

BUNDESMINISTERIUM



für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend 

20

WICHTIGER HINWEIS
Bitte beiliegendes Schreiben zur
Verteileränderung beachten.
Neubestellung erforderlich!

Qualitätssicherung
im Arbeitskreis
deutscher Bildungsstätten

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: Vereinigte Verlagsanstalten GmbH
40042 Düsseldorf
November 1998

Der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (AdB) hat gemeinsam mit seinen Mitgliedseinrichtungen ein System der Qualitätssicherung in Bildungsstätten entwickelt. Ausgehend von der Unterschiedlichkeit in Strukturen und Methoden der Arbeit legt er hiermit Standards vor als ein einheitliches Instrumentarium, mit dessen Hilfe die einzelnen Einrichtungen unter Wahrung ihrer Eigenständigkeit konkrete Aussagen über Qualität ihrer jeweiligen Arbeit machen können.

Wegen weiterer Informationen wenden Sie sich bitte an:

Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten e.V.
Frau Mechthild Merfeld

Haager Weg 44
53127 Bonn

Tel.: 02 28 - 91 02 80
Fax: 02 28 - 29 90 30

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

**Qualitätssicherung
im Arbeitskreis
deutscher Bildungsstätten**

Redaktion:

Mechthild Merfeld
Peter Ogrzall

Qs

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

Inhalt

Seite

5	Vorwort
6	Einleitung
9	Struktur und Selbstverständnis des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten (AdB) <i>Moritz v. Engelhardt</i>
14	Qualität zwischen Markt und öffentlicher Verantwortung <i>Peter Ogrzall</i>
18	Die Qualität der politischen Bildung unter Internatsbedingungen
23	Anforderungen an ein System der Qualitätssicherung für den Bereich der politischen Bildung
29	Umsetzung des Konzepts der Selbstevaluation im Fragenkatalog des AdB
32	Fragenkatalog des AdB zur Qualitätssicherung in der außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung
45	Erste Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung des Fragenkatalogs
47	Qualitätssicherung und -kontrolle der Europäischen Staatsbürger-Akademie auf der Grundlage der AdB-Kriterien <i>Dr. Peter Leibenguth-Nordmann</i>
53	Qualitätsentwicklung im Jugendhof Vlotho <i>Dr. Hilmar Peter</i>
60	Erste Erfahrungen im Gesamteuropäischen Studienwerk in Vlotho <i>Dr. Zbigniew Wilkiewicz</i>
66	Gedanken zur Qualifizierung der pädagogischen Mitarbeiter/-innen der Heimvolkshochschule Alte Molkerei Frille <i>Gerlinde Bade</i>
73	Verwaltungstechnische Hilfsmittel zur Qualitätssicherung – aus der Kommission Verwaltung und Finanzen des AdB und der Praxis der Politischen Akademie Biggensee <i>Alfred Hagedorn</i>
85	Anregungen zur Qualitätssicherung der hauswirtschaftlichen Leistungen in Bildungsstätten <i>Manfred Jastrzemski</i>
92	Qualitätssicherung im Europa-Zentrum Meißen e.V. – ein Praxisbericht <i>Marina Bräuer</i>
96	Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der außerschulischen politischen Bildungsarbeit – Qualitätszirkel für alle Arbeitsbereiche in der Akademie Frankenwarte <i>Dr. Margrit Grubmüller</i>

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Thema Qualitätssicherung betrifft Bildungsstätten in besonderer Weise. Denn Teilbereiche wie Hauswirtschaft, Beherbergung und Bewirtung lassen sich mit Funktionsbereichen kommerzieller Hotels vergleichen. Sie unterliegen daher in weiten Teilen den gleichen Vorschriften. Für die Hygiene und Verarbeitung von Lebensmitteln etwa besteht kein Unterschied zwischen gewerblichen und gemeinnützigen Einrichtungen. Bei diesem gewerbewirtschaftlichen Dienstleistungssektor wird schon lange über Möglichkeiten der Qualitätssicherung nachgedacht.

Seit einiger Zeit wird aber auch im „Dienstleistungsbereich Pädagogik“ über moderne Qualitätsstandards diskutiert. Der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (AdB) hat sich schon frühzeitig an dieser Diskussion beteiligt und durch seine Veröffentlichungen zu diesem Thema den „Qualitätstrend“ mitgestaltet. Mit dem vorliegenden Qs-Heft stellt er seine Erfahrungen und Erkenntnisse hierzu der Öffentlichkeit zur Verfügung.

Beim Lesen der Texte fallen mir zwei Besonderheiten auf:

- Der AdB zeichnet sich besonders durch seinen dezentralen Erfahrungsaustausch aus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben damit indirekt einen guten Einblick in die Struktur des AdB, der die unterschiedlichsten Mitgliedseinrichtungen zusammenbringt. Wenngleich der AdB nicht in die Autonomie seiner Mitgliedseinrichtungen eingreift, so nimmt er doch maßgeblich Einfluß auf die Themen und den Diskussionsverlauf – wie etwa hier über die Qualität. Damit bietet er eine wichtige Plattform auf Bundesebene.
- In der Sache selbst wird der Bogen von der Qualität der Bildungsarbeit bis zur Frage von Effektivität und Effizienz gespannt. Zugleich wird damit die strukturelle Vielfalt jeder einzelnen Einrichtung deutlich.

Ich danke dem AdB für diese Beiträge und bin sicher, daß damit auch außerhalb der Jugendbildung tätige Bildungseinrichtungen wertvolle Anregungen für die Qualitätsdiskussion und die Praxis erhalten.



Dr. Edith Niehuis, MdB

Parlamentarische Staatssekretärin
Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Einleitung

Die Diskussionen über Qualitätssicherung und -entwicklung, neue Steuerungsformen usw. haben seit geraumer Zeit absolute Hochkonjunktur. In welchem Umfang diese Entwicklung bereits die Arbeit beeinflusst, wird deutlich, wenn man sich beispielsweise die Fort- und Weiterbildungsangebote, die Themen öffentlicher Veranstaltungen, aber auch die Diskussionen in den einzelnen Einrichtungen und Projekten auch im Bereich der außerschulischen politischen Bildung ansieht.

Vor einiger Zeit noch wurden in diesem Rahmen fast ausschließlich solche Themen behandelt, die sich direkt auf die pädagogische Arbeit bezogen. Da ging es um Inhalte, Lernziele, Zielgruppen, Methoden, Lebensweltbezug und Teilnehmer/-innenorientierung der Veranstaltungen.

Heute heißen die Themen vielfach „Input, Throughput, Output“, „Neue Steuerungsformen“, „Total Quality Management“, „ISO 9000“, „Qualitätsindikatoren“ usw. Die Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen.

Bei der Behandlung dieser Themen stehen sich in vielen Diskussionen immer wieder zwei Positionen gegenüber, die sich, zugespitzt formuliert, wie folgt darstellen:

Auf der einen Seite wird unter den Stichworten politische Bildung als Dienstleistung, kostendeckender Produktpreis und Marktorientierung versucht, Positionen durchzusetzen, die mittelfristig den gänzlichen Rückzug staatlicher Finanzierung legitimieren sollen.

Auf der anderen Seite wird jede betriebswirtschaftliche Argumentation dem Vokabular des „Erzfeindes“ zugerechnet und jede von außen kommende Nachfrage nach der Qualität der geleisteten Arbeit als reines Teufelswerk betrachtet. Häufig wird dies mit der Argumentation verbunden, daß kein Externer überhaupt in der Lage wäre, die Arbeit zu beurteilen, und außerdem keinerlei allgemeine Standards, Beurteilungskriterien usw. entwickelt werden könnten.

Beide Positionen sind stark ideologisch geprägt und für eine differenzierte Herangehensweise wenig hilfreich.

So unterschlägt die erste Position völlig, daß die Bereitstellung von öffentlichen Gütern und Leistungen und damit auch die Bereitstellung von Angeboten der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung, nicht dem „freien Spiel des Marktes“ unterliegt, sondern aufgrund normativer Vorgaben und weltanschaulich begründeter, demokratisch legitimierter politischer Entscheidungen erfolgt.

Die zweite Position dagegen unterschlägt, daß es lange Zeit versäumt wurde, öffentlich nicht nur über Chancen und Erfolge, sondern auch über Schwierigkeiten, Mißerfolge und Grenzen des Arbeitsbereiches zu reden. Erst der massi-

ve Finanzdruck von außen hat hier einiges verändert. Die in den vergangenen Jahren weitgehend versäumte selbstkritische Betrachtung der Qualität der eigenen Arbeit hat zu einem Klima beigetragen, in dem viele unserer Argumente in der aktuellen Diskussion nur noch als verkappte Legitimationsversuche erscheinen.

Die Diskussion innerhalb des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten (AdB) hat sehr schnell diese beide Positionen überwunden und sich den folgenden Fragen zugewandt: Welche Gefahren liegen in der Übernahme überwiegend betriebswirtschaftlicher Termini in pädagogische Arbeitsfelder? Wie ernst sind Versuche zu nehmen, mit Hinweis auf „Marktmechanismen“ einen staatlichen Rückzug und damit eine „Privatisierung“ von Teilen des Bildungssektors zu erreichen, und wie kann diesen Tendenzen erfolgreich begegnet werden?

Je differenzierter die Diskussion geführt wurde, desto stärker trat die Frage in den Vordergrund: Welche Chancen und Möglichkeiten liegen in der Auseinandersetzung mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung, und zwar sowohl für die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Arbeit innerhalb des Gesamtverbandes als auch in jeder einzelnen Mitgliedseinrichtung? Berücksichtigt werden mußten dabei vor allem zwei Punkte:

1. Es handelt sich beim AdB um den Zusammenschluß von rechtlich und inhaltlich völlig selbständigen Institutionen und Einrichtungen, die die gesamte politische, thematische und methodische Vielfalt der außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung vertreten.
2. Die Bildungsarbeit findet überwiegend unter Internatsbedingungen statt. Das heißt, das zu entwickelnde Verfahren darf nicht nur den pädagogischen Bereich, also die Fragen der Zielgruppen, Lehr- und Lernformen und der Seminararbeit beinhalten, sondern muß auch eine Vielzahl anderer Bereiche wie betriebswirtschaftliche Organisation und Verwaltung, personelle und strukturelle Bedingungen, Raumstandards, Öffentlichkeitsarbeit und ähnliches berücksichtigen.

Ausgehend von den bestehenden Unterschieden und der vorhandenen Vielfalt, die es zu erhalten gilt, war immer klar, daß es bei der Entwicklung eines Systems der Qualitätssicherung in keiner Weise um eine Angleichung möglichst vieler Einrichtungen gehen kann. Der gemeinsame Qualitätsstandard des AdB ist nicht die Gleichmacherei möglichst vieler Einrichtungen.

Der gemeinsame Standard ist die Einigung auf ein einheitliches Instrumentarium, mit dessen Hilfe die einzelnen Einrichtungen konkrete Aussagen über die Qualität ihrer jeweiligen Arbeit machen können.

Da viele der bisher diskutierten Verfahren und Systeme vor allem quantitative Aspekte bei der Beurteilung der Qualität der geleisteten Arbeit berücksichtigen, ging es uns speziell darum, die qualitativen Aspekte in den Vordergrund zu rücken. Darüber hinaus war es das Ziel, ein Modell zu entwickeln, das allen Einrichtungen und Beschäftigten ein Verfahren an die Hand gibt, das praxisnah und mit vertretbarem Aufwand, auch unter Berücksichtigung der vorhandenen personellen und finanziellen Kapazitäten, umsetzbar ist.

Das bedeutet auch, daß da, wo es möglich war, bewußt auf wissenschaftlich aufwendige Verfahren und langwierige Auseinandersetzungen über Fragen unterschiedlicher Systematik von Qualitätssicherung verzichtet wurde. Das hier vorgestellte Verfahren wurde aus der praktischen Arbeit für die praktische Arbeit entwickelt. Wer ein solches praxisorientiertes Modell anwendet, erhält auch auf die Praxis der Einrichtung bezogene Ergebnisse, die, wenn man sie einzeln betrachtet, auf den ersten Blick nicht sonderlich spektakulär erscheinen.

Ein anderes Bild erhält man allerdings dann, wenn man die Einzelergebnisse im Rahmen des vorgeschlagenen planmäßigen und an einer klaren Struktur orientierten Verfahrens aufeinander bezieht und so Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Bedingtheiten sichtbar werden.

