erste Workshop nach Abschluß der Analysephase statt. Die Auswertungen der bisherigen Projektschritte wurden diskutiert, kommentiert und kritisch hinterfragt, um sich über eine gemeinsame Grundlage zu verständigen, auf die die nächsten Projektphasen aufgebaut werden können.

Nachfolgend soll durch zwei Grafiken ein Überblick über die Einschätzungen zur Arbeit der Zentralstelle aus Sicht der Kooperationspartner gegeben werden.

Die nachfolgende Grafik gibt die Sicht der Zuschußgeber wieder:

Bewertung der Qualität der Zentralstelle aus Sicht der Zuschußgeber

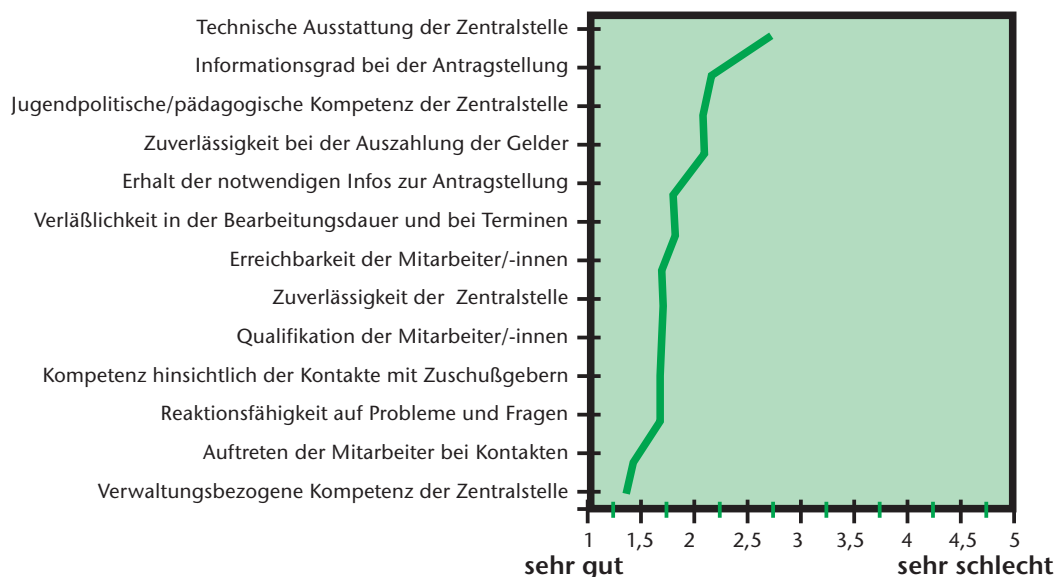


In der Grafik stehen diejenigen Dimensionen oben, die am schlechtesten bewertet werden. Nach unten hin wird die Bewertung immer besser. Selbst die am schlechtesten bewertete Dimension „technische Ausstattung“ erreicht auf der zugrunde gelegten 5er-Skala noch einen Durchschnittswert von 3,5. Die meisten Bewertungen bewegen sich zwischen 1,5 und 2, und die Spitzenbewertung von 1,25 bezieht sich auf den Eindruck, den die Mitarbeiter/-innen der Zentralstelle bei Kontakten vermitteln. Die nahezu durchgängig guten bis sehr guten Bewertungen sind allerdings nicht so zu verstehen, daß keine Anstrengungen mehr für Verbesserungen notwendig sind. Die Bewertungen müssen im internen Vergleich gedeutet werden, und das bedeutet, daß hinsichtlich der Items, die auf der oberen Hälfte der Grafik angesiedelt sind, Luft für (noch) mehr Qualität besteht.

Qs 16 Positionierungskonzept

Die Rückmeldungen aus der Sicht der Zuschußnehmer gibt folgende Grafik wieder. (Die Bewertungen werden wiederum von oben nach unten zunehmend besser.)

Bewertung der Qualität der Zentralstelle aus Sicht der Zuschußnehmer



Ebenso wie bei der Befragung der Zuschußgeber erhält die vermutete technische Ausstattung der Zentralstelle die schlechteste Bewertung. Weiterhin werden Informationsdefizite rückgemeldet, wobei zu klären war, worauf diese beruhen. Auch bei den positiven Bewertungen entsprechen sich die Rückmeldungen von Zuschußgebern und Zuschußnehmern, da jeweils das Auftreten der Mitarbeiter/-innen und die Kompetenz der Zentralstelle (Anträge und Verwendungsnachweise sind vollständig und richtig) die besten Beurteilungen erhielten.

3.2 Anknüpfungspunkte für die Qualitätssicherung

Nach der Auswertung des gesamten Materials, das in der Analysephase zusammengetragen und erhoben wurde, wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern der Zentralstelle für den weiteren Projektverlauf folgende konkrete Ansatzpunkte benannt, die hinsichtlich Qualitätsentwicklung und -sicherung weiter bearbeitet werden sollten.

Anknüpfungspunkte

1. Abteilungsinterne Ansatzpunkte

- a) Aufgabenverteilung steuern/überprüfen
- b) Umfassende Vertretungsregelungen festlegen
- c) EDV vereinheitlichen und ausbauen
- d) Ablauf der Antragsverfahren dokumentieren
- e) Anforderungsprofile für Mitarbeiter/-innen festlegen
- f) Stellenbeschreibungen vereinheitlichen
- g) Fortbildungsregelung klären

2. Ansatzpunkt hinsichtlich der Schnittstelle im Jugendhaus Düsseldorf e.V.

Zusammenarbeit mit den Tutoren/Tutorinnen konkretisieren, fortentwickeln, verlässlich absichern

3. Ansatzpunkte hinsichtlich externer Schnittstellen

- a) Informationen für Zuschauer verbessern
- b) Verfahren bei Fristüberschreitungen festlegen
- c) Service-Standards bieten

3.3 Qualitätspolitik

Weiterhin wurde im Rahmen des genannten Workshops festgelegt, wofür die Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V. steht, wie sie sich selber sieht, für wen sie da ist und wie sie ihre Aufgaben für die Nutzer der Zentralstelle wahrnimmt. Dabei handelt es sich um kein Positionierungskonzept im engeren Sinne, da die Zielgruppen, Aufgaben und Leistungen der Zentralstelle prinzipiell feststehen und nicht neu definiert bzw. ausgerichtet werden können. Insofern wurde als übergreifende Klammer für die nächsten Schritte die Qualitätspolitik der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V. formuliert. Diese enthält Grundsätze, die den Mitarbeitern als Leitlinien dienen und zum Ausdruck bringen, welche grundsätzlichen Ziele erreicht werden sollen.

Qualitätspolitik der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V.

- Die Zentralstelle ist Teil des Jugendhaus Düsseldorf e.V. als Bundeszentrale für katholische Jugendarbeit.
- Ziel jeder Arbeit im Jugendhaus ist daher die Förderung und Sicherung qualitativ guter Jugendarbeit katholischer Träger.
- Die Zentralstelle hat als Dienstleistungsorganisation die Aufgabe der Mittelverteilung, der Absicherung und Erweiterung von Fördermöglichkeiten. Die Zentralstelle übernimmt außerdem Aufgaben der Informationsweitergabe und -bündelung und ist ein Teil der jugendpolitischen Interessenvertretung für die Träger der katholischen Jugendarbeit.
- Die Zentralstelle will vertrauenswürdige Beratungsstelle sein, die partnerschaftlich mit ihren Kooperationspartnern zusammenarbeitet.
- Dazu bietet sie, sowohl in inhaltlichen als auch verwaltungstechnischen Fragen umfassende Kompetenz. Diese Fachkompetenz vermittelt sie an ihre Partner.
- Die Zentralstelle gewährleistet die Qualität dieser Arbeit insbesondere durch fachlich qualifiziertes Personal in ausreichender Anzahl.
- Die Förderung qualitätsorientierter Jugendarbeit vollzieht sich durch bewußte und begründete Förderungsentscheidungen auf der Grundlage der Gesetze, Richtlinien und Verwaltungsvorschriften.
- Die Zentralstelle orientiert sich an den Anforderungen und Wünschen ihrer Kooperationspartner. Ihre Anstrengungen beziehen sich insbesondere auf eine umfassende Information der Jugendverbände.
- Die Zentralstelle reagiert schnell und flexibel auf Veränderungen des Umfeldes. Sie ist offen für neue Verfahren und Wege der Förderung katholischer Jugendarbeit.
- Die Zentralstelle arbeitet in der Situation eingeschränkter öffentlicher Mittel kostenbewußt und setzt die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient ein.

Funktionen der Zentralstelle



4 Qualitätsstandards und Qualitätssicherung

Hinsichtlich der oben genannten Ansatzpunkte galt es nun festzulegen, wie diese auszugestalten und festzulegen sind, damit sie den an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen entsprechen. Zu diesem Zweck wurden zu den einzelnen Punkten Standards entwickelt und definiert, wodurch die konkrete Anforderung an Qualität zum Ausdruck kommt.

Qualitätssicherung schließt sich an diesen Vorgang unmittelbar an, indem festgelegt wird, wie sichergestellt werden kann, daß diese **Qualitätsstandards** auch angewendet bzw. überprüft und kontrolliert werden. Hierzu muß auf zwei Ebenen Verbindlichkeit hergestellt werden. Einmal auf personeller und zum anderen auf zeitlicher. Das heißt, es muß jemand persönlich dafür verantwortlich gemacht werden, daß die Standards umgesetzt werden, und es muß zeitlich genau vorgegeben werden, wann und in welcher Form überprüft wird, daß die Standards zur Anwendung gelangen.

Diese Prozeßphasen bildeten den Arbeitsschwerpunkt im Projekt und wurden bereits im ersten Workshop am 25. und 26.11.1996 eingeleitet und in den folgenden beiden Workshops am 27. und 28.1.1997 sowie am 14. und 15.4.1997 fortgeführt und schließlich beendet.

Nachfolgend wird diese Arbeitsphase, ausgehend von den sich aus der Analysephase ergebenden Anknüpfungspunkten, ausschnittshaft nachgezeichnet.

Abteilungsinterne Anknüpfungspunkte

Anknüpfungspunkt:	Aufgabenverteilung steuern/kontrollieren
Erwartung:	gleichmäßige Aufgabenverteilung/keine Über- und Unterlastungen
Qualitätsstandard:	Verfahren zur Überprüfung der Aufgabenverteilung und Arbeitsbelastung in der Abteilung
Art des Verfahrens:	eintägige Workshops der Abteilung
Häufigkeit:	in 2 jährigem Turnus oder bei aktuellem Bedarf
Letzte Prüfung:	25.11.96
Nächster Termin:	Frühjahr 1999
Geprüft werden:	<input type="checkbox"/> Zuständigkeiten <input type="checkbox"/> Zusatzkompetenzen <input type="checkbox"/> resultierender Fortbildungsbedarf

Kriterien der Überprüfung	a) Maßnahmenzahl (Art und Anzahl)* b) Finanzvolumen* c) Teilnehmerzahl* d) Art des Vergabeverfahrens* (Einzelverfahren/Globalverfahren) e) zuständiger Referent vorhanden und aktiv?* * Kriterien sind keine strengen Prüfgrößen und werden nur als Hilfsmittel zur Einschätzung verwendet
Verantwortlich: → für Einberufung der Überprüfung: → für Entscheidung über Veränderungen:	Abteilungsleitung geschäftsführender Direktor und Abteilungsleitung

Anknüpfungspunkt: Umfassende Vertretungsregelungen festlegen

Erwartung: Kontinuität in der Antragsbearbeitung auch bei personellen Ausfällen

Qualitätsstandard: Klare Regelung, wer wen in welcher Hinsicht wie lange vertreten kann. Grundsätzliche Vertretungsregelung bei längerfristigen personellen Ausfällen.

Vertretungsregelungen

Person	Programm	Vertretungstätigkeiten	Vertretung durch*	Ab wann? **	Wie lange?
xxxx	internationale Sonder-Programme + DFJW	<input type="checkbox"/> Formulare ausrechnen und bestätigen (inkl. Vergabe von Stamm-/Kenn-Nr.) <input type="checkbox"/> Kostendeckungsbeiträge eintragen <input type="checkbox"/> Teilnehmerlisten überprüfen <input type="checkbox"/> Belege anfordern <input type="checkbox"/> Verwendungsnachweise anfordern <input type="checkbox"/> Voranmeldungen und Anträge verschicken <input type="checkbox"/> Zahlungsanweisungen ausstellen	xxxx xxxx evtl. Aushilfe zur Zeit: xxxx sonst: formale Vertretung (n.n.)	immer sofort sofort	ca. 6 Wochen lang (je nach Terminen) danach: voller Ersatz notwendig
xxxx	internationales Global-Programm	<input type="checkbox"/> Formulare ausrechnen u. bestätigen (inkl. Vergabe von Stamm-/Kenn-Nr.) <input type="checkbox"/> Kostendeckungsbeiträge eintragen <input type="checkbox"/> Teilnehmerlisten überprüfen <input type="checkbox"/> Belege anfordern <input type="checkbox"/> Verwendungsnachweise anfordern <input type="checkbox"/> Zahlungsanweisungen ausstellen	xxxx xxxx evtl. Aushilfe	immer sofort	ca. 6 Wochen lang (je nach Terminen) danach: voller Ersatz notwendig