Dann zeigt sich deutlich, daß das Verfahren insgesamt sehr hilfreich dabei ist, die bisher geleistete Arbeit einer selbstkritischen Betrachtung zu unterziehen, dabei Überholtes zu überwinden, Bewährtes zu erhalten und unter veränderten Rahmenbedingungen Neues zu entwickeln.

Die Mitgliederversammlung des AdB hat vor diesem Hintergrund im November 1997 den in diesem Heft veröffentlichten Fragenkatalog beschlossen. Die Mitgliedseinrichtungen haben sich darüber hinaus verpflichtet, mit diesem Katalog zu arbeiten, mit dem Ziel der Überprüfung des Verfahrens und seiner Optimierung. Davon ausgenommen wurden die Mitgliedsinstitutionen, die im Rahmen von Landesorganisationen und mit Blick auf länderspezifische gesetzliche Regelungen bereits andere Qualitätssicherungssysteme anzuwenden begonnen haben.

Zu danken ist an dieser Stelle der Arbeitsgemeinschaft „Außerschulische Jugendbildung und Bildungsurlaub“ des Landesjugendrings Berlin, mit der seit längerer Zeit eine intensive Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Qualitätssicherung stattfindet. Immer wieder wurden und werden Zwischenergebnisse diskutiert, Erfahrungen ausgetauscht und gerade im Bereich der Seminarauswertung gemeinsam neue Verfahrensweisen entwickelt.

Wir stellen also kein fertiges Produkt vor, sondern den augenblicklichen Stand unserer Arbeit, und hoffen, daß sich auch aus den Reaktionen auf dieses Heft eine Weiterentwicklung ergibt.

Mechthild Merfeld

Peter Ogrzall

Zur Autorin

Zum Autor

Mechthild Merfeld ist Geschäftsführerin des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten.

Peter Ogrzall ist Leiter der Jugendbildungsstätte Kaubstraße, Mitglied des Vorstandes und Vorsitzender der Kommission Jugendbildung, kulturelle Bildung und Medienpädagogik des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten.

Struktur und Selbstverständnis des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten (AdB)

Moritz v. Engelhardt

Was ist der AdB?

Der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten versammelt ca. 200 Institutionen der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung, die zur Zeit von 117 persönlichen Mitgliedern vertreten werden. Die Mehrheit der Einrichtungen stellen Bildungshäuser mit Internatsbetrieb dar; das Prinzip der „Einheit von Leben und Lernen“ ist ein wichtiger Grundsatz unserer Bildungsarbeit. Abgesehen von einigen öffentlichen Trägern, sind die meisten Institutionen als eingetragene Vereine, Stiftungen und in anderen gemeinnützigen Formen organisiert.

Die Mitglieder des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten verbindet bei aller Vielfalt die Überzeugung, daß die Demokratie zu ihrer Erhaltung und Weiterentwicklung der permanenten politischen Bildung bedarf.

Auf dieser Grundlage des Einverständnisses über das Engagement für die Demokratie und in einer über Jahrzehnte entwickelten Kultur des respektvollen und dialogischen Pluralismus kooperieren sehr unterschiedliche Bildungsstätten im Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten:

- Einrichtungen in allen Bundesländern mit gravierenden Unterschieden, die sich aus den historischen Hintergründen in den alten und den neuen Bundesländern und aus den länderspezifischen Rahmenbedingungen ergeben,
- ein breites Spektrum unterschiedlicher Bildungsstätten: von dem kleinen „alternativen“ Tagungshaus über ein breites Feld mittelgroßer Internatseinrichtungen bis hin zu sehr anspruchsvoll ausgestatteten Europa-Häusern und Akademien der politischen Stiftungen, und daneben eine Reihe von Bildungswerken ohne eigene Unterbringungsmöglichkeiten,
- Jugendbildungsstätten, Erwachsenenbildungsstätten und Einrichtungen, die „Jung“ und „Alt“ gleichermaßen ansprechen,
- unterschiedlichste Finanzierungs- und Wirtschaftsstrukturen, die eine Antwort auf die zentrale Frage zu finden versuchen, wie die Identität politischer Bildung gewahrt bleibt bei aller Notwendigkeit wirtschaftlicher Orientierung.

Wie der Name es sagt, ist der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten ein partnerschaftlicher Zusammenschluß selbständiger Träger mit unterschiedlichsten Profilen und kein Dachverband mit zentralistischer Orientierung. Der Arbeitskreis dient sowohl der bildungspolitischen Interessenvertretung für

die politische Bildung als auch – in seiner Rolle als Fachverband – dem Austausch, der Fortbildung und der Innovation im Bereich der politischen Bildung. Neben der Mitgliederversammlung, dem Vorstand und der dienstleistenden und moderierenden Geschäftsstelle sind die Fachkommissionen, in denen ein großer Teil der Mitglieder durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vertreten ist, wichtige Kommunikationsorgane des Verbandes.

„Die Demokratie braucht politische Bildung“

Mit diesem Titel ist eine Stellungnahme des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten überschrieben, die von der Mitgliederversammlung im November 1995 einstimmig beschlossen wurde. Diese Stellungnahme ist entstanden unter dem Eindruck, daß die politische Bildung zunehmend aus finanziellen Gründen zur Disposition gestellt wird, daß nach dem Ende der Ost-West-Konfrontation eine eigenständige außerschulische politische Bildung in der öffentlichen Meinung teilweise als nicht mehr selbstverständlich und notwendig angesehen wird und daß Tendenzen der Entpolitisierung der politischen Bildung zu beklagen sind.

Wir wollten und wollen die Notwendigkeit der eigenständigen politischen Bildung hervorheben und zugleich mahnend daran erinnern, daß die Demokratie nie sicher ist und immer wieder neu errungen, neu in der Akzeptanz und im Verständnis angeeignet und weiterentwickelt werden muß.

Einige Zitate sollen das Profil der Stellungnahme „Die Demokratie braucht politische Bildung“ umreißen:

„Politische Bildung ist bewußte, an den Normen der Demokratie orientierte Arbeit für die politische Kultur.“

„Die humanen Grundwerte der Aufklärung, kommunikativen Vernunft und Emanzipation sowie die Leitidee der ‚politischen Mündigkeit‘ waren und bleiben die Wertbasis politischer Bildung.“

„Politische Bildung richtet sich auf das ‚Politische‘.“

„Politische Bildung ist heute in der Hauptsache ein Angebot zur Orientierung, zur Kommunikation, zum Dialog und zur Bewältigung von politischen Umbrüchen und den Folgen tiefgreifenden sozialen und kulturellen Wandels.“

„Politische Bildung zielt auf die soziale Schnittstelle zwischen Individuum und Gesellschaft.“

„Politische Bildung bietet angesichts von Individualisierungs- und Segmentierungsprozessen einen unverzichtbaren öffentlichen Raum sozialer und politischer Kommunikation.“

Die Konkretisierungen sehen in den ca. 200 Bildungseinrichtungen sehr unterschiedlich aus. Aber ein grober Überblick ergibt, daß unter anderem folgende Prioritäten zur Zeit diskutiert und in der politischen Bildung behandelt werden:

- Motivierung zu Engagement und Partizipation,
- Förderung eines toleranten Dialogs zwischen den Kulturen,
- nicht-nationalistische Definition der deutschen Identität,
- Anregung zum Dialog zwischen den Generationen,
- Auswirkungen der Neuen Medien auf die politische Bildung,
- politischer Bezug in der ökologischen Bildung,
- politische und gesellschaftliche Bedeutung der Geschlechter-Frage,
- neue Entwicklungen im Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft,
- das Verhältnis zwischen Ost und West in Deutschland,
- Europa, insbesondere Osteuropa.

Der lebendig praktizierte Pluralismus im Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten ist keine Beliebigkeit. Bei allen Unterschieden verbindet die Mitglieder die feste Überzeugung, daß die Demokratie politische Bildung braucht. Folgerichtig hat die Mitgliederversammlung 1995 auch im Rahmen ihrer Qualitätsdebatte dem Grundsatz zugestimmt, daß das oberste Ziel der politischen Bildung – wie unterschiedlich sie auch im einzelnen aussieht – die Sicherung und Entfaltung der Demokratie ist.

An diesem gemeinsamen Nenner ist alles zu messen, und er ist daher auch ein unerläßliches Kriterium für die Mitgliedschaft.

Häuser zum gemeinsamen Leben und Lernen

Die meisten Mitgliedseinrichtungen des Arbeitskreises sind Bildungsstätten, die gekennzeichnet sind durch die Einheit von Leben und Lernen. Bildungsstätten als „Häuser zum gemeinsamen Leben und Lernen“ vermitteln zusammenhängende, übergreifende und vernetzte Bildungserlebnisse. In der Vielfalt des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten finden wir unterschiedlichste Beispiele für die

- Verbindung von Theorie und Praxis,
- Verbindung von politischer Bildung mit kultureller, mit beruflicher, mit ökologischer Bildung und mit anderen Bildungsbereichen,

- Verbindung der organisierten Seminararbeit mit vertiefenden informellen Gesprächen oder ergänzenden Aktivitäten,
- Verbindung von Lernen und Freizeit.

Bildungsstätten sind Orte für Begegnungen; in der verdichteten Situation der Bildungskurse unter Internatsbedingungen werden ungewöhnliche Begegnungen inszeniert:

- Begegnungen mit Menschen aus anderen Erfahrungsbereichen, aus anderen sozialen Schichten und mit anderen Überzeugungen (Dialoge zwischen Menschen und gesellschaftlichen Gruppen, die sich normalerweise nicht oder unfriedlich treffen),
- Begegnungen mit neuen Inhalten,
- Begegnungen mit ungewohnten Ausdrucks- und Handlungsmöglichkeiten,
- Begegnungen mit neuen Horizonten und Perspektiven,
- Begegnungen mit bisher unerfahrenen eigenen Fähigkeiten.

Im Gegensatz zu Stunden- oder Abendveranstaltungen bieten Internatsseminare die Chance für längere Zeiteinheiten im gemeinsamen Leben und Lernen und damit größere Entfaltungsräume für ausgedehntere und lebendigere Rhythmen im Wechselspiel

- zwischen Wissensaufnahme und Erfahrungs- und Meinungsaustausch,
- zwischen kognitiven Leistungen, emotionalen Expressionen und handlungsorientierter Antizipation von Aktivitäten,
- zwischen Ausflügen ins Neue und Erprobung des Bekannten und
- zwischen Plenarveranstaltungen, Gruppenarbeit, Zwiegespräch und Selbstvergewisserung.

Das gemeinsame Leben und Lernen in einem Haus für mehrere Tage fördert soziale Kompetenz und trägt zur Partizipationsbereitschaft bei. Positive Erfahrungen im Zusammenleben und -arbeiten entwickeln nicht nur Gemeinschaftsfähigkeiten, sondern machen Lust auf Engagement.

Wirtschaftliche Orientierung und Bewahrung des Profils der politischen Bildung

Zunehmend geraten Bildungsstätten in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Viele Kolleginnen und Kollegen erfahren es täglich am eigenen Arbeitsplatz, wie finanzielle Restriktionen, die Verschlechterung der Rahmenbedingungen, die Erhöhung zeitlicher und verwaltungstechnischer Anforderungen die Motivation und Kreativität zu lähmen drohen und welche Kraft man aufbringen muß, um immer wieder neue mitreißende Ideen, Auswege und Ressourcen zu erschließen. Vorstand und Geschäftsstelle des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten sind permanent konfrontiert mit wirtschaftlichen und finanziellen Gefährdungen von Mitgliedseinrichtungen.

Daß die Bildungsstätten wirtschaftlich arbeiten, daß sie sich dem kontrollierenden Einblick und den Instrumentarien der Qualitätssicherung öffnen und daß sie neue betriebswirtschaftliche und organisatorische Strukturen nicht nur tolerieren, sondern auch mitgestalten müssen, ist den meisten klar. Aus dieser Einsicht heraus werden im Verband die verschiedensten Strukturmodelle für Bildungsstätten analysiert und erprobt. Die Mitglieder des Verbandes bestehen aber darauf, daß die inhaltliche Bestimmung der politischen Bildung und die Motivation der Menschen, die politisch bilden, entfaltet, bewahrt und gesichert werden muß.

Wir dürfen nicht alte Strukturen unkritisch einfach fortsetzen und verlängern; wir müssen offen sein für neue Organisationsmodelle. Aber: Alle neuen Konstruktionen zum Beispiel der Rechtsformen sind daraufhin zu prüfen, ob sie dem Erhalt der politischen Bildung durch die Erschließung zusätzlicher Ressourcen dienen oder ob sie sukzessive eigenständige Angebote der politischen Bildung verdrängen und Bildungsstätten in Tagungs-Hotelbetriebe verwandeln.

Die Motivation der politischen Bildnerinnen und Bildner ist abhängig von der Gesicherheit der inhaltlichen Bestimmungen der politischen Bildung, von dem Respekt der Geldgeber und der Träger-Vorstände oder -Geschäftsführungen gegenüber der inhaltlichen Arbeit und von einem ausgewogenen Verhältnis zwischen zentraler inhaltlicher Arbeit und subsidiären Tätigkeiten wie Akquisition, Werbung, Berichtswesen und organisatorischen Verpflichtungen.

Eine ganz entscheidende Frage stellt sich für die Zukunft: Wie können das wirtschaftliche Überleben und zugleich das inhaltliche Profil der politischen Bildung für die Demokratie bewahrt und zukunftsorientiert weiterentwickelt werden? An dieser Doppelfrage muß sich Qualitätssicherung orientieren.

Moritz v. Engelhardt ist Dozent für politische Bildung am wannseeForum/Wannseeheim für Jugendarbeit und Vorsitzender des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten.

*Anschrift: wannseeForum/Wannseeheim für Jugendarbeit e.V.
Hohenzollernstraße 14, 14109 Berlin
Telefon: 0 30/80 68 00, Telefax: 0 30/8 06 80 88
E-Mail: wsf@wannseeforum.de
Internet: <http://www.wannseeforum.de>*

Zum Autor

Qualität zwischen Markt und öffentlicher Verantwortung

Peter Ogrzall

Der Sozialstaat ist ins Gerede gekommen und mit ihm auch eine Vielzahl von aus öffentlichen Mitteln finanzierten Leistungen. Angeprangert wird eine „Versorgungsmentalität“ im „Freizeitpark Deutschland“, und beklagt wird die Existenz einer Vielzahl von „sozialen Hängematten“.

Nun ist die Notwendigkeit umfangreicher Strukturveränderungen, gerade auch im Bereich der Organisation öffentlicher Leistungen und Subventionierungen, nicht ernsthaft zu bestreiten. Eine sinnvolle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ist aber etwas gänzlich anderes als die immer wieder gebetsmühlenartig vorgebrachte Behauptung, man müsse nur überall deregulieren und die Kräfte des Marktes entfesseln, und schon wären alle Probleme gelöst.

In der Folge dieser Markteuphorie erleben wir einen verstärkten Individualisierungsprozeß, eine Mobilisierung individueller Leistungsbereitschaft. Die Konkurrenz aller gegen alle ist zentraler Bestandteil der ökonomischen Anpassung an den sogenannten Weltmarkt. Der Weg führt weg von der Solidargesellschaft und hin zur „Eigenverantwortlichkeit und Risikobereitschaft des einzelnen“.

Derartige Entwicklungen führen auch zu einer veränderten Bewertung der politischen Bildung und schlagen sich zunehmend in der ökonomischen Situation der Bildungsträger nieder.

Viele der gestellten Fragen nach Sinn und Zweck der außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung, nach sichtbaren Erfolgen, vor allem solchen mit „Langzeitwirkung“, sind zwar nicht neu und natürlich auch völlig legitim. Der grundsätzliche gesellschaftliche Konsens über die Notwendigkeit, ja die Unverzichtbarkeit politischer Bildung ist, anders als in früheren Zeiten, jedoch nicht mehr uneingeschränkt vorhanden.

In Frage gestellt werden nicht mehr nur bestimmte Themen und Methoden (Vorwurf: Bildungsurlaub als verkappter Urlaub, „touristische Veranstaltung“, „Nabelschau“ usw.), sondern bezweifelt wird die Notwendigkeit politischer Bildung insgesamt (Lieblingsargumente: „Knappe Ressourcen machen Konzentration auf Ausbildung und berufliche Weiterbildung erforderlich“ oder auch „Bildungsurlaub belastet den Wirtschaftsstandort Bundesrepublik“).

Und das in einer gesellschaftlichen Situation, in der die Fragen der Entwicklung einer demokratischen Kultur, eines multikulturellen Miteinanders, eines antifaschistischen und antirassistischen Verhaltens, eines gewaltfreieren Umgangs und die Verdeutlichung sozialer Verpflichtungen immer wichtiger werden.

Wesentliche Inhalte und Aufgaben politischer Bildung sind also keineswegs entfallen, sondern aktueller denn je. Denn:

Die Demokratie ist kein unverlierbarer Besitz, sondern muß in einem nicht endenden Prozeß erhalten und gestaltet werden.

Dies wird bei einem funktionalen Bildungsverständnis ignoriert, in dem jede Form von Bildung kurzfristig verwertbar sein muß und sich „rechnen“ soll. Gefragt ist weniger der politisch mündige und sozial abgesicherte Bürger, als der „eigenverantwortliche Marktteilnehmer.“

Exemplarisch sichtbar wird dies bei der Veränderung der Sprache auch im Bereich der Bildungsarbeit. „Aus Lerninhalten werden Schlüsselqualifikationen, Bildung wird zum Produkt, der Teilnehmer zum Kunden, Bildungsziele sind von Kostendeckungsgraden abgelöst worden, die Adressatenansprache ist zum Marketing mutiert.“ (Hufer, Klaus-Peter: Kundenorientierung in der politischen Bildung. In: Kursiv, Journal für politische Bildung, Heft 1/98, S. 29)

Es läßt sich feststellen, daß die Adaption der überwiegend aus der Betriebswirtschaft entlehnten Begriffe nicht nur die Sprache, sondern auch das Denken und das Handeln beeinflußt. Und mit dem Wandel der Bildung zum Produkt wird etwas sehr Grundsätzliches deutlich, nämlich der Unterschied zwischen öffentlichem Auftrag und Markt.

„Modern“ ist, wer auch im Bereich der politischen Bildung die Marktlogik durchzusetzen versucht. Als Romantiker und als einer, der die Zeichen der Zeit nicht verstanden hat, gilt derjenige, der darauf beharrt, daß die Bereitstellung von Angeboten der außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung durch freie Träger auch weiterhin aufgrund normativer Vorgaben und weltanschaulich begründeter, demokratisch legitimierter politischer Entscheidungen erfolgen muß, daß es für die Anregung und Förderung dieser Angebote nach wie vor eine öffentliche Verantwortung gibt.

Die politische Bildung der Marktlogik und damit auch dem Prinzip von Angebot und Nachfrage zu unterwerfen, hieße unter anderem:

- Grundsätze wie Autonomie, Pluralität und Subsidiarität spielen keine Rolle mehr,
- bezahlbare Angebote für sozial Schwächere entfallen,
- Inhalte und Qualität der Programme unterlägen vorrangig den Kriterien der Unterhaltsamkeit und Verwertbarkeit.

Die Vorstellung von der gesellschaftlichen Notwendigkeit politischer Bildung hätte keinen Raum mehr; die Vermittlung aller Werte, Verhaltensweisen und Strukturen, die für den Erhalt, die Funktionsfähigkeit und die Weiterentwicklung eines demokratischen Gemeinwesens erforderlich sind, würden in den alleinigen Verantwortungsbereich der einzelnen verwiesen, zu ihrer Privatsache erklärt.

Wir halten gegen diese Tendenzen an den von vielen für altmodisch gehaltenen Konzepten und Begriffen fest. Wir beharren darauf, daß die politische Jugend- und Erwachsenenbildung kein Produkt im marktüblichen Sinn ist und daher auch keinen, über den Marktmechanismus zu erlösenden, kostendeckenden Produktpreis erzielen kann.

Wir halten es nicht für fortschrittlich, sondern für falsch, wenn Teilnehmende an politischen Bildungsveranstaltungen als Kunden bezeichnet werden. Kunden erwarten ein fertiges Produkt, sind als Personen für die Verkäufer in der Regel nicht interessant; ihre Kaufkraft ist gefragt, das Wiederkommen und Wiederkaufen wichtig.

Teilnehmende an einer Bildungsveranstaltung dagegen sind als Individuen von zentraler Bedeutung. Sie sollen und wollen am Prozeß und an der Erarbeitung eines entstehenden Ergebnisses beteiligt werden. Natürlich ist die Zufriedenheit der Teilnehmenden an einer Veranstaltung ein wichtiges Kriterium. Niemand würde ernsthaft auf die Idee kommen, weiterhin solche Veranstaltungen anzubieten, die immer wieder von den Teilnehmenden unzufrieden verlassen und schlecht beurteilt werden. Und kein Teilnehmender würde weiterhin solche Veranstaltungen besuchen.

Diese „Zufriedenheit“, vor allem wenn sie undifferenziert unter der Begrifflichkeit der „Kundenzufriedenheit“ als Kreuzchen in einem Fragebogen daherkommt, ist aber nicht das vorrangige Ziel der Bildungsarbeit und auch nicht alleiniger Maßstab für ihre Qualität.

Eine oberflächliche Zufriedenheit kann in der Regel nämlich sehr einfach erreicht werden, indem man die Teilnehmenden in ihrer meist auch vorhandenen Konsumhaltung beläßt und mit Blick auf ihre am Schluß abzufragende Beurteilung fulminant unterhält.

Bildungsprozesse, die einstellungs- und verhaltensändernde Prozesse forcieren wollen, lösen dagegen nicht nur positive Gefühle und Zustimmung aus. Im Gegenteil: Die Erarbeitung von Einsicht, Erkenntnis und neuen Handlungskompetenzen ist in der Regel kein Spaziergang durch einen Vergnügungspark und steht durchaus im Widerspruch zum allgemeinen Trend einer Erlebnisgesellschaft, in der es um möglichst viel Spaß geht.

Unser Festhalten an Prinzipien, Inhalten und Begriffen, die aus der Mode gekommen sind, heißt nicht, daß wir uns den gesellschaftlichen und ökonomischen Realitäten verschlössen.

Selbstverständlich muß auch in unserem Bereich kostensparend und wirtschaftlich gearbeitet werden, und auch das bei vielen im pädagogischen Bereich Beschäftigten verbreitete Beharrungsvermögen sowie Berührungsängste in bezug auf Wirtschaftlichkeit und Erfolgskontrolle müssen überwunden werden.

Es ist zum Beispiel notwendig, ernsthaft zu prüfen, ob jede einmal geschaffene Einrichtung oder jeder Arbeitsansatz, jedes Projekt in der bestehenden Form und mit der ursprünglichen Aufgabenstellung um jeden Preis erhalten werden muß und ob wirklich jede Einsparung und Personalverminderung gleichbedeutend ist mit der Verschlechterung der Arbeit einer Einrichtung.

„Die Aufgabe, über die Bedeutung politischen Handelns zu reflektieren, auch unter dem Aspekt der Zuteilung finanzieller Mittel durch öffentliche Haushalte, und die Verwendung solcher Mittel kritisch zu prüfen, gehört zu ihrem ureigenen Auftrag, so daß nicht nachzuvollziehen wäre, wenn sie nicht auch unter dieser Fragestellung diskutiert würde. Wenn öffentliche Mittel nicht mehr im selben Umfang wie in der Vergangenheit zur Verfügung gestellt werden aufgrund veränderter Aufgaben in Gesamtdeutschland, aufgrund der Unmöglichkeit, den Staat auf Kosten zukünftiger Generationen weiter zu verschulden, aufgrund anderer Aufgabenbestimmungen, dann kann die politische Bildung nicht frei davon agieren.“ (Schulz, Walter: Markt oder Bildung, in „Außerschulische Bildung“, Heft 3/95, S. 271 ff.).

Es geht nicht um den Erhalt und die Konservierung real überholter Ansätze und Strukturen.

Wir wehren uns allerdings gegen solche Anfragen im Rahmen der Qualitätsdebatte, die auf angeblich fehlende Effizienz und mangelnde Wirtschaftlichkeit gerichtet sind, in Wahrheit aber längst die Grundsatzfrage meinen, ob sich die Förderung der politischen Bildungsarbeit in Bildungsstätten überhaupt noch „lohnt“.

In solchen Debatten geht es in Wahrheit nicht um die inhaltliche Qualität der Arbeit. Der eingeschlagene Kürzungs- und Abbauprozess folgt primär einer fiskalisch-administrativen Logik. Sie wird von der Politik vorgegeben und von der Verwaltung vollzogen.

Man sollte diese vielfach vorhandene Instrumentalisierung der Qualitätsdebatte immer mit berücksichtigen, gleichzeitig aber auch eingestehen, daß ein wunder Punkt berührt wird, wenn (gleichgültig ob als vorgeschobenes Argument oder ernst gemeint) die Frage nach Wirkungen und Folgen unserer Arbeit gestellt wird.