Qs 16 Qualitätsstandards und Qualitätssicherung

xxxx	DPJW	<input type="checkbox"/> Teilnehmerlisten überprüfen <input type="checkbox"/> Belege anfordern <input type="checkbox"/> Verwendungsnachweise anfordern	xxxx Aushilfe (xxxx/ xxxx)	September - Januar: spätestens nach 3 Wochen	ca. 6 Wochen lang (je nach Terminen) danach: voller Ersatz notwendig
xxxx	Politische Bildung + Kasse	<input type="checkbox"/> Formulare weitergeben <input type="checkbox"/> Raten abrufen <input type="checkbox"/> Anrufe beantworten/aufnehmen <input type="checkbox"/> Personalveränderungen melden <input type="checkbox"/> Kassentätigkeit	xxxx xxxx	ab ca. 1 Woche; nach November: sofort; immer sofort	je nach Terminen maximal 6 Wochen
xxxx	KJP global (national)	<input type="checkbox"/> rechnerische Prüfung: Anträge und Verwendungsnachweise <input type="checkbox"/> Meldungen Personalveränderungen	xxxx xxxx/xxxx	Januar-Juni: sofort; sonst: nach ca. 3 Wochen	maximal 6 Wochen
xxxx	FSD national	<input type="checkbox"/> Formulare weitergeben <input type="checkbox"/> Raten abrufen <input type="checkbox"/> Anrufe beantworten/aufnehmen <input type="checkbox"/> Personalveränderungen melden <input type="checkbox"/> Verwendungsnachweise prüfen	xxxx xxxxi	sofort in: Jan, Feb, Okt. sonst: nach ca. 3 Wochen	maximal 6 Wochen
xxxx	Behinderten- programme	alle Tätigkeiten im Verfahren	xxxx xxxx	sofort im: Jan., Feb., Okt. sonst: nach ca. 3 Wochen	maximal 6 Wochen
xxxx	EU-Förderung	<input type="checkbox"/> Infomaterial verschicken <input type="checkbox"/> Anfragen beantworten	„jeder“: Sachbearbeitung/ Sekretariat (xxxx / xxxx)	Anfragen: nach maximal 1 Woche	offen
* mit kurzer Einweisung; ** Zeitpunkt, ab dem bei ungeplanter Abwesenheit vertreten werden muß					

Anknüpfungspunkt: EDV vereinheitlichen und ausbauen

Erwartung: Mehr EDV-Anwendungsmöglichkeiten zur besseren und schnelleren Antragsbearbeitung

Qualitätsstandard: Einheitliche EDV-Konzeption und einheitlicher EDV-Standard mit zeitlicher Vorgabe und Verantwortlichkeit hinsichtlich der Realisierung

EDV-Standards und EDV-Konzeption

	Ist-Situation	Soll-Standard
internationaler Bereich:		
Fr. xxxx/ Fr. xxxx	1 PC: Pentium 1 PC: 486er Office-Paket 1 Laserdrucker	Aufrüstung auf Pentium inkl. CD-ROM
Fr. xxxx	1 PC: 486er 1 Tintenstrahldrucker TV: Word 6.0	Aufrüstung auf Pentium incl. CD-ROM TK: Excel
Fr. xxxx	1 PC: Pentium, CD-ROM Modem 1 Tintenstrahldrucker TV: Word 6.0 TK: Excel	wie Ist
Hr. xxxx	1 PC: Pentium, CD-ROM Office-Paket 1 Tintenstrahldrucker	wie Ist evtl.: Modem
nationaler Bereich:		
Fr. xxxx	1 PC: 486er TV: Texas Windows (alt) + Open Windows (neu) 1 Laserdrucker	Aufrüstung auf Pentium inkl. CD-ROM Office-Paket
Fr. xxxx	1 PC: Pentium inkl. CD-ROM Tintenstrahldrucker Office-Paket	
Fr. xxxx	1 PC: Pentium inkl. CD-ROM 1 Tintenstrahldrucker	evtl. 1 Universaldrucker
Fr. xxxx	1 PC: 286er 1 Laserdrucker (DIN A4) 1 Tintenstrahl (DIN A3) TV: Texas Windows (alt)	1 PC: Pentium CD-ROM Office-Paket

TV = Textverarbeitung, TK = Tabellenkalkulation

Als **allgemeiner EDV-Standard** wird für jeden Arbeitsplatz angestrebt:

- 1 PC moderner Technologie (zur Zeit: Pentium, inkl. CD-ROM)
- 1 Tintenstrahldrucker/Laserdrucker
- Standardsoftware: Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Datenbank (möglichst: Office-Paket, Microsoft)
- Förderungsspezifische Abrechnungsprogramme
- Formulare für Träger in EDV-Form
- entsprechende Mitarbeiterschulungen in allen verwendeten EDV-Programmen

EDV-Konzeption

weiteres Vorgehen:

- Zentralstelle erstellt Prioritätenliste
- geht in Investitionsplanung ein:
 - erste Anschaffung noch im Jahr 1996
 - weitere Investition in 1997

Grundsätze für die EDV-Konzeption:

- vernetzungsoffen
- anschlussfähig für weitere Entwicklung

Verantwortlich:

- für Prioritätenliste: xxxx
- für Investitionsplanung: xxxx

Zielsetzung:

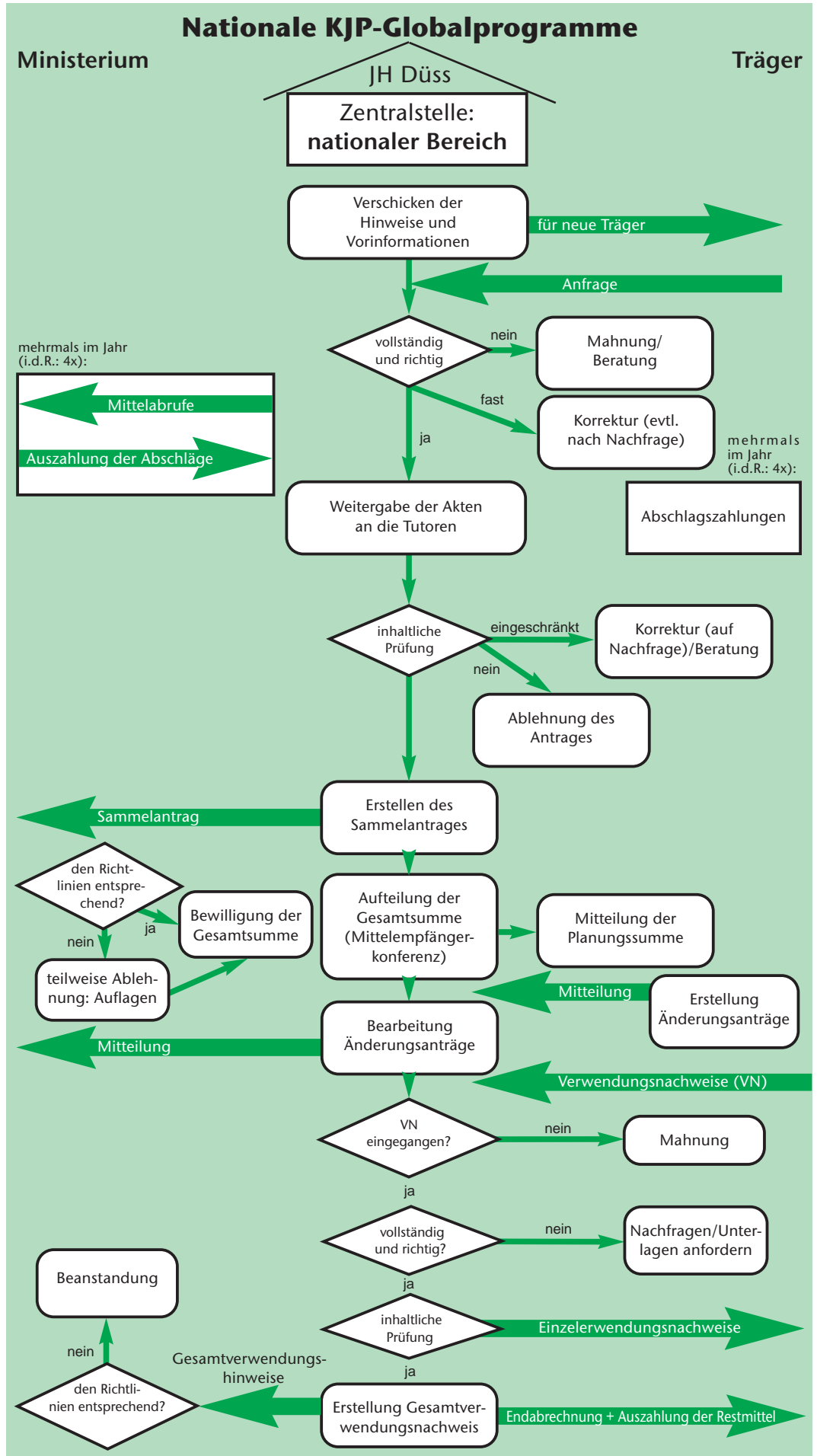
bis Mitte 1997 verfügen die Arbeitsplätze über einheitliche Textverarbeitung auf entsprechender Hardware;
die notwendige Schulung ist erfolgt.

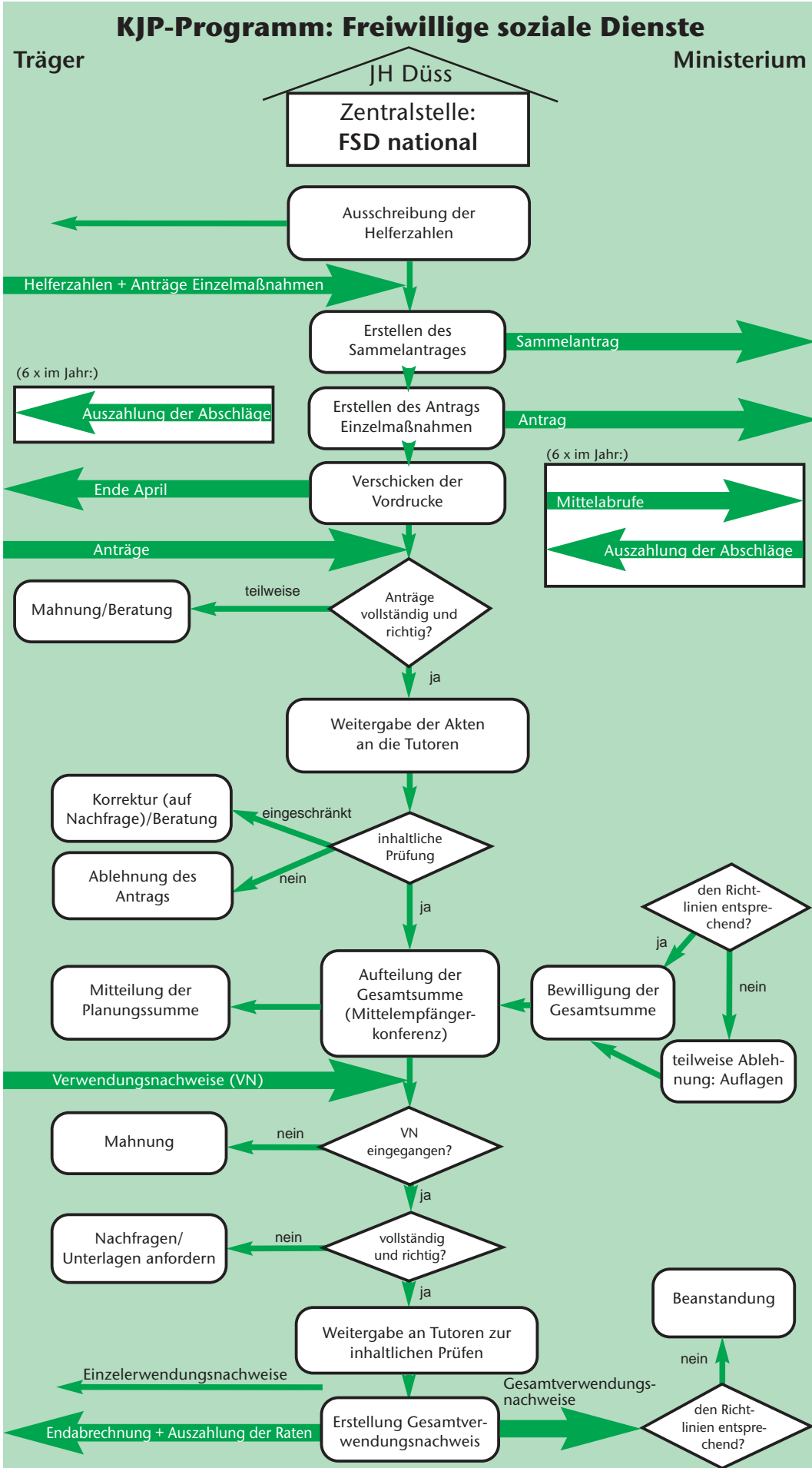
Anknüpfungspunkt: Ablauf der Antragsverfahren dokumentieren