Es gab bei uns selbst lange Widerstände gegen die Evaluation der pädagogischen Arbeit, – nicht zuletzt deshalb, weil es in Zeiten des „guten Geldes“ durchaus möglich war, Zuwendungen auch dann zu erhalten, wenn sich die Außendarstellung in der Erstellung schöner Berichte und Broschüren und in eindrucksvollen Statistiken erschöpfte und über Probleme und Grenzen der Arbeit öffentlich nicht gesprochen wurde.

Mit seinem Vorschlag für ein System der Qualitätssicherung für die außerschulische politische Bildung versucht der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten hier anzusetzen. Ziel ist es dabei, bezogen auf die aktuelle Arbeit der einzelnen Mitgliedseinrichtungen, Kriterien zu entwickeln, die eine Hilfe bieten bei der systematischen Erfassung des Istzustandes, bei der Entdeckung und Benennung eventueller Defizite und bei der Weiterentwicklung der Organisation und Qualifizierung der Arbeit.

Die Qualität der politischen Bildung unter Internatsbedingungen

Wo immer zu Beginn einer Diskussion über Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement, die Frage aufkommt, was eigentlich gemeint ist, wenn von Qualität gesprochen wird, bietet sich ein ähnliches Bild.

Die Vertreter/-innen beispielsweise des Industrie-, aber häufig auch des Dienstleistungsbereichs haben überhaupt kein Problem, die Qualität ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen zu beschreiben. Sie bieten wie selbstverständlich Kriterien an, die den Eindruck erwecken, als ließen sich daraus „objektive“ Qualitätsbeurteilungen ableiten. Im Bereich der pädagogischen Arbeit dagegen herrscht vielfach Unsicherheit und Ratlosigkeit, wenn es um die Beschreibung der Qualität der geleisteten Arbeit geht.

Obwohl die Beurteilung der Qualität pädagogischer Arbeit und der zugrundeliegenden Prozesse in der Tat eine sehr differenzierte Herangehensweise erforderlich macht, besteht gleichwohl keine Notwendigkeit für eine derart defensive Position.

Denn bei genauerem Hinsehen wird deutlich, daß zum Beispiel auch in der Automobilindustrie Qualität keine absolute und objektive Größe ist. Der scheinbare Qualitätsvorsprung eines Luxuswagens mit seiner bequemeren Ausstattung, einem größeren Kofferraum, mehr Platz, der auf den ersten Blick gegenüber einem Kleinwagen besteht, verkehrt sich sehr schnell ins Gegenteil, wenn der Kunde aufgrund enger Straßenverhältnisse einen kleinen Wendekreis bevorzugt, nur über eine kleine Garage verfügt usw.

Das heißt, Qualität ist immer relativ und ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen hinsichtlich einer Leistung und der dann tatsächlich erbrachten Leistung. Und es bedeutet folgerichtig weiter, daß die qualitative Bewertung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Arbeitsergebnisses erst dann erfolgen kann, wenn zuvor definiert wird, was erwartet wird oder was das angestrebte Ziel ist und wie es erreicht werden soll.

Vorstellungen über die Ziele der Arbeit und die sich daraus ableitenden Qualitätsstandards bestehen auch auf allen Ebenen der Institutionen politischer Bildung und damit auch in den Köpfen der Beschäftigten. Sie fungieren dort individuell als handlungsleitende Ideen, sind aber selten festgehalten und nicht immer mit anderen abgestimmt. Die Formulierung von Standards erfolgt in der Praxis überwiegend nur dann, wenn zum Beispiel in Verhandlungen mit Kostenträgern, bei Überlegungen zur Ausstattungsverbesserung, bei Veränderungen des Personalschlüssels Forderungen zu begründen sind. Und das natürlich nur dann, wenn die Erfüllung bestimmter Mindestanforderungen nicht bereits vorgegeben ist.

Für alle mit öffentlichen Mitteln geförderte Einrichtungen ist die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften verbindliche Voraussetzung für die Förderung. Ähnliches gilt für die Anerkennung von Bildungsveranstaltungen. In der Regel geht es dabei um die Inhalte, die Methodik und die Pluralität der Seminarangebote, die Qualifikation des Personals, das Raumangebot und die Ausstat-

tung, die Belegungszahlen und den Auslastungsgrad etc. Der Nachweis wird in der Regel unter anderem durch Sachberichte, Veranstaltungsauswertungen, Verwendungsnachweise, Veröffentlichungen erbracht.

Nur in wenigen Fällen erfolgt bisher innerhalb einer Einrichtung eine systematische Erarbeitung von Standards, um die Transparenz der Leistungen zu erhöhen oder die Selbstkontrolle und Handlungssicherheit der Beschäftigten zu fördern.

Trotz aller beschreibbaren Schwierigkeiten müssen wir selbst daran interessiert sein – aus Gründen der Transparenz und Effektivität unserer Arbeit –, die vorhandene Qualität unserer Arbeit beschreibbar zu machen und sie gegebenenfalls zu verbessern. Das heißt, wir müssen uns fragen, worin diese Qualität besteht und welche Qualitätsstandards unserem Praxisfeld angemessen sind.

Hierbei muß berücksichtigt werden, daß die Form der politischen Bildungsarbeit unter Internatsbedingungen zu einer Reihe von Besonderheiten führt, die so in anderen Arbeitsfeldern nicht existieren. Es ergibt sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Qualitätsbereichen, die zwar in ihrem Zusammenwirken die Gesamtqualität der Einrichtung ausmachen, die aber zunächst einzeln betrachtet werden müssen.

Dabei sind grundsätzlich mindestens zwei Bereiche zu unterscheiden, nämlich die Rahmenbedingungen und die inhaltliche Arbeit.

Zunächst die Rahmenbedingungen: Hierzu zählen, Aufgabenfelder wie Organisation, Verwaltung, Hauswirtschaft, Küche, Werbung und andere, Hier spielen die Inhalte der Veranstaltungen eine eher untergeordnete Rolle. Gefragt wird vielmehr, mit welchen Verfahren ein Bildungsangebot optimal geplant, organisiert und umgesetzt werden kann.

Folgende Aspekte spielen unter anderem eine Rolle:

Betriebswirtschaftliche Organisation und Verwaltung

- Finanzierung
- Buchhaltung
- Controlling
- Rechtsform
- Hausbelegung, Anmeldeverfahren
- Investitionsplanung

Personelle und strukturelle Rahmenbedingungen

- Organisationsstruktur

- Personalplanung
- Einstellungsverfahren
- Stellenprofile
- Anstellungsverhältnisse
- Qualifizierung
- Mitwirkungsrechte

Raumstandard, Funktionalität und Ästhetik

- räumliche und mediale Ausstattung
- ökologische und ästhetische Kriterien
- Verpflegungsangebot
- Freizeitangebote
- Service
- verkehrsmäßige Anbindung

Öffentlichkeitsarbeit

- Transparenz der Vertragsbedingungen
- Gestaltung der Werbematerialien
- Dokumentation von Veranstaltungen
- Präsenz in der Region, Kooperationen

Zur inhaltlichen Durchführung der Bildungsveranstaltungen stellen sich unter anderem folgende Fragen: Wie wird die Konzeption, die Programmatik der Einrichtung festgelegt, wie erfolgt die Zielgruppenbestimmung, wie werden die Inhalte von Bildungsveranstaltungen bestimmt?

Folgende Bereiche sind hier zu nennen:

- Allgemeine Ziele der politischen Bildung
- Ziele und Selbstverständnis der Einrichtung
- Zielgruppenfestlegung der Einrichtung

- Definition der Lehr- und Lernprozesse
- Entwicklung von operationalisierbaren Feinzielen für einzelne Bildungsangebote der Einrichtung

Im Rahmen der Erarbeitung eines Systems der Qualitätssicherung wurde deutlich, daß die auftretenden Schwierigkeiten bei der Formulierung von Qualitätsmerkmalen in den beiden zentralen Bereichen grundsätzlich unterschiedlicher Natur sind.

Bei den Rahmenbedingungen kam es hauptsächlich darauf an, die vielen einzelnen Bestandteile möglichst vollständig zu erfassen und sie im Hinblick auf ihre Wirkung innerhalb des Gesamtzusammenhangs zu hinterfragen. Aufgrund existierender formaler Standards wie Tarifverträge, gesetzliche Bestimmungen, Verwaltungsrichtlinien und anderen, auf die jeweils Bezug genommen werden konnte, gestaltete sich die Entwicklung von Qualitätsmerkmalen relativ problemlos.

Ganz anders dagegen die Situation im Bereich der inhaltlichen Durchführung der Veranstaltungen. Im Unterschied zur klassischen beruflichen Weiterbildung, wo in der Regel klare Qualifizierungsprofile vorgegeben sind, ist die Diskussion über die pädagogische Qualität in der politischen Bildung wesentlich differenzierter zu führen, denn sie muß spezifische Zielgruppen, Themen, Veranstaltungsformen und ähnliches berücksichtigen.

Diese Schwierigkeit der Differenzierung ist wohl auch eine Ursache dafür, daß in der bisherigen Diskussion, gerade von seiten der Zuwendungsgeber in aller Regel quantitative Verfahren zur Bewertung von Einrichtungen angewandt werden. Das heißt, es ging und geht dabei um Besucherzahlen, Teilnahmetage, Auslastungen, Anzahl der Angebote usw. Diese Zahlenangaben sind für eine erste Orientierung sicher hilfreich; allein produzieren sie allerdings ein völlig unzureichendes Bild der geleisteten Arbeit, weil weder die Unterschiedlichkeit der Zielgruppen noch die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema, das soziale Umfeld und ähnliches berücksichtigt werden.

Qualität kann sich beispielsweise auch nicht nur daran messen lassen, ob eine Einrichtung mit schneller Reaktionszeit auf alle neuen Anforderungen ständig mitmachend reagiert, sondern es muß eine produktive Balance zwischen Anpassung und Gegensteuerung geben.

Neben den rein quantitativen Indikatoren muß also die Entwicklung qualitativer Indikatoren im Vordergrund eines Qualitätssicherungssystems für politische Bildung stehen. Diese können nur beschreibend sein. Zentral ist dabei die Frage nach dem Erfolg, den Folgen und Auswirkungen der geleisteten Arbeit.

Wie aber ist der Erfolg in der politischen Bildung zu beschreiben?

„Nehmen wir einmal an, daß ‚Politische Partizipation‘ als oberste Leitidee fungiert und wir soziale Kompetenz, politische Handlungskompetenz und kommunikative Kompetenz als Basislernziel anstreben. Welche inhaltlichen Kriterien gibt es, um die zu erreichende Qualität dieser Ziele zu messen?

Ist es ein ‚Erfolg‘, wenn jemand nach dem Seminar

- in eine Partei, Gewerkschaft, einen Verband oder Verein eintritt und beginnt, seine Interessen zu vertreten?
- (aus einer Partei austritt, weil er hier keine Möglichkeit mehr sieht, seine Interessen zu vertreten? Anm. d. Verf.)
- eine Bürgerinitiative oder Projektgruppe gründet? ...
- Leserbriefe schreibt? ...
- sich zum Seminartouristen der politischen Bildung entwickelt? ...
- ein Zusatzstudium zum Erwachsenenbildner beginnt? ...
- Zeitungen abonniert und politische Bücher zu lesen beginnt? ...“ (Peter, Hilmar; Kandel, Johannes: Qualität und Qualitätssicherung in der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung, in „Außerschulische Bildung“, Heft 3/95, S. 250 ff.)

Die mittel- und langfristige Wirkung politischer Bildung ist also, wenn man sich nicht mit der Überprüfung eines unmittelbaren Wissenszuwachses begnügen will, sondern beispielsweise auch Persönlichkeitswachstum und Handlungskompetenzen erfassen will, kompliziert zu erfassen und unterliegt, wie das Beispiel zeigt, einer breiten Palette möglicher Bewertungen. Ganz abgesehen davon, daß über längere Zeiträume hinweg eindeutige Kausalbeziehungen nachzuweisen fast unmöglich ist. Die Nachhaltigkeit von Seminarergebnissen kann nur sichtbar werden, wenn der Transfer in andere Lebensbereiche beurteilt werden kann, wenn Aussagen darüber gemacht werden können, ob oder in welchem Maße sich Situationsbezüge herstellen lassen.

Ein anderes Problem zeigt sich bei der Operationalisierung von Lernzielen. Vieles, was mit politischer Bildung bewirkt werden soll, wird zunächst so abstrakt und weitreichend formuliert, daß die „Zielerreichung“ schon fast unmöglich erscheint.

Zwischen diesen grundsätzlichen globalen Zielen und den Grob- und Feinzielen einzelner Veranstaltungen liegen dadurch häufig Welten, so daß es ratsam scheint, von vornherein zurückhaltender und vorsichtiger zu formulieren.

Hier setzt das von uns entwickelte System zur Qualitätssicherung an, indem versucht wird, mit Hilfe einer differenzierten Beobachtung der Planung, Durchführung und Auswertung von Seminaren die unterschiedlichen, teilweise gegensätzlichen Zielsetzungen der verschiedenen Beteiligten am Bildungsprozeß deutlich zu machen. So wird es möglich, eine größere Operationalisierbarkeit der Ziele, die mit dem Seminar erreicht werden sollen, und damit eine Grundlage für präzisere Aussagen über „Erfolge“ und „Mißerfolge“ von Veranstaltungen zu schaffen.

Anforderungen an ein System der Qualitätssicherung für den Bereich der außerschulischen politischen Bildung

Ziel der Qualitätsdiskussion im AdB war und ist es, Kriterien zu entwickeln und zu formulieren, die den Mitgliedseinrichtungen im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses eine Hilfe bieten zur systematischen Erfassung des Ist-zustandes, zur Entdeckung und Benennung eventueller Defizite und zur Weiterentwicklung der Organisation und Qualifizierung der Arbeit.

Ein Verfahren der Qualitätssicherung, das dieser Zielsetzung gerecht werden will, muß einer Reihe von Anforderungen genügen:

1. Die Mehrdimensionalität von Qualität muß berücksichtigt werden, indem der Erfolg und die Qualität von Bildungsprozessen in der vorhandenen Komplexität beschrieben werden, das heißt, daß neben der Qualität des Ergebnisses (Ergebnisqualität) auch die Leistungserbringung (Prozeßqualität) und die Gesamtbedingungen (Strukturqualität) einbezogen werden.

Zur Strukturqualität gehören Rahmenbedingungen und Voraussetzungen wie

- gesetzliche Bestimmungen und institutionelle Einbindung,
- räumliche, technische und personelle Ausstattung,
- Qualifikation der Mitarbeiter/-innen,
- Anforderungsprofile der Einrichtungen,
- Vernetzung und Einbindung in externe Arbeitszusammenhänge.

Mit Prozeßqualität ist die Leistungserbringung gemeint. Darunter fallen alle Faktoren, die darauf gerichtet sind, die vorgegebenen Ziele zu erreichen und sich auf die Organisation des Ablaufs beziehen, also beispielweise

- Lehr- und Lernprozesse,
- Zielgruppenauswahl,
- Öffentlichkeitsarbeit.

Unter Ergebnisqualität fällt die Erfolgsbewertung der Maßnahmen in quantitativer und qualitativer Hinsicht, etwa

- Grad des Erreichens von zuvor definierten Zielgruppen,
- Veränderungen von Kenntnissen, Einstellungen und Handlungsmustern der Adressaten,
- Dauerhaftigkeit von Erkenntnissen sowie Einstellungs- und Verhaltensänderungen.

2. Alle notwendigen quantitativen Angaben sind immer durch qualitative Beschreibungen zu ergänzen, da nur so ein zureichendes Bild der geleisteten Arbeit entstehen kann.

3. Insbesondere im Hinblick auf Teilnehmer/-innenschutz, Stärkung der Rechte und Möglichkeiten der Teilnehmenden, Beurteilung der Seriosität von Anbietern und Geschäftsbedingungen müssen die Ergebnisse zur Erhöhung der Transparenz der Arbeit der Einrichtung beitragen.
4. Die Einbindung einer Vielzahl von Mitgliedseinrichtungen des AdB in andere Verfahren der Qualitätssicherung, zum Beispiel durch die bereits geänderten oder in der Überprüfung befindlichen Weiterbildungsgesetze in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, muß berücksichtigt werden. Das heißt, die Möglichkeit einer Weiterverwendung der Ergebnisse, die im Rahmen des AdB-Verfahrens gewonnen werden, ist soweit wie möglich sicherzustellen.
5. Mindestens genauso wichtig wie die nach außen gerichteten Aspekte ist die Innenwirkung. Das heißt, das zu entwickelnde Verfahren muß dazu beitragen, Diskussions- und Klärungsprozesse zu forcieren und zu strukturieren, die zu einer fachlichen Qualifizierung der weiteren Arbeit führen.
6. Alle im Rahmen der Einführung eines Systems der Qualitätssicherung notwendigen Arbeiten müssen sich direkt auf die konkrete praktische Arbeit der Einrichtung beziehen und auf diese zeitnah zurückwirken. Die Umsetzung muß die vorhandenen personellen und finanziellen Rahmenbedingungen der Mitgliedseinrichtungen berücksichtigen.

Die Frage der Verwendbarkeit bestehender Verfahren

Vor dem Versuch der Entwicklung eines eigenen Verfahrens stand innerhalb des AdB die Auseinandersetzung mit bereits existierenden Konzepten der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Schwerpunktmäßig ging es dabei um Verfahren wie DIN EN ISO 9000 ff. (Deutsches Institut für Normierung (DIN) bezogen auf EU-Rahmen (EN) übernommen vom International Office of Standardisation (ISO), TQM (Total Quality Management) und E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management). Bezogen auf Bildungsarbeit bzw. auf Bildungshäuser beschäftigten wir uns vorrangig mit CeDeO (Methode zur Qualitätsverbesserung der Arbeit von Bildungsorganisationen in den Niederlanden), dem Modell des Landesverbandes der Volkshochschulen Niedersachsens und dem Projekt Qualitätssicherung in Bildungshäusern (entstanden im Rahmen des EU-Programms Sokrates).

Eine detaillierte Wiedergabe der Diskussionen innerhalb des AdB würde den Rahmen dieser Broschüre sprengen. Die genannten Verfahren sind zudem an vielen Stellen, unter anderem auch in der Qs-Reihe, ausführlich dargestellt worden, so daß an dieser Stelle auf eine Beschreibung verzichtet werden kann.

Eingegangen werden soll daher hier nur genauer auf die Auseinandersetzung mit DIN EN ISO 9000 ff., einer Norm, die ihren besonderen Stellenwert dadurch erhält, daß viele Bildungsträger, überwiegend solche aus der beruflichen Weiterbildung, befürchten, in Zukunft von Industriebetrieben und Dienstleistungsfirmen keine Aufträge mehr zu erhalten, wenn sie dieses Verfahren nicht erfolgreich abgeschlossen haben. Ähnliche Befürchtungen bestehen auch weiterhin hinsichtlich der Förderung aus EU-Programmen. Diese Frage scheint bis heute nicht abschließend geklärt zu sein.

Am Beispiel ISO 9000 lassen sich auch exemplarisch Probleme verdeutlichen, die entstehen, wenn versucht wird, Verfahren aus der industriellen Fertigung in den Bildungsbereich zu übertragen. Die Diskussionen über das Qualitätssicherungssystem DIN EN ISO 9000 ff. im AdB bestärken zudem die Zweifel an der Übertragung von Begriffen wie Produktbeschreibung, Kundenzufriedenheit, Marktorientierung und anderen auf die Inhalte, Abläufe und strukturellen Besonderheiten der außerschulischen politischen Bildung (vgl. Abschnitt Qualität zwischen Markt und öffentlichem Auftrag).

Ihren Ursprung hat die ISO-Norm zur Qualitätssicherung in der amerikanischen industriellen Güterproduktion im 2. Weltkrieg, da der möglichst gleichmäßigen und standardisierten Produktion von Militärmaterial eine große Bedeutung zukam. Die Verfahren wurden später für den Dienstleistungsbereich weiterentwickelt und im Bereich der beruflichen Weiterbildung teilweise vehement aufgegriffen.

Ziel einer Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000 ff. ist es, den Prozeß der Herstellung eines Produkts zu überprüfen und die Frage zu klären, ob der Prozeß so organisiert ist, daß das vorher festgelegte Produktionsziel erreicht wird. Es geht also darum, Verfahren zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung zu optimieren – nicht das Produkt oder die Dienstleistung selber.

Befürworter eines Einsatzes dieses Verfahrens in der Bildungsarbeit übersehen, daß hier keine Qualitätsstandards vorgegeben werden. Nicht der Inhalt wird bewertet, sondern lediglich der Ablauf der Herstellung. Es geht um Kontrolle und Bewertung formaler Aspekte, das heißt, das beabsichtigte Verfahren wird festgelegt und anschließend seine Durchführung überprüft.

Über die Sinnhaftigkeit, Nützlichkeit, Zweckmäßigkeit und inhaltliche Qualität des Ergebnisses werden in dieser Phase keine Aussagen gemacht. So würde, als Beispiel, auch die Produktion einer Schwimmweste aus Eisen, wenn der Produktionsprozeß entsprechend der eigenen Vorgaben stattfindet, durchaus eine positive Bewertung erhalten.

Die am Abschluß des Verfahrens mögliche Zertifizierung durch externe Beratungsunternehmen setzt die beschriebene ISO-Verfahrensweise fort. Bewertet werden ausschließlich formale Aspekte und Verfahren, die Einhaltung der festgelegten Abläufe und Verantwortlichkeiten.

Das heißt, der Nachweis einer Zertifizierung erlaubt im Gegensatz zur landläufigen Annahme keine Aussage über die inhaltliche Qualität des „Endergebnisses“. Zertifizierte Bildungseinrichtungen müssen sich also keineswegs durch eine besondere inhaltliche Qualität ihrer Arbeit auszeichnen.

Gegen eine externe Zertifizierung von Einrichtungen der politischen Bildung sprechen, neben diesem fehlenden inhaltlichen Aspekt, weitere Punkte. So erfordert das geschilderte Verfahren ein großes Maß an Formalisierung und Bürokratisierung und wirkt sich damit innovationshemmend aus, weil es mit der häufig erforderlichen Modifizierung von Arbeitsansätzen nicht vereinbar ist – ganz abgesehen vom hohen personellen und finanziellen Aufwand, der damit verbunden ist.

Die Diskussion im AdB blieb jedoch nicht bei der Kritik dieses Verfahrens stehen, sondern thematisierte darüber hinaus die Frage, inwieweit externe Instanzen überhaupt in der Lage sind, die inhaltliche Qualität von Bildungsarbeit zu beurteilen.

Entscheidung für ein System der Selbstevaluation

Wie gesehen, erscheinen Methoden der Qualitätssicherung wie DIN EN ISO 9000 ff., die für die Normierung von Herstellungsverfahren und Produkten in Industrie und Dienstleistungsgewerbe entwickelt wurden, wenig geeignet für nichtformalisierte Bildungsprozesse. Die für den Bildungsbereich und die Arbeit von Bildungshäusern erarbeiteten, sehr unterschiedlichen Konzepte werfen ebenfalls Fragen und Probleme auf. Zum Teil blenden auch diese die inhaltlichen Dimensionen der Arbeit weitgehend aus; zum Teil beinhalten sie standardisierte Anforderungen, die für den AdB mit seinen autonomen und in ihrer Unterschiedlichkeit unvergleichbaren Mitgliedseinrichtungen nicht oder nur bedingt anwendbar sind.

Im Rahmen der „Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ wie in zahlreichen anderen Publikationen ist das Thema Evaluation in einer großen Bandbreite und in allen Differenzierungen immer wieder ausführlich behandelt worden. Da sich daraus ein hervorragender Überblick über den aktuellen Stand der fachlichen Diskussionen von wissenschaftlich aufwendigen bis hin zu pragmatischen Formen gewinnen läßt, verzichten wir an dieser Stelle auf grundsätzliche Ausführungen.

Wir zitieren statt dessen zur Rekapitulation einiger wesentlicher Aspekte von Evaluation in der Bildungsarbeit eine Zusammenfassung.

„Wenn man versucht, verschiedene Konzepte von Evaluation auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, und dabei die zentralen Bestimmungselemente von Evaluation herausfiltert, dann muß man vier allgemeine Kennzeichen hervorheben:

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

¹ Will, H. (Hg.): Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Konzepte und Strategien. Heidelberg: Sauer 1987, S. 14

Eine Reihe der hier aufgeführten Evaluationsschritte ist – wenn auch häufig nicht auf der Basis systematisch, sondern eher fallweise gewonnener Erkenntnisse in vielen Bildungsstätten des AdB schon geraume Zeit Praxis. Es kann also an bereits Vorhandenes angeknüpft werden. Immer wieder werden Ziele, Inhalte und Arbeitsmethoden im pädagogischen Bereich und das Verhältnis von Aufwand und Nutzen im Gesamtrahmen der Einrichtungen kritisch hinterfragt, um die Arbeit an die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen und Anforderungen und spezifischen Voraussetzungen der Institutionen und Personen anpassen zu können.