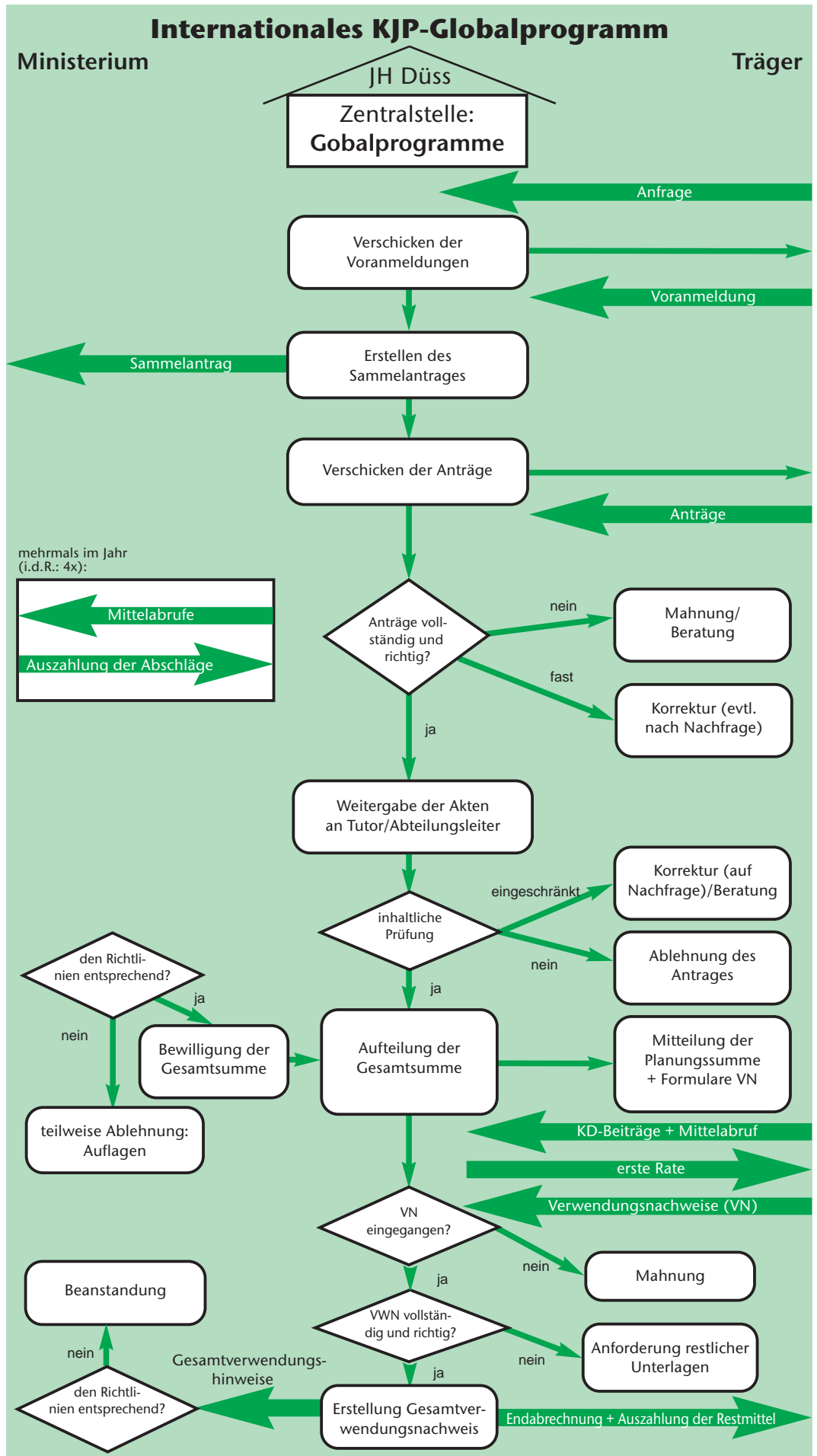
Erwartung: Transparenz in der Abteilung bezüglich der Abläufe der Antragsverfahren (organisationales Wissen schaffen)

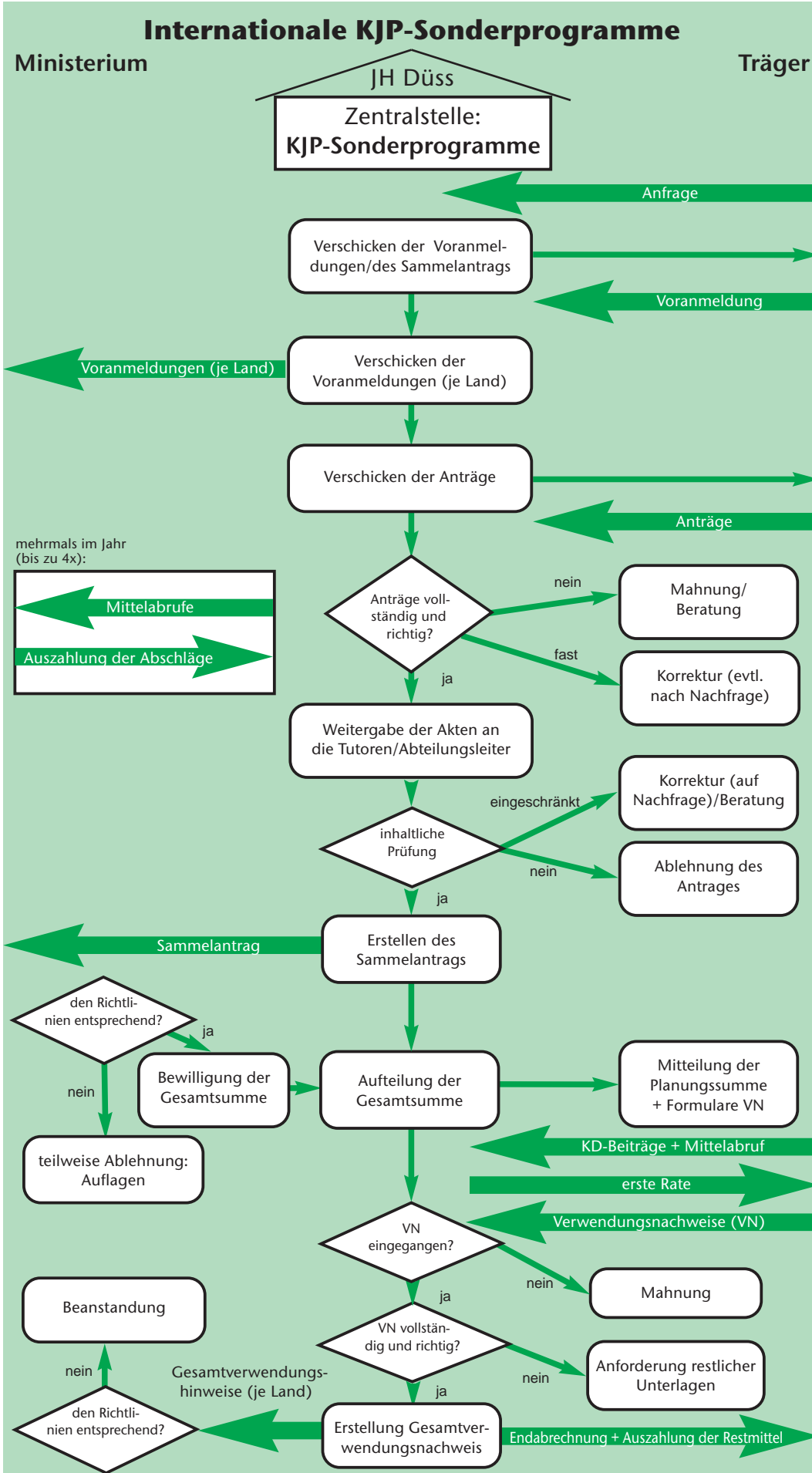
Qualitätsstandard: programmspezifische, differenzierte und visualisierte Ablaufpläne

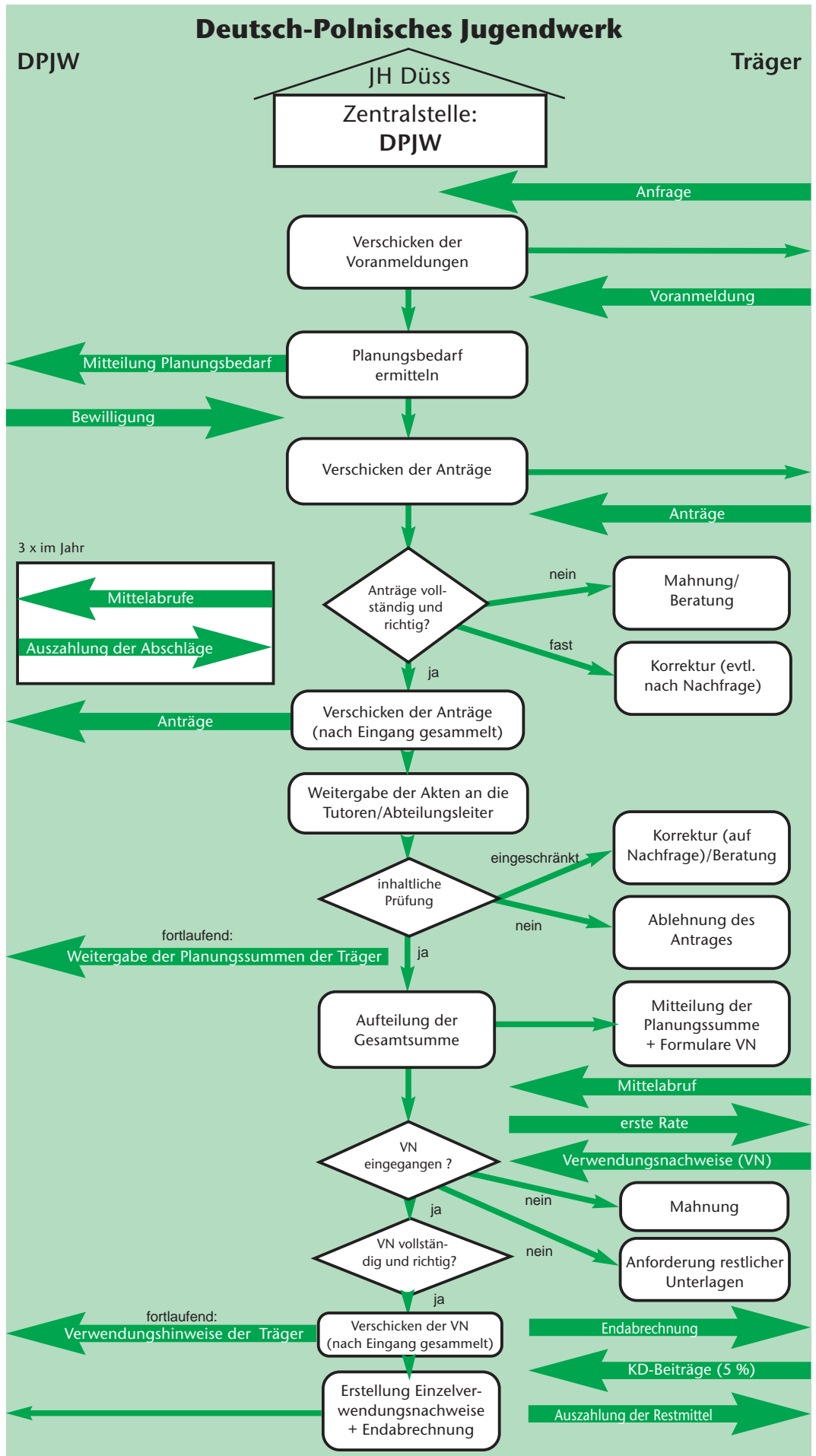
Zu den nachfolgenden Ablaufplänen wurden als weitere Standards programmspezifische Checklisten erstellt, die die einzelnen Schritte eines Antragsverfahrens umfassen und dokumentieren. Darüber soll vor allem gewährleistet werden, daß Antragsverfahren auch bei Personalausfällen oder einem Personalwechsel ohne große Qualitätseinbußen weiter bearbeitet werden können (Stichwort: organisationales Wissen schaffen).

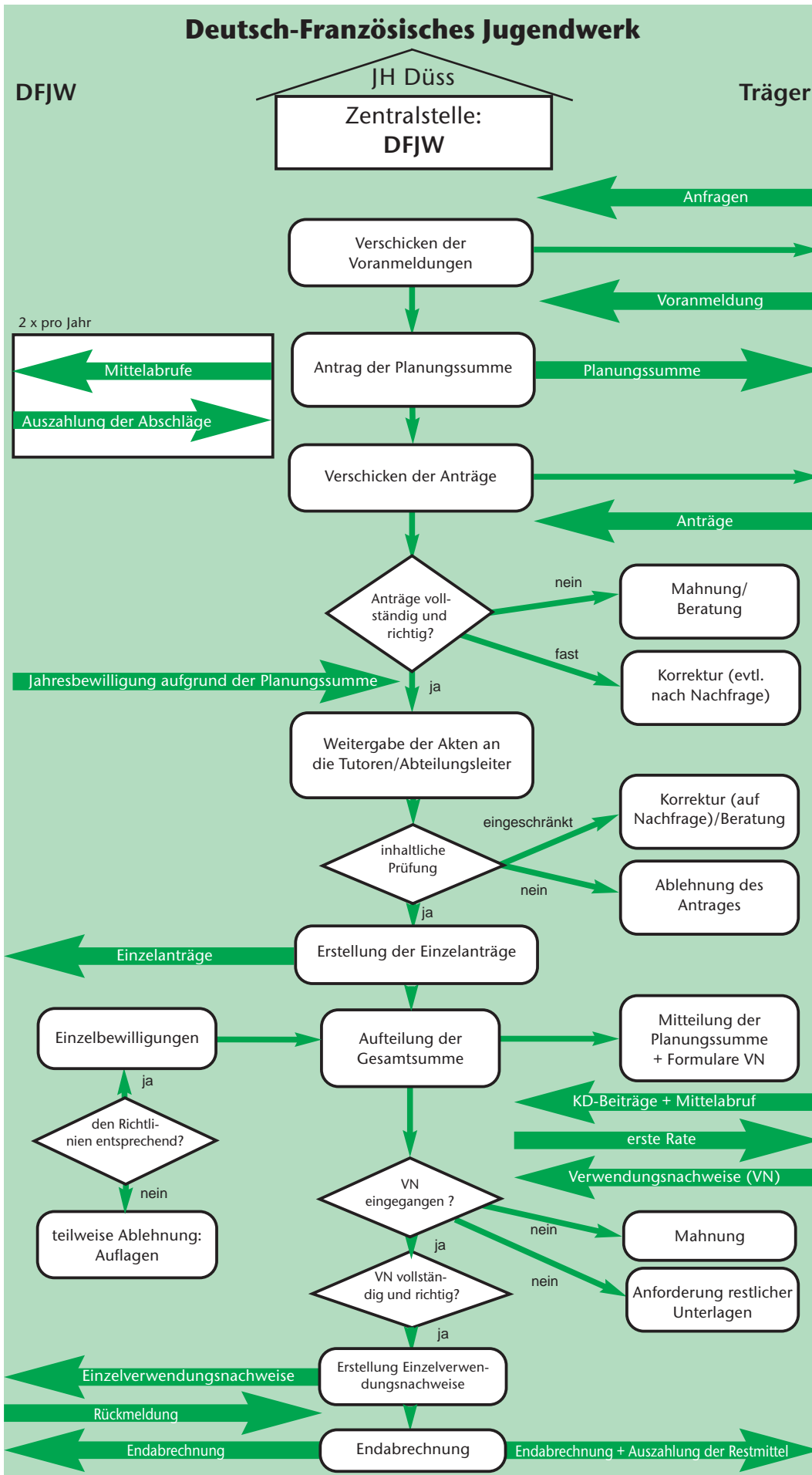












Anknüpfungspunkt: Anforderungsprofile für Mitarbeiter/-innen

Erwartung: Sicherstellen der Arbeit der Zentralstelle durch sehr gut qualifizierte Mitarbeiter/-innen

Qualitätsstandard: Differenzierte Anforderungsprofile für einzelne Bereiche

Neben diesen Anforderungsprofilen wurden arbeitsplatzbezogene und im formalen Aufbau einheitliche Stellenbeschreibungen angefertigt, in die die jeweiligen Anforderungsprofile eingingen.