Neben der Evaluation durch die Beschäftigten, die die von ihnen verantwortete Arbeit selbst auswerten und bewerten und den Prozeß maßgeblich tragen, kommen häufig fremdmoderierte Formen der Evaluation hinzu. Dies geschieht in Formen der Organisationsberatung, Supervision oder der kollegialen Intervision; durch von außen hinzugezogene wissenschaftliche Experten, die den Prozeß der Reflexion professionellen Handelns und der subjektiven Befindlichkeiten unterstützen und zu Veränderungen der Konzepte und Angebote, der Strukturen und Verhaltensweisen beitragen.

Reine Formen der Fremdevaluation durch externe Personen, die dann auch die Verantwortung für den Auswertungsprozeß maßgeblich tragen, sind selten. Dies ist nicht zuletzt die Konsequenz der Einsicht, daß es der Akzeptanz und Unterstützung der unmittelbar Beteiligten bedarf, um zu weiterführenden Ergebnissen und dem angestrebten Erfolg zu gelangen. Vor allem dann, wenn die Fremdevaluation in erster Linie als kontrollierend, ja bedrohlich empfunden wird, kann davon nicht ausgegangen werden.

Da schließlich die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität auf der Grundlage unterschiedlichster Ausgangsbedingungen und Zielvorstellungen immer einrichtungsspezifisch ist, entschied sich der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten für ein aus der Praxis für die Praxis seiner Mitgliedseinrichtungen entwickeltes Konzept der Selbstevaluation.

Dies bedeutet allerdings nicht, daß mit dem Hinweis auf den internen Charakter des Verfahrens die Diskussion mit Außenstehenden abgelehnt wird. Vielmehr ist es Aufgabe jeder Einrichtung und des Verbandes, die Prozesse und Ergebnisse so transparent zu machen, daß sie auch für Außenstehende nachvollziehbar, überprüfbar und somit auch einschätzbar und bewertbar werden.

Schließlich liegt es im Interesse der Bildungsstätten, gegenüber Teilnehmerinnen und Teilnehmern, Zuwendungsgebern und Öffentlichkeit ständige Qualifizierungsbemühungen, innovative Programme und verbesserten Service deutlich zu machen und nachzuweisen.

Umsetzung des Konzepts der Selbstevaluation im Fragenkatalog des AdB

Nachdem der AdB sich bei seinem System der Qualitätssicherung auf die Methode der Selbstevaluation verständigt hatte, war der nächste Schritt die Erarbeitung eines angemessenen Verfahrens. Dies mußte die innerhalb des Verbandes bestehenden Unterschiedlichkeiten berücksichtigen, die sich vor allem ausdrücken durch:

- ❑ ein breites Spektrum, rechtlich und inhaltlich völlig selbständiger Einrichtungen, von der kleinen „alternativen“ Jugendbildungsstätte bis hin zu sehr komfortabel ausgestatteten Tagungszentren großer Träger,
- ❑ eine große Vielfalt der behandelten Themen, Veranstaltungsformen und ausgewählten Zielgruppen der Arbeit,
- ❑ unterschiedlichste Finanzierungskonzepte und betriebswirtschaftliche Organisationsformen.

Diese Unterschiedlichkeiten sind nicht nur der Garant für ein lebendiges Arbeitsklima innerhalb des Verbandes, sondern auch die Grundlage für ein breitgefächertes und pluralistisches Angebot an Veranstaltungen der außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung.

Vor diesem Hintergrund war es von Beginn an klar, daß das Ergebnis eines Qualitätssicherungsprozesses im AdB nicht in der Angleichung möglichst vieler Einrichtungen bestehen kann. Der gemeinsame Qualitätsstandard des AdB ist nicht die Gleichschaltung vieler Einrichtungen. Der gemeinsame Standard ist die Einigung auf ein einheitliches Instrumentarium, mit dessen Hilfe die einzelnen Einrichtungen konkrete Aussagen über die Qualität ihrer jeweiligen Arbeit machen können.

Ein weiterer Leitgedanke war, weniger Gewicht auf quantitative Angaben zu legen, die allein nicht in der Lage sind, ein sinnvolles und aussagefähiges Bild der Qualität der geleisteten Arbeit zu zeichnen. Statt dessen wurden die Reflexion der Tradition, des Profils, der Inhalte, Formen und Wirkungen der pädagogischen Arbeit und ihrer notwendigen Veränderungen in den Mittelpunkt gerückt.

Der zunächst erarbeitete Kriterienkatalog wurde deshalb durch einen Fragenkatalog ergänzt, der zur Beschreibung, Reflexion und Verbesserung der verschiedenen Arbeitsfelder und Rahmenbedingungen anregen soll.

Bei einem solchen Fragebogen kann es sich deshalb nicht um eine einfache Checkliste handeln, die mit Ja- oder Nein-Kreuzchen einfach abzuhaken ist. Der Fragenkatalog soll einerseits der Analyse der aktuellen Situation dienen und andererseits zu umfassenden Diskussionen innerhalb der Einrichtung anregen, die wiederum in Problemlösungs- und Entwicklungsprozesse münden.

Einige der Fragen enthalten bewußt normative Setzungen, andere dienen lediglich der Reflexion der eigenen Praxis, ohne bestimmte Standards zu formulieren. Wieder andere regen bestimmte Maßnahmen oder Verfahrensweisen an, die der Herstellung oder Sicherstellung der Qualität der Einrichtung dienen können. Der Umfang und die Vielfalt der angesprochenen Bereiche scheinen auf den ersten Blick sehr groß. Der augenblickliche Stand der Diskussionen in den Mitgliedseinrichtungen und die Erfahrungen in der Arbeit mit diesem Katalog deuten allerdings mehr auf eine Ausweitung, denn auf eine Einschränkung hin. Es scheint sich daher zu bestätigen, daß die Idee, den Rahmen möglichst weit zu stecken, um die im Bereich der außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung vorhandene Strukturvielfalt und Vieldimensionalität zu berücksichtigen, richtig war.

Aus der Struktur einer Internatsbildungsstätte, also einer Einrichtung, die sowohl einen pädagogischen Bereich als auch einen Hauswirtschafts- und Übernachtungsbereich umfaßt, ergibt sich, daß viele unterschiedliche Arbeits- und damit auch Qualitätsbereiche zu einem Bild zusammengefügt werden müssen, will man die Gesamtarbeit des Hauses einer kritischen Würdigung unterziehen.

Wichtig ist dabei vor allem, daß es zu einem Prozeß des Ausbalancierens von betriebswirtschaftlichem Nutzen und pädagogischen Erfordernissen kommt und die ökonomischen Zwänge nicht die politischen und pädagogischen Zielsetzungen der Einrichtung dominieren.

Wie bereits dargelegt, handelt es sich bei Qualität nicht um eine absolute, unveränderliche Größe, sondern Qualität ergibt sich immer aus der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen, bezogen auf bestimmte Leistungen, und den dann tatsächlich erbrachten Leistungen.

Die Definition der eigenen Ziele und der damit verbundenen Erwartungen, die mit der zu leistenden Arbeit erreicht werden sollen, wird somit zur unabdingbaren Voraussetzung jeder Qualitätsdiskussion und steht an ihrem Anfang.

Daher war es auch für den Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten folgerichtig, vor der Formulierung des Fragenkatalogs für die einzelnen Qualitätsbereiche eine Einigung darüber zu erzielen, welche für alle Beteiligten verbindlichen Ziele auf der Ebene des Gesamtverbands im Rahmen der außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung angestrebt werden. Vor diesem Hintergrund wurden dann weitere Qualitätsbereiche definiert, die einerseits als selbständige Teile zu betrachten und zu bewerten sind, die aber andererseits alle – wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung – zum Gesamtergebnis ihren unverzichtbaren Beitrag leisten.

Diese Bereiche sind:

- allgemeine Ziele der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung,
- Ziele und Selbstverständnis der Einrichtung,

- betriebswirtschaftliche Organisation – personelle und strukturelle Rahmenbedingungen,
- Raumstandard, Funktionalität und Ästhetik der Einrichtung,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Zielgruppenbestimmung der Einrichtung,
- Definition der Lehr- und Lernprozesse,
- operationalisierbare Ziele der Bildungsarbeit.

Alle im Katalog gestellten Fragen sind einrichtungsspezifisch zu betrachten und können, ja sollen auf die jeweiligen Bedingungen hin konkretisiert werden. Das heißt auch, daß nicht alle Fragen sklavisch und in festgelegter Reihenfolge bearbeitet werden müssen, sondern der einrichtungsspezifische Bezug ermöglicht es, einzelne Fragen zu modifizieren, zu übergehen oder auch bestimmte Bereiche zu ergänzen.

Nur so kann der Katalog für den praktischen Gebrauch hilfreich sein und dazu dienen, die interne Organisation der Arbeit zu verbessern, die inhaltliche Qualität der Bildungsarbeit zu erhöhen, notwendige Veränderungsprozesse anzugehen und dadurch auch die externe Darstellung der Arbeit und die Transparenz ihrer Ergebnisse unterstützen.

Fragenkatalog des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten zur Qualitätssicherung in der außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung

1. Allgemeine Ziele der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung

Die außerschulische politische Jugend- und Erwachsenenbildung hat die Aufgabe, Angebote bereitzuhalten und Prozesse zu ermöglichen, in denen versucht wird, Jugendliche und Erwachsene dazu zu motivieren bzw. dabei zu unterstützen, aktiv mitzuwirken an

- der Sicherung und Weiterentwicklung von Frieden und Demokratie;
- der Förderung von demokratischen Verhaltensweisen, Zivilcourage und bewußter Individualität;
- der Auseinandersetzung mit historischen Prozessen;
- der Entwicklung von Toleranz und gewaltfreiem Verhalten gegenüber Andersdenkenden und anderen Kulturen;
- der Auseinandersetzung mit der deutschen Geschichte, insbesondere des 19. und 20. Jahrhunderts;
- der Überwindung der immer noch bestehenden „inneren“ Spaltung zwischen Ost- und Westdeutschland;
- der Verständigung zwischen den Nationen innerhalb und außerhalb Europas;
- der Auseinandersetzung über das Verhältnis des Menschen zur Natur und seine Stellung in der Natur;
- dem Ausbau von Partizipationsmöglichkeiten und der Ermutigung zur aktiven Wahrnehmung demokratischer Mitgestaltungsmöglichkeiten und Selbstorganisationsprozesse;
- der Überwindung überkommener Geschlechterrollen, dem Abbau von Benachteiligungen und der Förderung der gesellschaftlichen Gleichstellung von Frauen und Männern;
- der Entwicklung jugendspezifischer Orientierungen beim Übergang ins Erwachsenenleben.

2. Ziele und Selbstverständnis der Einrichtung

Die allgemeinen Ziele der politischen Bildung müssen sich im Selbstverständnis der jeweiligen Einrichtung bzw. des Trägers wiederfinden und in die Formulierung konkreter Zielsetzungen für die Bildungsarbeit einfließen.

Fragen zur Selbstevaluation:

- In welchem Zusammenhang stehen Tradition und Geschichte des Trägers und dessen Grundwerte und die allgemeinen Ziele der außerschulischen politischen Bildung?
- Wie wirkt sich die Tätigkeit des Trägers auf die angestrebte Realisierung der allgemeinen Ziele der politischen Bildung aus?
- Wo und wie ist das Selbstverständnis der Einrichtung formuliert, und wer war an dieser Formulierung beteiligt (Hauswirtschaft, Verwaltung, Pädagogik)?
- Wird das pädagogische Profil der Einrichtung mehr durch ein inhaltliches und methodisches Gesamtkonzept oder durch die Kompetenz in ausgewählten inhaltlichen Schwerpunkten mit unterschiedlicher methodischer Umsetzung bestimmt?
- Tragen die Mitarbeiter/-innen der Einrichtung die formulierten Ziele mit, und sind sie an ihrer Ausgestaltung beteiligt bzw. können auch ihr eigenes politisches Selbstverständnis einbringen?
- In welcher Form findet in der Einrichtung die Diskussion darüber statt, wie Entscheidungen fallen, wenn sich die ökonomischen Anforderungen und das politische, pädagogische und fachliche Selbstverständnis gegenüberstehen?
- Inwieweit stimmen die Zielsetzung und das Selbstverständnis der Einrichtung mit den Standards überein, die in Weiterbildungs-, Bildungsurlaubs- und Förderungsregelungen formuliert sind?