Anforderungsprofil an Mitarbeiter/-innen

Grundsätzlich gilt für alle Stellen eine Einarbeitung durch die vorherige Stelleninhaberin von 3 Monaten („Überlappungszeit“ von 1/4 Jahr).

(1) Allgemeine Anforderungen

Anforderungen	unbedingt	wünschenswert
Verwaltungsausbildung oder kaufmännische Ausbildung	X	
EDV-Kenntnisse (als Basisprogramme Textverarbeitung und Tabellenkalkulation)	X	
Verständnis für Zahlen	X	
Zugang zu Verwaltungsbestimmungen	X	
gute Rechtschreibung	X	
Ergebnisorientierung	X	
Verhandlungsgeschick	X	
Entscheidungs- und Durchsetzungsvermögen	X	
Verantwortungsbereitschaft	X	
selbständiges Arbeiten	X	
logisches Denken (Zusammenhänge erfassen und übertragen können)	X	
organisatorische Fähigkeiten (zur Erledigung der eigenen Arbeit)	X	
Sorgfältigkeit und Genauigkeit	X	
Flexibilität (offen für Neues)	X	

Belastbarkeit	X	
Zugang zu Ehrenamtlichkeit (vor allem internationaler Bereich)	X	
Bereitschaft zur Weiterbildung	X	
Teamgeist/Kollegialität	X	
Berufserfahrung	X	
Verbandskenntnisse		X
Kommunikationsfähigkeit		X
kreatives Denken		X
Problemlösungsfähigkeit		X
Englischkenntnisse oder andere Fremdsprachenkenntnisse		X

(2) Spezielle Anforderungen für die Stelle „EU-Förderung“

Anforderungen für EU-Förderung	unbedingt	wünschens- wert
Mitgliedschaft in christlicher Religionsgemeinschaft	X	
Kenntnisse		
EDV (umfassend)	X	
Studium (Psychologie, Soziologie, Sozialarbeit/-pädagogik) und damit FH- oder Uni-Ausbildung	X	
EU-Programme		X
politisches Verständnis		X
Englisch in Wort und Schrift	X	
Französisch in Wort und Schrift		X
Können		
Organisationsfähigkeit/Selbständigkeit	X	
Gesprächsführung/Moderation	X	
Kommunikationsfähigkeit	X	
kreatives Denken/Arbeiten		X
Ausdrucksfähigkeit in Wort und Schrift	X	

gewichten können/Schwerpunkte setzen	X	
Flexibilität (inhaltlich und organisatorisch)	X	
schnelle Informationsverarbeitung	X	
Erfahrungen		
Verbandserfahrung/Erfahrung in der katholischen Kirche		X
Länderkunde		X
Gremienarbeit		X
Erfahrung mit Jugendaustausch		X

(3) Weitere spezielle Anforderungen in den Bereichen:

Anforderungen international	unbedingt	wünschenswert
Interesse an anderen Ländern und internationaler Politik		X
Anforderungen DPJW:		
Landeskennnisse Polen (geographisch/politisch/geschichtlich/kulturell)		X

(4) Anforderungen Kassenführung

Kenntnis der Bundesreisekostenordnung		X
Kenntnisse steuerlicher Regelungen bezüglich Reisekosten		X
Grundkenntnisse der Buchführung	X	
sicherer Umgang mit Bargeld	X	

Anknüpfungspunkt: Fortbildungsregelung klären

Erwartung: Transparenz hinsichtlich Fortbildungsmöglichkeiten und Verfahren zur Realisierung

Qualitätsstandard: Fortbildungskonzeption

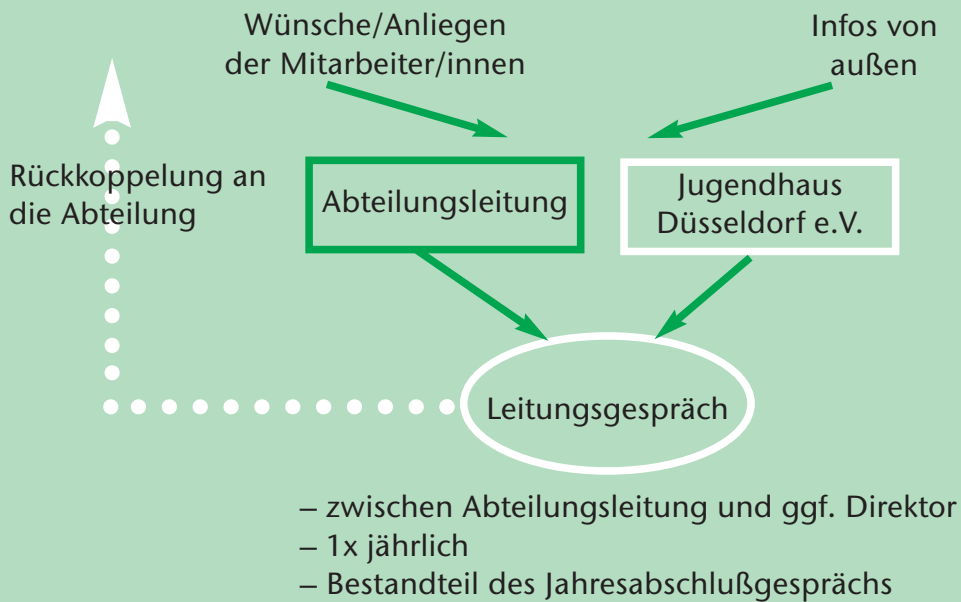
(siehe Grafik nächste Seite)

Fortbildungskonzeption

1. Bedarfsermittlung

- abteilungsbezogen: Erweiterung der Kompetenz der Zentralstelle
- einzelfallbezogen: individuelle Entwicklungsmöglichkeit

Planungsablauf:



2. Information über das Fortbildungsangebot

- a. Sammlung der Informationen von außen in der Geschäftsstelle und beim Bildungsreferat
- b. über den allgemeinen Verteiler zum Abteilungsleiter
- c. Selektion durch den Abteilungsleiter
- d. Umlauf in der Abteilung
- e. Ablage im Abteilungsordner „Fortbildung“

Anknüpfungspunkt Zusammenarbeit mit den Tutoren/Tutorinnen
interne Schnittstelle: konkretisieren, fortentwickeln, verlässlich absichern

Erwartung: Effiziente und reibungsfreie Zusammenarbeit zwischen Sachbearbeitung und inhaltlicher Begutachtung im Rahmen des Zentralstellenverfahrens

Qualitätsstandard: Dokumentation der jeweiligen programmspezifischen Zusammenarbeit zwischen Sachbearbeitung und Tutoren

In diesen Dokumentationen wurden folgende Fragestellungen programmspezifisch geklärt:

1. Welche Akten, Formulare, ... werden weitergegeben?
2. Wann werden diese weitergegeben (Zeitpunkt/Zeitraum)?
3. Wann sollten sie wieder zurückgegeben werden (Zeitpunkt/Zeitraum)?
4. Was passiert bei Frist- bzw. Terminüberschreitungen?
5. Welche Informationen müssen ausgetauscht werden?
6. Auf welche Art erfolgt der Informationsaustausch?
7. Zu welchen Zeitpunkten/bei welchen Anlässen?
8. Gibt es konkrete Termine, die bei den Antragsverfahren eingehalten werden müssen?

Anknüpfungspunkt
externe Schnittstelle: Informationen für Zuschauer verbessern

Erwartung: Geringere Fehlerhäufigkeit bei den Antragstellungen durch visualisierte Überblicksinformationen (die das bestehende und sehr differenzierte Informationsmaterial in den Zusammenhang der einzelnen Antragsverfahren einbinden sollen)

Qualitätsstandard: Visualisierte Überblicksdokumentationen wurden für jedes Programm erstellt. Diese sollen den Antragstellern zur Verfügung gestellt werden.

(Grafik nächste Seite)

Überblicksinformation: Jugendverbandsarbeit



Träger: BDKJ-Mitgliedsverbände

bis Mitte Januar jeden Jahres

Antrag
an die Zentralstelle:

- KJP-Formblätter mit Anlagen
- Kennzeichen der Sondermittel

Verwendungsnachweise (1. Halbjahr)

- K, AT: KJP-Formblätter N 1 Z, N 2 Z, Abrechnungsfomular der Zentralstelle mit Anlagen
- EM: KJP-Formblätter mit Anlagen, Originalbelege

nach Erhalt der
Planungsmitteilung

Meldung:
Abrechnungsfähiger Zuschußbedarf
an die Zentralstelle

Änderungsantrag/Nachanträge:

an die Zentralstelle

- K, AT: formlos, vor Beginn der Maßnahme
- EM: KJP-Formblätter mit Anlagen, vor Beginn der Maßnahme
- PK: KJP-Formblätter P 1 Seiten 1-3, P 2, P 3, Begründung vor Stellenneubesetzung

bis zum 15.9.

bis zum 31.1. des Folgejahres

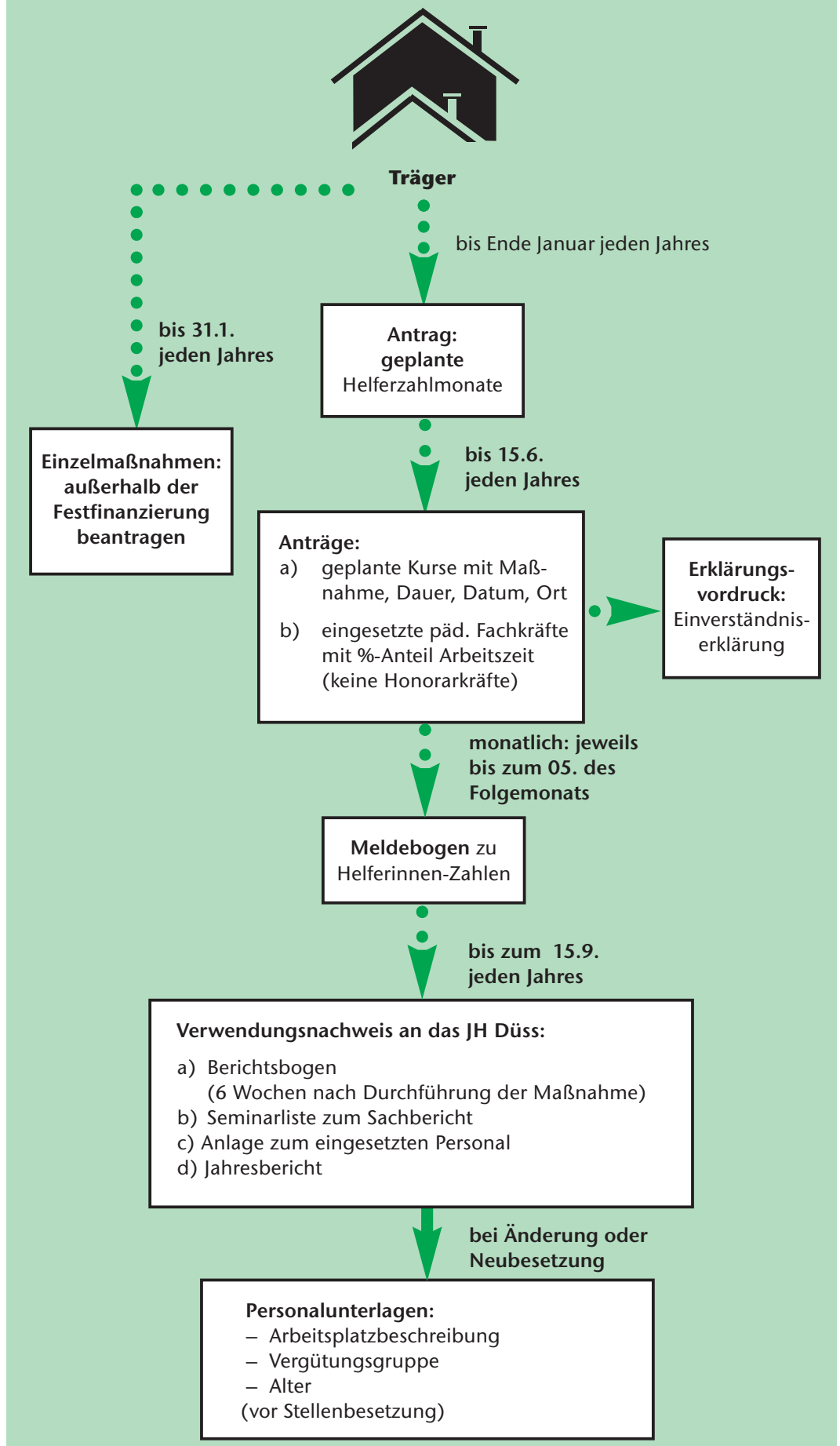
restliche Verwendungsnachweise:

- Gesamtverwendungsnachweis mit KJP-Formblatt N
- Sachbericht/Jahresbericht
- K, AT: -Formblätter N 1 Z, N 2 Z, Abrechnungsfomular der Zentralstelle mit Anlagen
- EM: KJP-Formblätter mit Anlagen, Originalbelege
- PK: KJP-Formblätter N 3, N 3 Z, Tätigkeitsberichte

nach Erhalt der Jahresabrechnung

Verwendungsnachweiserklärung
an die Zentralstelle (zweifach)

Überblicksinformation: Freiwilliges Soziales Jahr



Überblicksinformation: Politische Bildung



Träger

bis 15.1. jeden Jahres

Antrag:

- geplante Kurse
- geplante Arbeitstagungen
- geplante Einzelmaßnahmen mit inhaltlicher Beschreibung
- besetzte Personalstellen

Änderungsanträge/Nachanträge: an die Zentralstelle

- K, AT: formlos, vor Beginn der Maßnahme
- EM: KJP-Formblätter mit Anlagen, vor Beginn der Maßnahme
- PK: KJP-Formblätter P 1 Seiten 1-3, P 2, P 3, Begründung vor Stellenneubesetzung

bis zum 15.9.

**Verwendungsnachweise mit allen Unterlagen
laut Abrechnungsf formular**

bis spätestens 5.9.

**Meldung der restlichen Veränderungen
bis zum Jahresende**

bis 31.1. des Folgejahres

Vorlage

- letzte Verwendungsnachweise
- Verwendungsnachweise für Personalkosten
- Jahresbericht

Überblicksinformation: International – KJP-Globalmittel



Träger

Förderberatung einholen und Formulare anfordern

bis Anfang Dezember jeden Jahres

**Voranmeldung
(über Bundes- bzw. Diözesanstellen)**

für Seminare, Veranstaltungen mit gemeinsamen Arbeitsprogramm,
Fachkräfteaustausch inkl. – vorläufiges Programm
– Projektskizze

bis 25.11. bzw. 20.1./20.3./20.6.
(je nach Termin der Maßnahme)

Anträge

einreichen (über Bundes- bzw. Diözesanstellen)

nach Mitteilung der Planungssumme
durch JH Düsseldorf

**Kostendeckungsbeitrag
überweisen**

Abschluß der Versicherung

Mittelabruf der 1. Rate

4 Wochen nach der Durchführung

**Verwendungsnachweis an
JH Düsseldorf**

Überblicksinformation: DPJW



Träger

Förderberatung einholen und Formulare anfordern

bis 30. September jeden Jahres

Voranmeldung
einreichen (über Bundes- bzw. Diözesanstellen)

bis 2.11. bzw. 2.1./1.3./1.6.
(je nach Termin der Maßnahme)

Anträge
einreichen (über Bundes- bzw. Diözesanstellen)

nach Mitteilung der Planungssumme
durch JH Düsseldorf

Abschluß der Versicherung

Mittelabruf der 1. Rate

6 Wochen nach der Durchführung
der Begegnung

**Verwendungsnachweis an
JH Düsseldorf**

**Überweisung des
Kostendeckungsbeitrages
(5 % des Zuschusses) an
JH Düsseldorf**

Überblicksinformation: DFJW



Träger

Förderberatung einholen und Formulare anfordern

bis Ende Oktober jeden Jahres

Voranmeldung
einreichen (über Bundes- bzw. Diözesanstellen)

bis 3 Monate vor Beginn der Maßnahme
(spätestens 15. Mai)

Anträge
einreichen (über Bundes- bzw. Diözesanstellen)

nach Mitteilung der Planungssumme
durch JH Düsseldorf

Kostendeckungsbeitrag
überweisen

Abschluß der Versicherung

Mittelabruf der 1. Rate

4 Wochen nach der Durchführung

Verwendungsnachweis an
JH Düsseldorf

Anknüpfungspunkt: Verfahren bei Fristüberschreitungen festlegen

Erwartung: Klare Regelungen, wie im Rahmen der Antragsverfahren mit Fristüberschreitungen umzugehen ist

Qualitätsstandard: Dokumentiertes, förmliches und bereichsbezogenes Verfahren bei Fristüberschreitungen

Verfahren bei Fristüberschreitung des Antragstellers

Im folgenden wird das standardisierte Verfahren beschrieben, das greift, wenn von Trägerseite Anträge oder Verwendungsnachweise nicht fristgerecht abgegeben werden.

1. Anträge

- a) kein Antrag: → telefonische „Erinnerung“ der regelmäßigen Antragsteller
- b) Antrag unvollständig: → fehlende Unterlagen werden mit Fristsetzung angefordert

2. Änderungsanträge

- kein Antrag: → keine Berücksichtigung der Änderung

3. Verwendungsnachweise

a) nationaler Bereich:

kein Verwendungsnachweis
oder unvollständiger
Verwendungsnachweis:

- telefonische Rückfrage
- falls keine Reaktion:
→ schriftliche Erinnerung mit Fristsetzung
- falls keine Reaktion:
→ zweite schriftliche Erinnerung mit letzter Fristsetzung

b) internationaler Bereich:

kein Verwendungsnachweis
oder unvollständiger
Verwendungsnachweis:

- schriftliche Erinnerung mit Fristsetzung
- falls keine Reaktion:
→ zweite schriftliche Erinnerung mit letzter Fristsetzung

Anknüpfungspunkt: Service-Standards bieten

Erwartung: Dokumentieren, wovon Zuschußnehmer und Zuschußgeber bei der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V. in jedem Fall ausgehen können

Qualitätsstandard: Service-Standards

Service-Standards der Zentralstelle

- Inhaltlich und formal richtige, d.h. den Richtlinien entsprechende und fristgerechte Anträge werden in jedem Fall gefördert.
- Mitteilungen und Informationen der Zuschußgeber werden umgehend, d.h. so wie sie eingehen, an die Träger weitergeleitet.
- Wenn es gewünscht bzw. für notwendig erachtet wird, wird jeder Antragsteller individuell beraten.
- Im internationalen Bereich werden inhaltlich und formal korrekte Voranträge innerhalb einer Woche bestätigt.
- Für die Durchführung förderfähiger Maßnahmen, für die ein inhaltlich und formal korrekter Antrag vorliegt, erfolgen Abschlagszahlungen, soweit Mittel vom Zuschußgeber eingegangen sind.
- Jede Maßnahme wird während des gesamten Verlaufs individuell betreut, begleitet und bearbeitet.
- Jede einzelne Anfrage von Trägern wird schnellstmöglich sachgerecht und kompetent beantwortet.
- Bei nationalen Maßnahmen werden Zuschußnehmer an der Mittelvergabe beteiligt.
- Die Erwartungen und Interessen der Träger und Zuschußgeber an die Zentralstelle werden – ebenso wie die Zufriedenheit mit der Zentralstelle – regelmäßig abgefragt.
(→ Befragungsinstrumente finden sich im Anhang)

5 Dokumentation des Qualitätsmanagement-Prozesses

Neben einem **QM-Handbuch** entstand für jeden Arbeitsplatz ein eigener Ordner, sogenannte **Arbeitsplatzordner**, in denen die **Standards, Checklisten, Verfahrensanweisungen, aber auch programmspezifische Informationen, Formblätter, Absprachen etc. aufbereitet und dokumentiert sind.**

Nachfolgend sind dazu einige Ausführungen sowie die Inhaltsverzeichnisse des QM-Handbuchs und von zwei Arbeitsplatzordnern aufgeführt.

Qualitätsdokumente in der Zentralstelle

In der Zentralstelle sind während des Prozesses folgende Dokumente zur Qualitätssicherung erstellt worden:

(1) Qualitätsmanagement-Handbuch

- Das QM-Handbuch zur Darstellung und Festlegung grundsätzlicher Verfahren, Abläufe und Verantwortlichkeiten.
- Es wird vom verantwortlichen Qualitätsbeauftragten regelmäßig überprüft und bei Bedarf überarbeitet.

(2) Arbeitsplatzordner für jeden Aufgabenbereich

- Die Arbeitsplatzordner dienen als Beschreibung und Hilfestellung für einzelne Aufgaben bei der Bearbeitung der Förderprogramme.
- Die Arbeitsplatzordner werden grundsätzlich arbeitsplatzbezogen erstellt. Innerhalb des jeweiligen Arbeitsplatzordners findet dann eine Gliederung nach Förderungsarten und Programmen statt. Für die Projektstelle „EU-Förderung“ ist die allgemeine Gliederung nicht in allen Bereichen zutreffend, für sie existiert eine eigene Gliederung des Arbeitsplatzordners.
- Für einzelne Programme (DPJW; DFJW) ist es sinnvoll, einen eigenen Ordner zu erstellen. Der/die jeweilige Stelleninhaber/in verfügt damit über mehrere Ordner.

Überprüfung und Anpassung der Arbeitsplatzordner:

Einmal jährlich werden die Ordner auf Richtigkeit und Aktualität der Informationen überprüft.

→ **Überprüfungszeiten:**

- a) regelmäßige Überprüfung
 - Frau xxxx: September/Oktober
 - Frau xxxx: August
 - Frau xxxx: Februar/März
 - Frau xxxx: Juni
 - Frau xxxx: Juli
 - Frau xxxx: Mai

- b) besondere (aktuelle) Anlässe: individuell

→ **Verantwortlichkeiten:**

Durchführung der Überprüfung:	jeweilige Sachbearbeiter/in
Verantwortlich für die Durchführung:	Abteilungsleitung

Inhalt QM-Handbuch

A. Allgemeines

- 1 Die Abteilung „Zentralstelle“ im Jugendhaus Düsseldorf e.V.
- 2 Die Qualitätspolitik der Zentralstelle im Jugendhaus Düsseldorf e.V.
- 3 Qualitätsdokumente in der Zentralstelle
 - 3.1 Gliederung Arbeitsplatzordner Sachbearbeitung
 - 3.2 Gliederung Arbeitsplatzordner „Projektstelle EU-Förderung“

B. Aufbauorganisation

- 1 Arbeitsgebiete
 - 1.1 Aufgabenbereiche der Mitarbeiter/innen
 - 1.2 Überprüfung der Aufgabenbereiche
 - 1.3 Vertretungsregelungen
- 2 Arbeitsabläufe – Übersichten
 - 2.1 Nationale Globalmittel
 - 2.2 Nationaler Bereich: Freiwillige Soziale Dienste
 - 2.3 Internationaler Bereich: Globalprogramme
 - 2.4 Internationaler Bereich: Sonderprogramme
 - 2.5 Internationaler Bereich: Deutsch-Polnisches Jugendwerk
 - 2.6 Internationaler Bereich: Deutsch-Französisches Jugendwerk
 - 2.7 EU-Projektstelle
- 3 EDV-Standards und EDV-Konzeption

C. Ablauforganisation

- 1 Interne Schnittstellen: Zusammenarbeit mit Tutorinnen und Tutoren
- 2 Externe Schnittstellen: Zusammenarbeit mit Antragstellern und Zuschußgebern
 - 2.1 Servicestandards der Zentralstelle
 - 2.2 Informationen für Antragsteller
 - 2.2.1 Überblicksinformation: Jugendverbandsarbeit
 - 2.2.2 Überblicksinformation: Freiwilliges Soziales Jahr
 - 2.2.3 Überblicksinformation: Politische Bildung
 - 2.2.4 Überblicksinformation: Internationale KJP-Globalmittel
 - 2.2.5 Überblicksinformation: DPJW
 - 2.2.6 Überblicksinformation: DFJW
 - 2.3 Verfahren bei Fristüberschreitung des Antragstellers

D. Personalentwicklung

- 1 Anforderungsprofil an Mitarbeiter/-innen
- 2 Fortbildungskonzeption

E. Anhang: Instrumente der Qualitätssicherung

- 1 Organisations-Check
- 2 Kooperationspartnerbefragung: Träger
- 3 Kooperationspartnerbefragung: Zuschußgeber

Gliederung Arbeitsplatzordner „Sachbearbeitung“

A. Allgemeines

- | | | |
|---|--|---------------------------------------|
| 1 | Stellenbeschreibung | Was wird getan? |
| 2 | Etatunterlagen und Organigramme | Nach welchen gesetzlichen Grundlagen? |
| 3 | Richtlinien | |
| 4 | Verwaltungsvorschriften | |
| 5 | Rundbriefe und Mitteilungen der Zuschußgeber | Wofür? |
| 6 | Fördermaßnahmen (folgende Punkte je nach Arbeitsplatz) | |
| | 6.1 Kurse | |
| | 6.2 Arbeitstagungen | |
| | 6.3 Personalkosten | |
| | 6.4 Einzelmaßnahmen | |
| | 6.5 Internationaler Bereich: | |
| | a) bilaterale Jugendbegegnungen | |
| | b) workcamps/Seminare/Praktikanten/FSD | |
| | c) multilaterale Jugendbegegnungen | |
| | d) Fachkräfteaustausch | |
| | e) Fehlbedarfsfinanzierungen | |
| | f) Austausch im beruflichen Bereich (nur DFJW) | |

B. Informationen zu einzelnen Förderprogrammen

- 1 Jeweilige Maßnahme
 - 1.1 Ablaufpläne (programmspezifisch bzw. allgemein)
 - 1.2 Checkliste (programmspezifisch)
 - 1.3 Absprachen
 - a) Absprachen mit Zuschußgebern
 - bilaterale Absprachen (Aktennotizen, Einzelabsprachen, Tips)
 - Schreiben und Prüfungsergebnisse des Ministeriums
 - b) Interne Festlegungen JHD
 - Beschlüsse Förderausschuß (BDKJ)
 - Beschlüsse internationale Kommission (BDKJ)
 - interne Festlegungen Zentralstelle
 - c) Absprachen mit Trägern
 - 1.4 Formbriefe
 - an Zuschußgeber
 - an Zuschußnehmer
 - 1.5 Absprachen mit Tutoren

C. Formulare

- 1 Antrag und Verwendungsnachweis für Zuschußgeber
- 2 Antrag und Verwendungsnachweis für Träger
- 3 Formblätter zur Belegführung

D. Informationen für Träger

- 1 allgemeine Informationen
- 2 programmspezifische Informationen

Gliederung Arbeitsplatzordner „Projektstelle EU-Förderung“

A. Allgemeines

- 1 Art der Stelle
 - 1.1 Allgemeine Stellenbeschreibung
 - 1.2 Konkrete Stellenbeschreibung

B. Informationen zu einzelnen europäischen Förderprogrammen

- 1 **Jugendrelevante europäische Programme**
 - 1.1 Jugend für Europa III
 - 1.2 Europäischer Freiwilligendienst
 - 1.3 Leonardo da Vinci
 - 1.4 Sokrates
 - 1.5 Gemeinschaftsinitiative Beschäftigung
 - 1.5.1 Now
 - 1.5.2 Horizon
 - 1.5.3 Integra
 - 1.5.4 Youthstart
 - 1.6 Europa eine Seele geben
 - 1.7 Aktion Zielgruppe Jugend 1997
 - 1.8 Philoxenia
- 2 **Absprachen mit Zuschußgebern und interne Festlegungen JHD**
- 3 **Formbriefe**
– im Moment keine

C. Formulare

Programmspezifische Formulare der Zuschußgeber

D. Informationen für Träger

- 1 Allgemeine Informationen
- 2 Programmspezifische Informationen

Qs 16 Dokumentation

Abgeschlossen wurde das Projekt, sofern es sich auf die externe Beratung und Begleitung bezieht, am 23.6.1997. Im Rahmen einer Ergebnispräsentation wurde das QM-Handbuch an Herrn Dr. Wolfgang Linckelmann vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend überreicht.