3. Betriebswirtschaftliche Organisation

Unabhängig von der jeweiligen betriebswirtschaftlichen Organisationsform und ihrer juristischen Form ist jede Bildungsstätte mit Internatscharakter immer zugleich auch ein Wirtschaftsbetrieb, der um eine möglichst optimale Organisation seiner innerbetrieblichen Abläufe bemüht sein muß. Entscheidend für die Qualität der Arbeit ist dabei, daß es zu einem Prozeß des Ausbalancierens von betriebswirtschaftlichem Nutzen und pädagogischen Erfordernissen kommt, wobei die notwendigen ökonomischen Erfordernisse nicht die politischen und pädagogischen Zielsetzungen der Einrichtung dominieren.

Fragen zur Selbstevaluation:

- Wie ist das Verhältnis der unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten zueinander, zum Beispiel öffentliche Förderung, erwirtschaftete Mittel, Eigenmittel?
- Besteht eine mittelfristige Investitionsplanung, und wie wird sie gehandhabt?
- Wie erfolgen Wirtschaftlichkeitsprüfungen, Kosten-Nutzen-Rechnungen und die Prüfung der Kosteneffizienz?
- Anhand welcher Kriterien erfolgt die Prüfung, welche Dienstleistungen selber vorgehalten werden sollen und welche gegebenenfalls ausgelagert werden können?
- Auf welcher Grundlage erfolgt die Klärung der Steuer- und Gemeinnützigkeitsfragen und die Entscheidung für die jeweilige Organisationsform (Verein, GmbH, Zweckbetrieb, Wirtschaftsbetrieb und andere)?
- Welche organisierten Verfahren bestehen bei der Regelung betrieblicher Abläufe, wie Teilnahmeanmeldung, Zahlungsverkehr, Lohn- und Finanzbuchhaltung, Hausbelegung?
- Welche statistischen Erhebungen werden regelmäßig durchgeführt (Teilnahmetage, Anteil weiblicher und männlicher Teilnehmender, Leistungstage, Verpflegungstage)?
- Wie wird die Einhaltung rechtlicher Vorschriften wie etwa Vertragsrecht, Tarifverträge, GEMA, Aufsichtspflicht sichergestellt?

4. Personelle und strukturelle Rahmenbedingungen

Im Rahmen jedes Bildungsprozesses und auch bei der Organisation der Rahmenbedingungen derartiger Prozesse sind die berufliche und persönliche Qualifikation, Kompetenz und Offenheit der beteiligten Personen von zentraler Wichtigkeit. Daher kommt gerade Punkten wie Personalauswahl, Organisation von Arbeitsprozessen, Anforderungsprofilen, Mitwirkungsrechten und anderen eine kaum zu überschätzende Bedeutung zu.

Fragen zur Selbstevaluation:

- Welche Maßnahmen der Personalentwicklung wie Personalplanung, Fortbildung, Supervision bestehen in der Einrichtung?
- Besteht ein verbindliches Führungs- und Leitungskonzept und eine entsprechende Organisationsstruktur, und wie wurde dies entwickelt?
- Wer ist zuständig bzw. trägt die Verantwortung für den Erfolg und die Qualität der Arbeit der Einrichtung?
- Wie wird eine Transparenz von Entscheidungs- und Arbeitsprozessen erreicht?
- Welche Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden bestehen im Hinblick auf die inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung der Einrichtung, und in welchem Verhältnis steht dies zur Leitidee der politischen Bildung: „Demokratie lernen und leben“?
- Anhand welcher qualitativen und formalen Voraussetzungen werden Kriterien für Einstellungsvoraussetzungen und Stellenbeschreibungen definiert?
- Welche Regelungen gibt es, um im Bereich der haupt- und nebenamtlichen pädagogischen Mitarbeiter/-innen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Geschlechtern sicherzustellen?
- Welche konkreten Vorstellungen über die Form der Anstellungsverhältnisse für die einzelnen Bereiche der Einrichtung (festangestellt, Honorar, ABM und andere) bestehen?

5. Raumstandard, Funktionalität und Ästhetik der Einrichtung

Sowohl die inhaltlichen Anforderungen als auch die Bedürfnisse und Erfordernisse, die durch die Auswahl der Zielgruppen bestimmt werden, haben Auswirkungen auf Standard, Funktionalität und Ästhetik der Einrichtung. Es ist für die Qualität der Arbeit wichtig, daß die Einrichtung funktionale und ästhetische Kriterien entsprechend ihrer Zielgruppen und der methodisch-didaktischen Konzeption formuliert.

Fragen zur Selbstevaluation:

- Welche leitenden funktionalen und ästhetischen Kriterien bestehen in der Einrichtung?
- Welche räumlichen und medialen Ausstattungen bestehen für den Lehr- und Lernbereich?
- Welche geschlechtsspezifischen Aspekte werden bei der Raumgestaltung und -ausstattung berücksichtigt?
- Inwieweit entspricht der Wohnbereich den Anforderungen der Zielgruppen?
- Entspricht das Essensangebot den Anforderungen an eine differenzierte und vielseitige Ernährung, und wie wird dies auch in Zukunft sichergestellt?
- Welche Freizeitangebote innerhalb und außerhalb der Einrichtung bestehen?
- In welchem Maße entsprechen unter anderem Ausstattung, Verpflegung, Freizeitangebote, Verwaltungsbetrieb ökologischen Ansprüchen?
- Welchen Einfluß auf die gesamte Arbeit hat die verkehrsmäßige Erreichbarkeit der Einrichtung?
- Welche Indikatoren bzw. Erhebungsverfahren bestehen, um die Teilnehmer/-innenzufriedenheit mit der gesamten Einrichtung festzustellen?

6. Öffentlichkeitsarbeit

Die allgemeinen Ziele außerschulischer politischer Bildung, Ziele und Selbstverständnis der Einrichtung und die Festlegung der Zielgruppen der Arbeit sind die Voraussetzung für die Planung und Durchführung einer effektiven Öffentlichkeitsarbeit, die sowohl die Erstellung von Programmen als auch eine mediengerechte Außendarstellung umfaßt.

Fragen zur Selbstevaluation:

- Welches organisatorische Verfahren besteht für die Erstellung von Programmen und die Bearbeitung des jeweiligen Rücklaufs an Anmeldungen, Nachfragen und ähnlichem?
- Inwieweit ist eine Transparenz der Vertragsbedingungen für die Teilnehmenden und Nutzer/-innen der Einrichtung gegeben (Zahlungsmodalitäten, Rücktrittsrechte, Ausfallgebühren)?
- Erfolgt eine öffentliche Werbung für Veranstaltungen und die Einrichtung (Einzelveranstaltungen, Jahresprospekt, Hausprospekt) regional oder überregional, und welche ästhetischen Kriterien spielen bei der Erstellung der Materialien eine Rolle?
- Erfolgt die Werbung für Veranstaltungen auch unter dem Aspekt, daß spezifisch Mädchen und Frauen angesprochen werden (Sprachform, Gestaltung)?
- Inwieweit werden Veranstaltungen für die Interessierten dokumentiert?
- Verfügt die Einrichtung über differenziertes Material, das Interessierten Auskunft über Ziele und Inhalte der Arbeit liefert?
- Inwieweit werden von der Einrichtung öffentliche Veranstaltungen wie zum Beispiel ein „Tag der offenen Tür“ durchgeführt?
- Wie stellt sich die Präsenz der Einrichtung in der Region und in den Medien dar?
- Welche Kooperationen mit anderen Einrichtungen der politischen Bildung, Schulen, Trägern der Jugendarbeit und Erwachsenenbildung, Beratungsstellen, Frauenbeauftragten und anderen bestehen in der Region sowie auf Landes und Bundesebene?

7. Zielgruppenbestimmung der Einrichtung

Nicht nur die bestehenden finanziellen Gegebenheiten, die es überhaupt nicht zulassen, daß jede Institution „alle“ Jugendlichen/Erwachsenen anspricht, machen eine genaue Definition der Zielgruppen, mit denen vorrangig gearbeitet werden soll, erforderlich. Aus der Zielsetzung und dem Selbstverständnis der jeweiligen Einrichtung muß eine präzise Definition der Zielgruppen abgeleitet werden, die durch die Arbeit erreicht werden sollen.

Fragen zur Selbstevaluation:

- Welche Zielgruppen sollen aufgrund der Ziele und des Selbstverständnisses der Einrichtung angesprochen werden?
- Welche Rolle spielt bei der Bestimmung der Zielgruppen jeweils der geschlechtsspezifische Aspekt?
- Wie wird die Wechselwirkung zwischen pädagogischer Konzeption und Zielgruppenauswahl systematisch begründet?
- Erfolgt eine Offenlegung der Kriterien für die Zielgruppenauswahl?
- Wird eine quantitative und qualitative Ermittlung potentieller Zielgruppen durchgeführt?
- Inwieweit nehmen die Pädagoginnen und Pädagogen Einfluß auf die Zielgruppenauswahl?
- Welche der ausgewählten Zielgruppen interessiert sich für das Angebot, und welche sind schwer erreichbar?
- Für welche Zielgruppe von Jugendlichen/Erwachsenen ist die Einrichtung besonders attraktiv?
- Welche Methoden werden zur Ermittlung von Zielgruppen und deren Interessen und Bedürfnisse angewandt?
- Welche Rolle bei der Auswahl der Zielgruppen spielen bestehende Kooperations- und Verbundsysteme und der Bezug zu möglichen politischen Handlungsfeldern?
- Welche Rolle bei der Zielgruppenauswahl spielt die Frage von offenen Ausschreibungen an einzelne bzw. Angeboten an schon bestehende Gruppen?
- Welche Methoden werden angewandt, um mit diesen Zielgruppen in Kontakt zu kommen? Werden dabei Lernziele und -prozesse benannt?
- In welchem Umfang, bezogen auf die reale Nutzung des Hauses, kann die angestrebte Zielgruppenarbeit realisiert werden?

8. Definition der Lehr- und Lernprozesse

Will die Einrichtung ihre im Selbstverständnis formulierten Aufgaben und Ziele erreichen, kommt es auf eine optimale Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse an. Sie ist entscheidend für die didaktische Qualität der Bildungsarbeit. Dabei muß das Spannungsfeld zwischen Zielen und Selbstverständnis der Pädagoginnen und Pädagogen und dem Blickwinkel der Teilnehmenden in jeder Phase berücksichtigt werden.

Fragen zur Selbstevaluation:

- Gibt es eine Basis von pädagogischen Grundsätzen, die für alle gilt, unabhängig von den konkreten Methoden der Arbeit?
- Besteht ein für das gesamte Haus verbindlicher Ansatz oder Pluralismus, und existiert dann ein Diskurs zwischen den unterschiedlichen Ansätzen?
- Wird die unterschiedliche Eignung bestimmter Inhalte und Methoden bezogen auf die weiblichen und männlichen Teilnehmenden reflektiert?
- Wie wird in der Bildungsarbeit mit dem Spannungsverhältnis zwischen dem Anspruch, einen politischen Handlungsbezug anzustreben, und dem Anspruch auf Teilnehmer/-innen-, Lebens- und Alltagsorientierung umgegangen?
- Ob und auf welche Weise wird die Lebens- und Alltagswelt der Teilnehmenden in die Lehr- und Lernprozesse einbezogen?
- Auf welche Weise setzen sich die durchführenden Pädagoginnen und Pädagogen mit der Lebens- und Alltagswelt der Teilnehmenden vor und während der Veranstaltung auseinander?
- Welche Rolle spielen Überlegungen, die den „Transfer“ der Seminarergebnisse in den Lebensalltag der Teilnehmenden betreffen?
- Wie wird der Handlungsbezug im Sinne von Partizipation bei der didaktischen Planung berücksichtigt?
- Auf welche Weise zielen die geplanten Prozesse auf politische, soziale und kommunikative Handlungskompetenz? Wie wird versucht, diese in der Planung und Durchführung der Veranstaltung einzubeziehen?
- Auf welche Weise sind die Lernprozesse auf „Ganzheitlichkeit“, also auf den Zusammenhang von Kenntnissen und Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen, Orientierungen, Gefühlen und Verhalten, ausgerichtet?

- Wie wird bei der Konzipierung eine Methodenvielfalt berücksichtigt?
- Wie sind die Prozesse angelegt, damit sie auf die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Positionen abzielen?
- Wie werden die Veranstaltungsformen den entsprechenden Zielgruppen angepaßt?
- Gibt es Ansätze, die gewährleisten, daß Fragen und Themen von Mädchen/Frauen gleichgewichtig zum Gegenstand der Veranstaltung gemacht werden?
- Wie deutlich werden Thema und Methodik bei der Ausschreibung der Veranstaltungen benannt?