Nicht abgeschlossen ist das Projekt natürlich insofern, als es nun darum geht, die entwickelten Standards, Verfahrensabläufe etc. anzuwenden, zu überprüfen und gegebenenfalls fortzuschreiben. Zur Verfügung steht dem Jugendhaus Düsseldorf e.V. weiterhin ein Instrumentenset, mit dem zu gegebener Zeit die Kooperationspartner wiederum zu ihrer Einschätzung hinsichtlich der Arbeit der Zentralstelle befragt werden können.

Nachfolgend sind die Ergebnisse des Projektes Qualitätsmanagement in der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V. überblicksartig aufgelistet und zusammengestellt.

Übersicht über die Ergebnisse des QM-Prozesses in der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V.

Ansatzpunkte für Q-Standards	Q-Standards	Dokumentation	
A. Abteilungintern		QM-Handbuch	Arbeitsplatzordner
1. Aufgabenverteilung kontrollieren	Verfahren zur Überprüfung der Aufgabenverteilung und Arbeitsbelastung in der Abteilung.	A. Allgemeines 1. Die Abteilung	A. Allgemeines 1. Stellenbeschreibung
2. Vertretungsregelungen finden	Festgelegt, wer wen bei was wie lange vertreten kann. Grundsätzliche Vertretungsregelung bei längerfristigen Vertretungen.	2. Die Qualitätspolitik 3. Qualitätsdokumente	2. Etatunterlagen und Organigramme 3. Richtlinien
3. EDV vereinheitlichen und ausbauen	EDV-Standard bzgl. Hard- und Software festgelegt. Terminplanung für Weiterentwicklung der EDV-Konzeption.	3.1 Gliederung der Arbeitsplatzordner SB	4. Verwaltungsvorschriften 5. Rundbriefe
4. Ablauforganisation verdeutlichen	1. Genaue, programm- und maßnahmenspezifische Ablaufpläne für die Antragsbearbeitung. 2. Arbeitsplatzbezogene Checklisten für die Antragsbearbeitung.	3.2 Gliederung Arbeitsplatzordner EU	6.1 – 6.5 einzelne Fördermaßnahmen
5. Anforderungsprofil für Mitarbeiter/-innen klären	Festlegen, welche Merkmale für welchen Arbeitsplatz mit welcher Notwendigkeit vorliegen müssen.	B. Aufbauorganisation 1. Arbeitsgebiete der Mitarbeiter/-innen 2. Veränderungen der Aufgabenbereiche	B. Informationen zu einzelnen Förderprogrammen 1. jeweilige Maßnahme
6. Stellenbeschreibungen vereinheitlichen	Einheitliche, arbeitsplatzbezogene Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter/-innen.	3. Arbeitsabläufe Übersichten	1.1 Ablaufpläne 1.2 Checklisten 1.3 Nebenabsprachen
7. Fortbildungsregelung klären	Festlegen, wie die abteilungsbezogene und individuelle Fortbildungskonzeption aussieht.	3.1 – 3.6 verschiedene Bereiche/Maßnahmen	a) mit Zuschußgebern b) interne Festlegungen c) Absprachen mit Trägern
B. Schnittstellen im Jugendhaus e.V.		4. Vertretungsregelungen	1.4 Formbriefe
8. Zusammenarbeit mit den Tutoren sichern	Festlegen, welche Akten, Informationen und Mitteilungen in welchen Zeiträumen wie weitergegeben bzw. ausgetauscht werden und wie Zusammenarbeit konkret aussieht.	5. EDV-Standards und EDV-Konzeption	1.5 Absprachen mit Tutoren
C. Externe Schnittstellen		C. Ablauforganisation 1. Interne Schnittstellen/Zusammenarbeit mit den Tutoren	C. Formulare 1. Antrag und Verwendungsnachweis für Zuschußgeber
9. Information an Träger verbessern	Programm- bzw. maßnahmen-spezifische Ablaufpläne für die Antragstellung an Träger.	2. Externe Schnittstellen/Zusammenarbeit mit den Antragstellern	2. Antrag und Verwendungsnachweis für Träger
10. Verfahren bei Fristüberschreitungen formulieren	Programm- bzw. maßnahmen-spezifisch festlegen, wann und wie auf Fristüberschreitungen der Träger reagiert wird.	2.1 Service-Standards der Abteilung 2.2 Informationen für Antragsteller 2.3 Verfahren bei Fristüberschreitung	3. Formblätter zur Belegführung
11. Service-Standards bieten	Festlegen, welche Leistungen Antragstellern und Zuschußgebern in jedem Fall garantiert werden.	D. Personalentwicklung 1. Anforderungsprofil der Mitarbeiter/-innen 2. Fortbildungskonzeption	D. Information für Träger 1. allgemeine Informationen 2. programmspezifische Informationen

6 Fazit, Bewertung und Übertragbarkeit

Die Erfahrungen mit der Durchführung des Qualitätssicherungsprozesses in der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V. haben gezeigt, daß der gewählte Ansatz eines Qualitätsmanagements unter Einbezug aller Mitarbeiter/-innen sehr geeignet ist, in einer Organisation oder in einer Abteilung innerhalb einer Organisation einen Prozeß der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu initiieren. Dabei können folgende Wirkungen benannt werden:

- Durch den Prozeß war es möglich, Einblick in die Einschätzung der eigenen Arbeit auch von außen zu erhalten.
- Bei den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde das vorhandene Qualitätsbewußtsein unterstützt.
- Die gemeinsame Arbeit in Workshops an Qualitätsstandards für die gesamte KJP-Abteilung verstärkte ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für das Leistungsniveau in der Abteilung.
- Das Projekt hat das Selbstbewußtsein der Mitarbeiter/-innen gestärkt, so daß ihre Motivation weiter wuchs, sich an den Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer Arbeit offen und eigenverantwortlich zu beteiligen.
- Durch die Arbeit an den vorhandenen Stärken und Schwächen der KJP-Abteilung wurde das Leistungsangebot an einzelnen Punkten bewußt verbessert.

Die Durchführung eines solchen Projektes ist belastend, insbesondere auch für die betroffenen Mitarbeiter/-innen, da es neben der normalen Arbeit zusätzliche Zeit beansprucht. Trotzdem ist es in jedem Fall lohnend, sich von Zeit zu Zeit zusammen mit den Mitarbeitern in einem systematischen Prozeß bewußt zu machen, was die Kooperationspartner zum Beispiel von einer Zentralstelle erwarten und wie sich diese Erwartungen am besten erfüllen lassen. Andererseits tragen aber positive Einschätzungen der eigenen Arbeit, die im Rahmen eines solchen Projektes deutlich werden, dazu bei, die Mitarbeiter/-innen zu motivieren, einmal erreichte Standards auch nicht mehr aufzugeben.

Beim Aufbau des Qualitätsmanagementsystems, wie wir es beschrieben haben, kamen eine Reihe von Erhebungsinstrumenten zum Einsatz, mit deren Hilfe die Dienstleistungen der Zentralstelle einer systematischen und kritischen Betrachtung unterzogen wurden. So wurden als Basis für angegangene Veränderungen eine Fülle von Informationen gesammelt, die sich einerseits auf die Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter/-innen der Zentralstelle und andererseits auf die Fremdwahrnehmung von Kooperationspartnern beziehen. Damit erhielt man sehr genaue und aussagekräftige Hinweise auf eigene Schwächen und Stärken, an denen dann unmittelbar angesetzt und gearbeitet werden konnte.

Übertragbar sind die Ergebnisse des dargestellten Modellprojektes insofern, als die entwickelten und eingesetzten Instrumente von ähnlichen Einrichtungen, also anderen Zentralstellen, zum Zweck der Erhebung einer systematischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ebenfalls eingesetzt werden können. Damit können sich andere Zentralstellen sehr schnell und sehr einfach ein umfassendes Bild und Urteil über die eigene Leistungsfähigkeit verschaffen und dies ihrerseits zum Ausgangspunkt konkreter Veränderungen machen.

Finden sich mehrere Zentralstellen, die die genannten Instrumente einsetzen möchten, bietet sich zusätzlich an, daß diese sich bezüglich der verschiedenen Dimensionen, die erhoben werden, untereinander **anonym** vergleichen.

Der Gedanke, Qualitätssicherung durch einen systematischen Vergleich zwischen Zentralstellen und damit Einrichtungen gleichen Typs zu betreiben, beruht auf der Erkenntnis, daß sich Qualität im Dienstleistungsbereich häufig nicht statisch, als festgesetzter und zeitunabhängiger Wert, sondern vor allem im Vergleich mit anderen herstellen und messen läßt.

Vorstellungen, auf dieser Grundlage ein Qualitätsmanagement zu initiieren, werden mit dem Begriff Benchmarking bezeichnet.

Ein **Benchmark** ist als ein Orientierungspunkt zu verstehen, an dem man sich mißt und mit dem man sich vergleicht.

Benchmarking meint dabei nicht nur den Vergleich mit anderen, sondern auch, von anderen, besseren oder dem Besten zu lernen. Durch Benchmarking können also systematisch Schwachstellen (Leistungslücken gegenüber anderen Zentralstellen) aufgespürt und in der Folge korrigiert werden. Die Leitfrage dieses Prozesses heißt dabei: Was können wir von anderen lernen, um selbst besser zu werden? Dahinter steht die Philosophie, sich ständig um Verbesserungen bei der eigenen Leistungserstellung zu bemühen. Und dadurch, daß die Instrumente immer wieder neu eingesetzt werden können, wird das Bemühen um Qualität zu einem Dauerprojekt, bei dem man sich nicht nur mit anderen vergleichen, sondern auch eigene Fortschritte genau verfolgen kann.

Anhang: Instrumente der Qualitätssicherung

1. Organisations-Check (I bis IV)

Organisations-Check I: Betriebswirtschaftlicher Bereich

1. Wie hoch beliefen sich die Gesamtaufwendungen für die Zentralstelle im letzten Geschäftsjahr?

_____ DM

Welchen Anteil hatten daran:

in %

Personalausgaben

Sachausgaben

Investitionsausgaben

2. Wie hoch waren die gesamten Einnahmen (der Zentralstelle) im letzten Geschäftsjahr?

_____ DM

Welchen Anteil hatten daran:

% der Gesamteinnahmen

Bundesmittel aus dem KJP

Zuschüsse

Zuschüsse

Einnahmen aus Gebühren
der Antragsteller

sonstige Einnahmen

3. Wie hoch war das gesamte Budget für die Mittelvergabe an die Träger im Rahmen der jeweiligen Programme?
(Programme, die nicht durchgeführt werden, bitte streichen!)

a) Programme nach dem KJP:

Politische Bildung _____ DM

Kulturelle Bildung _____ DM

Sportliche Jugendbildung _____ DM

Freiwilliger Sozialer Dienst _____ DM

Freiwilliger Ökologischer Dienst _____ DM

Jugendsozialarbeit _____ DM

- Mädchenarbeit _____ DM
- Arbeit mit behinderten jungen Menschen _____ DM
- Hilfen für junge Menschen und Familien _____ DM
- Hilfen für Kinder _____ DM
- Schutz von Kindern und Jugendlichen _____ DM
- Jugendverbandsarbeit _____ DM
- Kinder- und Jugendhilfe der freien Wohlfahrtspflege _____ DM
- Zentrale Einrichtungen der Fortbildung _____ DM
- Neue Wege der Kinder- und Jugendhilfe _____ DM
- Internationale Jugendarbeit _____ DM
- Internationales Studienprogramm für Fachkräfte der Kinder-, Jugend- und Sozialarbeit _____ DM
- Sonstige Fördermaßnahmen _____ DM
- Eingliederung junger Aussiedlerinnen und Aussiedler _____ DM
- Bau, Erwerb, Einrichtung und Bauerhaltung von Stätten der Kinder- und Jugendhilfe _____ DM

b) andere Programme:

- DPJW (Dt.-Polnisches-Jugendwerk) _____ DM
- DFJW (Dt.-Franz.-Jugendwerk) _____ DM
- andere Programme und zwar:
_____ DM

Organisations-Check II: Personalwirtschaftlicher Bereich

1. Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind in der Zentralstelle in welchem Arbeitsverhältnis beschäftigt?

	Mitarbeiterinnen	Mitarbeiter
als Angestellte/r		
als leitende/r Angestellte/r (AT)		

2. Welche Arbeitszeitregelung existiert?

- Gleitzeit (monatliche Abrechnung)
 - mit Kernarbeitszeit
 - ohne Kernarbeitszeit feste Arbeitszeiten von _____ Uhr bis _____ Uhr
 Jahresarbeitszeitmodelle

3. Wie hoch ist die Wochenarbeitszeit der Mitarbeiter/innen?

Anzahl Mitarbeiter/innen						
Anzahl Wochenstunden						

4. Wieviel % seiner gesamten Arbeitszeit wendet der geschäftsführende Direktor des Jugendhauses Düsseldorf e.V. für die Abteilung (Zentralstelle) auf?

_____ % der Gesamtarbeitszeit

für operative Tätigkeiten in der Abteilung	
für Leitungs-/Führungsaufgaben	

5. Welche Qualifikationen besitzen die Mitarbeiter/innen?

keinen formalen Abschluß: _____ Mitarbeiter/innen

Berufsausbildung
(Lehre, Fachschule): _____ Mitarbeiter/innen

davon der Tätigkeit
entsprechend: _____ Mitarbeiter/innen

und zwar: _____

davon fachfremd: _____ Mitarbeiter/innen

und zwar: _____

(Fach-)Hochschulstudium: _____ Mitarbeiter/innen

der Tätigkeit
 entsprechend: _____ Mitarbeiter/innen

und zwar: _____

davon fachfremd: _____ Mitarbeiter/innen

und zwar : _____

6. Wie lange arbeiten die Mitarbeiter/innen bereits in der Zentralstelle?

- < 1 Jahr: _____ Mitarbeiter/innen
- 1 – 5 Jahre: _____ Mitarbeiter/innen
- 6 – 10 Jahre: _____ Mitarbeiter/innen
- > 10 Jahre: _____ Mitarbeiter/innen

7. In welchen Bereichen bewegt sich die Entlohnung der Mitarbeiter/innen?

monatliches (Brutto-)Entgelt für:

- | | von DM | bis DM |
|---|--------|--------|
| <input type="checkbox"/> leitende Mitarbeiter/innen
in der Verwaltung: | _____ | _____ |
| <input type="checkbox"/> Sachbearbeiter/innen
in der Verwaltung: | _____ | _____ |

8. Ist die Entlohnung an einen allgemeinen Tarifvertrag gebunden oder angelehnt?

- BAT
- sonstiger allgemeiner Tarifvertrag _____
- Haustarifvertrag, und zwar: _____

9. Welche freiwilligen Sozialleistungen werden den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt?
- Leistungszuschläge
 - Gratifikationen
 - Sachleistungen (Produkte, Kantinenessen, ...)
 - Versicherungsangebote
 - Betriebliche Rentenversicherung
 - sonstiges: _____
 - keine
10. Wer entscheidet über Zusammensetzung und Höhe der freiwilligen Sozialleistungen?
- Träger
 - direkte/r Vorgesetzte/r
 - Mitarbeiter/innen selbst
11. Wird regelmäßig eine Personalstatistik (Abgänge, Zugänge, ...) geführt?
- ja nein
12. Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Mitarbeiter/innen?
_____ Jahre
13. Wieviele Mitarbeiter/innen haben Sie im letzten Jahr neu eingestellt?
_____ Mitarbeiter/innen
- a) Und im Jahr zuvor?
_____ Mitarbeiter/innen
14. Wie viele Mitarbeiter/innen haben die Zentralstelle im letzten Jahr verlassen?
_____ Mitarbeiter/innen
- a) Und im Jahr zuvor?
_____ Mitarbeiter/innen
15. Wieviel Mitarbeiter-Ausfalltage durch Krankmeldung entstanden im letzten Jahr?

16. Wie häufig waren darunter
- | | |
|------------------------------|---------|
| Erkrankungen bis zu 2 Tagen: | _____ |
| zwischen 3 und 10 Tagen: | _____ |
| von mehr als 10 Tagen: | _____ ? |

17. Wie erfolgt die Auswahl neuer Mitarbeiter/innen? (Mehrfachantwort möglich)
- mit standardisierten Auswahlverfahren (Tests, AC, Interviews)
 - Vorstellungsgespräch/Interview
 - Praxistest
18. Wird eine Personalbedarfsplanung durchgeführt?
- ja, formalisiert, regelmäßig (z.B. Planstellenverfahren)
 - nein, sondern nur grobe Abschätzung
19. Existieren formale Stellenbeschreibungen bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen?
- ja nein
20. Ist die Anzahl der Mitarbeiter/innen für den Arbeitsanfall ausreichend oder besteht zusätzlicher Bedarf?
- ausreichend
 - Bedarf
21. Werden die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen einer systematischen Beurteilung unterzogen?
- ja, durch direkte Vorgesetzte
 - ja, durch Träger
 - nein
- Falls ja:
- a) Auf welche Art und Weise wird diese Beurteilung durchgeführt?
- informelles Beurteilungsgespräch
 - strukturiertes Beurteilungsgespräch (Leitfaden, Vorgaben, Beurteilungsbogen)
 - Tests oder praktische Prüfungen
- b) Auf welche Bereiche hat das Beurteilungsergebnis Einfluß?
- Fort- und Weiterbildungsvorschläge
 - Aufstiegs-/Beförderungsmöglichkeiten
 - Höhe des Festgelts (Leistungslohnkomponente)
 - Höhe von Zuschlägen, Benefits, Gratifikationen
22. Können die Mitarbeiter/innen Angebote zur fachlichen Weiterbildung wahrnehmen?
- ja, alle Mitarbeiter/innen
 - ja, aber nur leitende Mitarbeiter/innen
 - nein

Qs 16 Anhang

23. Wer trägt die Kosten der Mitarbeiter-Weiterbildung?
- vollständig der Arbeitgeber (Einrichtung)
 - zum Teil der Arbeitgeber,
und zwar zu _____ % bzw.
bis zu einem Maximalbetrag von: _____ DM
 - der Mitarbeiter selbst
 - sonstige Mittel (Zuschüsse vom Arbeitsamt, ...)
24. Wie häufig werden Weiterbildungsangebote von den einzelnen Mitarbeitern durchschnittlich in Anspruch genommen?
- 1- bis 2 mal jährlich
 - häufiger
 - weniger häufig

Organisations-Check III: Räumlich-sachliche Infrastruktur

1. Wieviele qm Bürofläche stehen der Zentralstelle zur Verfügung?

_____ qm

2. Zu welcher baulichen Kategorie lassen sich die Räume größtenteils zuordnen?

- Neubau
- Altbau mit Mängeln
- renovierter Altbau

3. Welche Gemeinschaftseinrichtungen können von den Mitarbeitern genutzt werden?

- Kantine/Cafeteria
- Gemeinschaftsraum
- Teeküche/Küche

4. Auf welche EDV-Ausstattung können die Mitarbeiter zugreifen?

Anzahl PCs	
Modell (386er, Pentium, ...)	

5. Welche Softwareprogramme werden verwendet?

- Textverarbeitung: _____
- Tabellenkalkulation: _____
- Datenbank: _____
- Zeichenprogramm: _____
- sonstiges: _____

6. Welche sonstige bürotechnische Ausstattung steht zur Verfügung?

- Faxgerät/e
- Diktiergerät/e
- Modem/Internetanbindung
- Kopierer

Organisations-Check IV: Inhaltlich-konzeptioneller Bereich

1. Welche betriebswirtschaftlichen Instrumente werden regelmäßig eingesetzt?
 - a) im Jugendhaus Düsseldorf e.V. insgesamt (Buchhaltung, allgemeine Verwaltung)?
 - Berichtswesen
 - Controlling
 - Kosten-Leistungsrechnung
 - Kostenarten-/Kostenstellen-/Kostenträgerrechnung
 - Gewinn- und Verlustrechnung
 - Bilanzierung
 - sonstige: _____
 - b) in der Abteilung/Zentralstelle?
 - Berichtswesen
(z.B. regelmäßige Berichte an die Geschäftsführung)
 - Controlling
(z.B. Überprüfung der Zahlungseingänge)
 - Kosten-Leistungsrechnung
 - Kostenarten-/Kostenstellen-/Kostenträgerrechnung
(z.B. Kostenaufschlüsselung nach Programmarten)
 - Gewinn- und Verlustrechnung
(z.B. Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben aus Gebühren)
 - Bilanzierung
 - sonstige: _____
2. Gibt es eine formale Beschreibung der Organisationsstruktur des Jugendhaus Düsseldorf e.V. (Organigramm, Organisationsplan, Geschäftsverteilungsplan), in der die Abteilung abgebildet ist?
 - ja (bitte beilegen)
 - nein

➤ a) falls ja, wann wurden diese das letzte Mal erstellt/erneuert?

3. Existieren Planungsrichtlinien (Soll- oder Zielvorgaben)?
 - a) für das gesamte Jugendhaus Düsseldorf e.V.
 - ja, insgesamt
 - ja, für einzelne Abteilungen
 - nein
 - b) für die Abteilung/Zentralstelle
 - ja, insgesamt
 - ja, programmbezogen
 - ja, projektbezogen
 - nein

4. Bestehen allgemeine Leitlinien/Grundsätze für die Arbeit?
Nach welchen Kriterien sind die Arbeitsbereiche in der Abteilung aufgeteilt?
- a) für das Jugendhaus Düsseldorf e.V.?
- ja, in Form von
 - „Richtlinien“
 - Leitbild
 - Umweltschutzbestimmungen
 - sonstiges: _____
 - nein
- b) für die Abteilung/Zentralstelle?
- ja, in Form von
 - „Richtlinien“
 - Leitbild
 - Umweltschutzbestimmungen
 - sonstiges: _____
 - nein
5. Wie ist der Umgang mit wichtigen Unterlagen formell geregelt?
(Es sind jeweils mehrere Kreuze möglich)
- Anträge (Voranmeldungen, ...)
 - Zugang für Geschäftsführung
 - Zugang für Abteilungsleitung
 - Zugang für zuständige/n Mitarbeiter/in
 - Zugang für alle Mitarbeiter/innen der Abteilung
 - Bewilligungen
 - Zugang für Geschäftsführung
 - Zugang für Abteilungsleitung
 - Zugang für zuständige/n Mitarbeiter/in
 - Zugang für alle Mitarbeiter der Abteilung
 - Verwendungsnachweise
 - Zugang für Geschäftsführung
 - Zugang für Abteilungsleitung
 - Zugang für zuständige/n Mitarbeiter/in
 - Zugang für alle Mitarbeiter/innen der Abteilung
 - Personalunterlagen
 - Zugang für Geschäftsführung
 - Zugang für Abteilungsleitung
 - Zugang für betreffenden Mitarbeiter
6. Nach welchen Kriterien sind die Arbeitsbereiche in der Abteilung aufgeteilt?
- funktional (z.B. Antragsbearbeitung, Buchführung, ...)
 - divisional (z.B. nach geförderten Programmen)
 - Mischformen
 - Projektorganisation

7. Wie erfolgt die Kommunikation der Abteilung mit den Antragstellern innerhalb des geregelten Antragsverfahrens?
- schriftlich (Briefe) zu ca. ___ %
 - telefonisch zu ca. ___ %
 - persönliche Gespräche zu ca. ___ %
 - über einen Online-Dienst (Internet) zu ca. ___ %
8. Mit welchen Mitteln werden die Träger über das Antragsverfahren informiert?
- Merkblätter, Erläuterungen
 - vom Ministerium bzw. Förderungsgeber
 - von der Zentralstelle selbst
 - Broschüren, Prospekte
 - persönliche Hilfestellung (telefonisch)
9. Wie viele Anträge wurden in den einzelnen Programmbereichen im letzten Jahr bearbeitet (ungefähre Anzahl)?
- Politische Bildung: _____ Anträge
 - Kulturelle Bildung: _____ Anträge
 - Sportliche Jugendbildung: _____ Anträge
 - Freiwilliger Sozialer Dienst: _____ Anträge
 - Freiwilliger Ökologischer Dienst: _____ Anträge
 - Jugendsozialarbeit: _____ Anträge
 - Mädchenarbeit: _____ Anträge
 - Arbeit mit behinderten jungen Menschen: _____ Anträge
 - Hilfen für junge Menschen und Familien: _____ Anträge
 - Schutz von Kindern und Jugendlichen: _____ Anträge
 - Jugendverbandsarbeit: _____ Anträge
 - Kinder- und Jugendhilfe der freien Wohlfahrtspflege: _____ Anträge
 - Zentrale Einrichtungen der Fortbildung: _____ Anträge

- Neue Wege der Kinder- und Jugendhilfe: _____ Anträge
- Internationale Jugendarbeit: _____ Anträge
- Internationales Studienprogramm: _____ Anträge
- Internationales Studienprogramm für Fachkräfte: _____ Anträge
- Sonstige Fördermaßnahmen: _____ Anträge
- Eingliederung junger Aussiedlerinnen und Aussiedler _____ Anträge
- Bau, Erwerb, Einrichtung und Bauerhaltung von Stätten der Kinder- und Jugendhilfe: _____ Anträge
- Deutsch-Polnisches Jugendwerk: _____ Anträge
- Deutsch-Französisches Jugendwerk: _____ Anträge

10. Wie viele Anträge gehen vollständig und korrekt in der Zentralstelle ein?

_____ % aller Anträge

11. Bei wie vielen Anträgen muß aufwendig nachgearbeitet werden (z.B. Anruf bei Träger, ...)?

_____ % aller Anträge

2. Kooperationspartnerbefragung: Träger

I. Allgemeines

1. Auf welcher Ebene ist Ihr Verband/Ihre Einrichtung innerhalb der katholischen Jugendarbeit tätig?
 - Bundesebene
 - Landesebene
 - Diözesanebene
 - Stadt-/Kreis-/Regionalebene
 - Gemeindeebene

2. Seit wann arbeiten Sie mit der Zentralstelle des Jugendhauses Düsseldorf zusammen?
Seit Jahren

3. An welchen Förderprogrammen der Jugendarbeit haben Sie teilgenommen bzw. nehmen Sie zur Zeit teil?
 - Jugendverbandsarbeit allgemein
 - Sportliche Jugendbildung
 - Aktionsprogramm 18.1/Neue Bundesländer
 - Mädchenarbeit
 - Sonstige zentrale Jugendverbände
 - Politische Bildung
 - Freiwillige Soziale Dienste
 - „Neue Wege“ der Kinder- und Jugendhilfe
 - Behindertenprogramme
 - Bundeszentrale für politische Bildung
 - Internationale Jugendarbeit (allgemein)
 - Deutsch-Französisches Jugendwerk
 - Deutsch-Polnisches Jugendwerk

Wir bitten Sie, uns nun einige Fragen zur Qualität der Arbeit der Zentralstelle zu beantworten. Wenn Sie zu einzelnen Fragen nichts sagen können, überspringen Sie diese einfach.

II. Qualität der Zentralstelle

4. Erreichen Sie die notwendigen Informationen zur Antragstellung?
rechtzeitig zu spät

5. Werden Bearbeitungsdauer, Termine usw., die zugesagt wurden, eingehalten?
ja, immer nein, nie

6. Können Sie sich auf die Zentralstelle verlassen?
ja, auf jeden Fall nein, gar nicht
7. Funktioniert die Auszahlung der Gelder/Raten?
rechtzeitig und unproblematisch
verspätet und/oder
mit Schwierigkeiten
8. Wie sind die Informationen der Zentralstelle zum Antragsverfahren
(Merkblätter, Broschüren, ...)
ausreichend völlig unzureichend
gut verständlich unverständlich
9. Wußten Sie genau, was Sie für die Antragstellung tun mußten (z.B.
welche Formulare auszufüllen sind, welche Dokumente beizulegen
sind, ...) ?
ja, war klar nein, war unklar
10. Wie wird auf Probleme und Fragen reagiert, die Sie (telefonisch oder
schriftlich) ansprechen?
sofort mit großer Verzögerung
11. Wie beurteilen Sie die Kompetenz der Zentralstelle bezüglich ?
- Verwaltungstätigkeiten (rechnerische Prüfung der Anträge, ...)
kompetent inkompetent
 - jugendpolitischen/pädagogischen Entscheidungen
(inhaltliche Prüfung)
kompetent inkompetent
 - Kontakte mit Zuschußgebern (z.B. Ministerium)
kompetent inkompetent
12. Sind die Mitarbeiter/-innen der Zentralstelle für Ihre Tätigkeit
ausreichend qualifiziert?
sehr qualifiziert nicht qualifiziert
13. Wie schätzen Sie die technische Ausstattung der Zentralstelle ein?
Die Zentralstelle arbeitet
technisch auf dem neuesten Stand
mit veralteter Technik

14. Wie ist der Umgangston und das Auftreten der Mitarbeiter/-innen (z.B. bei telefonischen Anfragen)?

freundlich unfreundlich und unhöflich
und höflich

15. Können Sie die Mitarbeiter/-innen (bei Nachfragen, ...) persönlich erreichen?

ja, immer nein, nie

III. Beurteilung

16. Wie zufrieden sind Sie mit der Zentralstelle insgesamt?
Bitte vergeben Sie eine Schulnote von 1 bis 6!

1 2 3 4 5 6

17. Wenn Sie die Möglichkeit hätten, selbst Fördergelder beim Ministerium zu beantragen, würden Sie sich trotzdem noch an die Zentralstelle wenden?

- würde alles selbst beantragen
- würde je nachdem sowohl selbst als auch über die Zentralstelle beantragen
- würde trotzdem weiter über die Zentralstelle beantragen

18. Wie beurteilen Sie die erhobene Verwaltungspauschale (Kostendeckungsbeitrag)?

- ist zu hoch
- ist angemessen
- ist eher niedrig
- wir zahlen keine Verwaltungspauschale

19. Arbeitet die Zentralstelle mit gesetzten Qualitätsstandards?

- ja, es gibt extern vorgeschriebene Standards (z.B. vom Ministerium)
- ja, es gibt Standards, die selbst gesetzt sind
- weiß ich nicht/kann ich nicht beurteilen.

20. Haben Sie sich bei der Zusammenarbeit mit der Zentralstelle schon einmal über etwas sehr geärgert?

- ja, und zwar:
- nein, eigentlich nicht

21. Was müßte die Zentralstelle des Jugendhauses Ihrer Meinung nach auf jeden Fall verändern?

22. Was verbirgt sich Ihrer Meinung nach hinter dem Verein „Jugendhaus Düsseldorf e.V.“?

- Der Jugendhaus Düsseldorf e.V. ist nur Zentralstelle für die katholische Jugendarbeit.
- Der Jugendhaus Düsseldorf e.V. ist neben der Zentralstelle auch Anbieter von anderen Dienstleistungen für Träger der katholischen Jugendarbeit.
- Der Jugendhaus Düsseldorf e.V. ist neben der Zentralstelle auch eine Einrichtung der katholischen Jugendarbeit mit eigenen pädagogischen Angeboten für Jugendliche.
- Der Jugendhaus Düsseldorf e.V. ist neben der Zentralstelle auch mit der Bundesstelle des BDJ (Bund der deutschen katholischen Jugend) eng verbunden.

3. Kooperationspartnerbefragung: Zuschußgeber

I. Allgemeines

1. Welche Tätigkeit üben Sie im Ministerium/im Jugendwerk aus?
 - Abteilungsleiter/in
 - Unterabteilungsleiter/in
 - Referatsleiter/in
 - Referatsmitarbeiter/in
 - andere

2. Wo haben oder hatten Sie mit Mitarbeitern der Zentralstelle des Jugendhaus Düsseldorf e.V. Kontakt? (Mehrfachantwort möglich)
 - Zusammenarbeit im Rahmen des Zentralstellenverfahrens
 - Kontakte im Rahmen des Modellprojektes zur Qualitätssicherung
 - Kontakte bei Tagungen, Kongressen
 - anderes, und zwar:

3. Wie verläuft die Kommunikation mit der Zentralstelle? (Mehrfachantwort möglich)
 - schriftlich (Brief, Fax, E-Mail)
 - telefonisch
 - persönlich
 - im Ministerium
 - vor Ort in Düsseldorf

- *Falls Sie an der Antragsbearbeitung/Bewilligung im Rahmen des Zentralstellenverfahrens beteiligt sind:*
4. Für welche Programme sind Sie dabei zuständig? (Mehrfachantwort möglich)
 - Jugendverbandsarbeit allgemein
 - Sportliche Jugendbildung
 - Aktionsprogramm 18.1/Neue Bundesländer
 - Mädchenarbeit
 - Sonstige zentrale Jugendverbände
 - Politische Bildung
 - Freiwillige Soziale Dienste
 - „Neue Wege“ der Kinder- und Jugendhilfe
 - Behindertenprogramme
 - Bundeszentrale für politische Bildung
 - Internationale Jugendarbeit (allgemein)
 - Deutsch-Französisches Jugendwerk
 - Deutsch-Polnisches Jugendwerk

Wir bitten Sie, uns nun einige Fragen zur Qualität der Arbeit der Zentralstelle zu beantworten. Wenn Sie zu einzelnen Fragen nichts sagen können, überspringen Sie diese einfach.

II. Qualität der Zentralstelle

5. Wie pünktlich erreichen Sie die Unterlagen aus der Zentralstelle?
- Anträge
sehr frühzeitig zu spät
- Verwendungsnachweise
sehr frühzeitig zu spät
6. Werden Absprachen und Termine, die getroffen bzw. zugesagt wurden, eingehalten?
- ja, immer nein, nie
7. Können Sie sich auf die Zentralstelle verlassen?
- ja, auf jeden Fall nein, gar nicht
8. Wie schnell wird auf Nachfragen, Verbesserungswünsche, ... reagiert?
- sofort sehr spät
9. Sind die Formulare (Anträge, Verwendungsnachweise) vollständig und richtig ausgefüllt?
- ja, immer nein, nie
10. Wie beurteilen Sie die Kompetenz der Zentralstelle in?
- Verwaltungstätigkeiten (rechnerische Prüfung der Anträge, ...)
kompetent inkompetent
- jugendpolitischen/pädagogischen Entscheidungen (inhaltliche Prüfung)
kompetent inkompetent
11. Wird die katholische Jugendarbeit durch die Zentralstelle im Ministerium repräsentiert?
- ja, sehr gut nein, gar nicht

Qs 16 Anhang

12. Ist die Mittelverteilung an die Träger der katholischen Jugendarbeit über die Zentralstelle
- fachlich fachlich nicht angemessen
angemessen
- effizient ineffizient
13. Sind die Mitarbeiter/– innen der Zentralstelle für Ihre Tätigkeit
- sehr qualifiziert nicht qualifiziert ?
14. Trägt die Zentralstelle zur Weiterentwicklung der katholischen Jugendarbeit bei?
- ja, sehr stark nein, gar nicht
15. Wie schätzen Sie die technische Ausstattung der Zentralstelle ein?
Die Zentralstelle arbeitet
- technisch auf mit veralteter Technik
dem neuesten Stand
16. Wie wirken die Mitarbeiter/-innen bei Kontakten (z.B. am Telefon)?
- freundlich unfreundlich
und höflich und unhöflich
17. Können Sie die Mitarbeiter/-innen (bei Nachfragen, ...) persönlich erreichen?
- ja, immer nein, nie

III. Beurteilung

18. Wie zufrieden sind Sie mit der Zentralstelle insgesamt?
Bitte vergeben Sie eine Schulnote von 1 bis 6 !
- 1 2 3 4 5 6
19. Wie beurteilen Sie alles in allem die Zentralstelle des Jugendhauses Düsseldorf im Vergleich zu anderen Zentralstellen? Die Zentralstelle des Jugendhauses ist ...
- besser
 - schlechter
 - gleich gut
 - nicht vergleichbar
 - kann ich nicht beurteilen
20. Orientiert sich die Zentralstelle des Jugendhauses Düsseldorf an Qualitätsstandards?
- Es gibt festgeschriebene Qualitätsstandards, an denen sich die Mitarbeiter/-innen auch orientieren.
 - Qualitätsstandards existieren nur auf dem Papier.
 - Es gibt keine dokumentierten Qualitätsstandards, aber die Mitarbeiter/-innen halten sich in der praktischen Arbeit an bestimmte Regeln.
 - Ist mir nicht bekannt.
21. Haben Sie sich bei der Zusammenarbeit mit der Zentralstelle schon einmal über etwas sehr geärgert?
- ja, und zwar:.....
 - nein, eigentlich nicht
22. Was müsste die Zentralstelle des Jugendhauses Ihrer Meinung nach auf jeden Fall verändern?
.....

Vom RAABE Fachverlag für Öffentliche Verwaltung wird ein Handbuch

„Neues Verwaltungsmanagement“¹

herausgegeben, das in Loseblatt-Form betriebswirtschaftliche Instrumente zur Verfügung stellt, um die öffentliche Verwaltung als modernes Dienstleistungsunternehmen zu führen. In sehr kompetenter Form werden hier Anregungen insbesondere

- für Verwaltungsabläufe,
- zur Qualitätssicherung,
- zur Machbarkeit von Qualitätszirkeln und
- zum Steuern mit Konzept, dem Controlling,

gegeben.

Viele Hinweise sind durchaus auch für die großen Träger der freien Jugendhilfe interessant. Als Beispiel wird hier eine Checkliste „Elemente des Benchmarkings“ mit freundlicher Genehmigung des Verlages abgedruckt.

Wennemar Scherrer

Anfragen an:

RAABE Fachverlag für Öffentliche Verwaltung
z. Hd. von Herrn Dr. Linnemann
Schadowstraße 48 – 50
40212 Düsseldorf

Tel.: 02 11/1 66 75 0

Fax: 02 11/1 66 75 10

¹ Das Grundwerk 1996, ISBN 3–8183–502-1, kann vom Verlag kostenlos zur Einsicht angefordert werden.

Benchmarking – Was gehört dazu?²

- Das Benchmark-Objekt definieren,**
d.h. den zu analysierenden Teil der Organisation bzw. die zu untersuchenden Prozesse identifizieren und inhaltlich abgrenzen. Handelt es sich um ein Produkt, ein Prozeß, ein Verfahren, eine Funktion?
- Die Benchmarks (Vergleichsparameter) definieren,**
d.h. Maßstäbe und Kennzahlen finden, die die Leistungshöhe des Benchmark-Objektes charakterisieren, z.B. die Durchlauf- oder Bearbeitungszeit eines Bauantrages.
- Nach den besten Verfahren und Strategien suchen,**
d.h. einen geeigneten Vergleichspartner finden, der durchaus auch „fachfremd“ sein kann.
- Die überlegenen Verfahren und Strategien analysieren,**
d.h. die Daten des Vergleichspartners erfassen, um konkrete Angaben darüber zu erhalten, wieviel Zeit der Partner beispielsweise benötigt, um einen bestimmten Vorgang zu erledigen.
- Die Unterschiede analysieren,**
d.h. die Ursachen herausfinden, die für die unterschiedliche Leistungshöhe ausschlaggebend sind. Konkret: Warum bearbeitet B die Bauanträge schneller und kostengünstiger als A?
- Zukünftige Entwicklungen in die Analyse mit einbeziehen,**
d.h. von den zu erwartenden Anforderungen an die Organisation ausgehen und nicht nur den heutigen Zustand berücksichtigen. Konkret: Wieviel Bauanträge werden eingehen, wenn der neue Stadtteil zur Bebauung freigegeben ist?
- Ziele und Maßnahmen ableiten,**
d.h. das Leistungsniveau konkret festlegen und die zugehörigen Maßnahmen definieren. Ein Ziel könnte zum Beispiel lauten: Die Prozeßgeschwindigkeit von B erreichen, indem Brandschutzfragen mit den Sachverständigen in regelmäßigen Zusammenkünften geklärt werden.
- Die Erkenntnisse umsetzen,**
d.h. die Maßnahmen realisieren und prüfen, ob und wie die Ziele erreicht werden.
- Eine lern- und veränderungsfähige Organisationskultur schaffen,**
d.h. die Mitarbeiter entsprechend den neuen Anforderungen qualifizieren, die Ergebnisse der Analyse kommunizieren, die Führungskräfte in den Veränderungsprozeß einbinden und die Ressourcen für weitere Benchmark-Projekte bereitstellen.

² Das Grundwerk 1996, a.a.O., B1 Seite 5

Qs Qs

17 17