9. Operationalisierbare Ziele der Bildungsarbeit

Im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung einer Bildungseinrichtung ist kaum ein Teilbereich so schwer umzusetzen wie eine gleichermaßen aussagekräftige als auch praktikable Überprüfung der Seminararbeit und ihrer Ergebnisse und Wirkungen.

Eine Reihe von Faktoren, von denen hier nur einige wenige genannt werden können, erschwert diesen Prozeß: So geht es nicht nur darum, einen Wissenszuwachs festzustellen und zu überprüfen, sondern beispielweise auch darum, eine Erweiterung der Handlungskompetenz und eine Auseinandersetzung mit eigenem Verhalten und eigenen Einstellungen festzustellen. Darüber hinaus stellt sich die pädagogische Qualität nicht nur über die fachliche und methodische Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse her, sondern auch über die Beziehungen zwischen den durchführenden Pädagoginnen und Pädagogen und den Teilnehmenden und zwischen den Teilnehmenden selbst.

Allein aus diesen wenigen genannten Punkten ergibt sich, daß das, was unter Erfolg oder Mißerfolg verstanden werden kann, nur fallweise und kontextgebunden zu ermitteln ist.

Die allgemeinen Ziele der außerschulischen politischen Bildung und die sich aus dem Selbstverständnis der Einrichtung ergebenden Zielsetzungen müssen daher in der Definition von Feinzielen konkretisiert werden. Dabei ist grundsätzlich klar, daß es keine Feinzielbestimmung geben kann, die für alle Themen und Zielgruppen gültig ist.

Dies würde den fachlichen Standards der außerschulischen politischen Bildung auch nicht entsprechen, denn Zielgruppenarbeit, Orientierung an den Teilnehmenden, partizipative Lehr- und Lernformen erfordern eine curriculare Offenheit für den Dialog mit den Teilnehmenden.

Es ist notwendig, für die unterschiedlichen Arbeitsfelder und -inhalte, Zielgruppen Veranstaltungstypen und jeweils eigene Zielformulierungen vorzunehmen.

Es gibt nicht die eine Definition der Ziele, sondern vielfach divergierende Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen. Aufgabe der Fachkräfte ist es, ihre Professionalität dahingehend einzubringen, daß sie diese Verschiedenheiten wahrnehmen, einordnen und im Sinne einer sinnvollen Semingestaltung umsetzen.

Trotz dieser notwendigen Differenziertheit ist es erforderlich, unabhängig von Zielsetzung, Zielgruppe, Thema usw., eine Reihe von gemeinsamen Strukturierungsmerkmalen für eine Veranstaltungsauswertung zu benennen. Nur so kann ein Verfahren entwickelt werden, das im Rahmen einer einfachen und sparsamen praktischen Durchführung Aussagen darüber zuläßt, inwieweit die mit der Veranstaltung angestrebten Ziele erreicht werden konnten.

Diese Strukturierungsmerkmale, die bei der Auswertung aller Veranstaltungen Berücksichtigung finden sollen, müssen gewährleisten, daß eine

präzise und differenzierte Beschreibung vor allem der folgenden Punkte ermöglicht wird:

1. Die unterschiedlichen Ziele, Interessen und Erwartungen der am Prozeß Beteiligten, wie etwa durchführende Pädagoginnen und Pädagogen, Teilnehmende und Dritte (Zuwendungsgeber, Schulen, Betriebe und andere).
2. Der Unterschied zwischen kurzfristigen Prozessen während der Veranstaltung bzw. im unmittelbaren Anschluß daran und einem längerfristigen Transfer in die Lebens-, Ausbildungs- und Arbeitswelt der Teilnehmenden.
3. Eine Aufschlüsselung in Ziele, in denen vorrangig versucht wird, den „inhaltlichen Seminarstoff“ zu fassen, und solche, in denen mehr „soziale Ziele“ formuliert werden.
4. Die in den unterschiedlichen Situationen und Zeitpunkten eingesetzten Erhebungsinstrumente (Befragungen, Einschätzungen, Blitzlichter, Verfahren aus diversen Moderationstechniken und andere).

Vor diesem Hintergrund führen die folgenden Planungs-, Durchführungs- und Auswertungsraster, bei einem vertretbaren zeitlichen Aufwand, zu einer Vielzahl sehr differenzierter Angaben und ermöglichen damit konkrete Angaben darüber, inwieweit die mit der Veranstaltung angestrebten Ziele erreicht werden konnten.

Das vorgeschlagene Verfahren versucht sich damit bewußt von solchen Positionen abzusetzen, die mit dem Hinweis auf die Vielzahl vorhandener Schwierigkeiten und Probleme weiterhin davon ausgehen, daß keinerlei Erkenntnisse über den subjektiven Lerngewinn und wünschenswerte Verhaltensänderungen gewonnen werden können.

Das Planungsraster für eine Veranstaltung der außerschulischen politischen Bildung muß so bearbeitet werden, daß Aussagen zu den folgenden Fragestellungen gemacht werden können:

Welche kurzfristigen (während der Veranstaltung) bzw. langfristigen (nach Abschluß der Veranstaltung) Ziele, Interessen, Erwartungen (jeweils bezogen auf inhaltliche und soziale Aspekte) bestehen bei den direkt oder indirekt am pädagogischen Prozeß beteiligten Personen zum Zeitpunkt der Planung der Veranstaltung, und mit Hilfe welcher Erhebungsverfahren wurden sie ermittelt? Mit welchen Methoden sollen die Ziele in der Veranstaltung umgesetzt werden?

Das Durchführungsraster für eine Veranstaltung der außerschulischen politischen Bildung muß so bearbeitet werden, daß Aussagen zu den folgenden Fragestellungen gemacht werden können:

Inwieweit konnten die in der Planungsphase entwickelten Vorstellungen aus der Sicht der unterschiedlichen Beteiligten während der Veranstaltung umgesetzt werden, bzw. wie wurden sie verändert? Mit Hilfe welcher Erhebungsverfahren wurde dies ermittelt?

Das Auswertungsraster für eine Veranstaltung der außerschulischen politischen Bildung muß so bearbeitet werden, daß Aussagen zu den folgenden Fragestellungen gemacht werden können:

Wie ist nach dem Ende der Veranstaltung das Ergebnis aus der Sicht der unterschiedlichen Beteiligten zu bewerten? Inwieweit konnten die angestrebten Ziele erreicht, die Erwartungen erfüllt und die Interessen berücksichtigt werden? Mit Hilfe welcher Erhebungsverfahren konnten diese Ergebnisse ermittelt werden?

- **Planungsraster**
- **Durchführungsraster und**
- **Auswertungsraster**

orientieren sich an den folgenden Punkten:

Veranstaltung

vom

bis

Thema

Zusammensetzung und Herkunft der Teilnehmenden

Präzise Formulierung der

Ziele, Interessen, Erwartungen

bezogen auf

- inhaltliche Aspekte
- soziale Aspekte
- im Rahmen kurzfristiger Prozesse während der Veranstaltung
- im Rahmen langfristiger Prozesse nach Ende der Veranstaltung

Differenzierte Beschreibung der aufgeführten Punkte bezogen auf die unterschiedlichen Sichtweisen der am Seminar

direkt Beteiligten:

- Teilnehmer/-innen
- durchführende Pädagoginnen und Pädagogen (haupt- und nebenamtliche)
- Dritte (Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Ausbilder/-innen, Lehrer/-innen und andere.)

indirekt Beteiligten:

- Einrichtung bzw. Träger
- Kooperationspartner
- Dritte (Zuwendungsgeber, Arbeitgeber, Schulen)

Berichte über erste Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung des Fragenkatalogs

Die Mitgliederversammlung des AdB hat im November 1997, nach eingehender Diskussion des vorgelegten Fragenkatalogs, den folgenden Beschluß gefaßt:

„Die Mitglieder des AdB verpflichten sich, das in der Vorlage zur Mitgliederversammlung beschriebene Instrumentarium zur Qualitätssicherung bis zur nächsten Mitgliederversammlung zu erproben und mit dem Ziel seiner Optimierung zu überprüfen. Freigestellt bleibt die Realisierung dieses Beschlusses den Mitgliedern, die bereits ein anderes Qualitätssicherungssystem anwenden oder erproben.“

Durch diese Selbstverpflichtung aller Mitgliedseinrichtungen nahm die Beschäftigung mit den Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Arbeit des AdB auf Bundesebene wie in den Mitgliedseinrichtungen im Jahre 1998 breiten Raum ein.

Um die einzelnen Einrichtungen dabei zu unterstützen und einen Informationsaustausch der Bildungsstätten untereinander zu erleichtern, wurde vom AdB eine Pilotgruppe eingerichtet. Sie hat außerdem den Auftrag, die in den einzelnen Einrichtungen gemachten Erfahrungen zu bündeln und der nächsten Mitgliederversammlung den Entwurf eines weiterentwickelten Fragenkatalogs vorzulegen.

Die bisher in einzelnen Mitgliedseinrichtungen bei der praktischen Umsetzung des Katalogs gemachten Erfahrungen, von denen einige in den folgenden Berichten beschrieben werden, lassen sich schwerpunktmäßig in drei Punkten zusammenfassen:

1. Nur wenige Bildungsstätten haben sich entschlossen, alle im Fragenkatalog aufgeführten Qualitätsbereiche systematisch zu bearbeiten. In aller Regel wurde ein problemorientierter Ansatz gewählt. Das heißt, die jeweilige Einrichtung überprüfte für sich, welches Thema im Augenblick im Haus die höchste Priorität hat, und beschäftigte sich zunächst mit dem entsprechenden Teilbereich des Katalogs. Daraus ergeben sich in der Regel die nächsten Schritte der Diskussion.

Bezogen auf den gesamten AdB bietet dieses Verfahren den Vorteil, daß im Lauf des Jahres 1998 eine Vielzahl von Bereichen einer ersten Überprüfung unterzogen und unterschiedliche Vorgehensweisen erprobt werden konnten.

2. Bei der Auseinandersetzung mit den Fragen zur Qualitätssicherung wurde deutlich, daß es unerläßlich ist, die Arbeit auch aus der Perspektive von Außenstehenden zu betrachten. Dies gilt nicht nur für den pädagogischen, sondern auch für viele andere Qualitätsbereiche. Geschehen kann dies durch schriftliche und mündliche Befragungen, aber

auch, in dem versucht wird, die Arbeit beispielsweise aus der Sicht der Teilnehmenden wahrzunehmen. Es stellte sich auch als hilfreich heraus, zumindest Teile der Selbstevaluationsprozesse in einer Bildungsstätte von Außenstehenden moderieren zu lassen.

3. Alle Berichte zeigen, daß sich der praxisnahe Ansatz als ausgesprochen positiv erweist. Er setzt die Eingangsschwellen herab und ermöglicht eine pragmatische Handhabung. Daraus folgt auf der anderen Seite, daß die Ergebnisse eher unspektakulär sind, manches bekannt erscheint und zu der Feststellung veranlassen kann: „Das machen wir doch schon seit 100 Jahren so!“

Solche Feststellungen sind teilweise nicht nur verständlich, sondern auch durchaus zutreffend, denn natürlich sind Fragen nach der Qualität keine Erfindung der letzten fünf Jahre, sondern waren wenigstens implizit schon immer Bestandteil einer guten außerschulischen politischen Jugend- und Erwachsenenbildung.

Und so gilt auch hier der Satz, daß es nicht besonders sinnvoll ist, das schon erfundene Rad ein zweites Mal zu erfinden. Es muß möglich sein, auch bei der Installierung neuer Verfahren nach kritischer Überprüfung auf Bewährtes zurückzugreifen, ohne sich dem Vorwurf der Rückwärtsgewandtheit oder der Besitzstandswahrung auszusetzen.

Wird das Fragenraster aber konsequent abgearbeitet, stellt sich heraus, daß bisher unberücksichtigte oder auch bewußt ausgeblendete Punkte in den Blick geraten und sich dadurch neue Einsichten und Lösungsmöglichkeiten ergeben können.

Auch bestehende Zusammenhänge und existierende Abhängigkeiten werden deutlicher. Dies gilt besonders für den pädagogischen Bereich auf der einen und betriebswirtschaftliche Erfordernisse und Organisationsformen auf der anderen Seite.

Außerdem erfolgt dadurch eine planmäßige, an einer festen Struktur orientierte Bearbeitung einer Vielzahl von Fragen, das heißt, die notwendige Auseinandersetzung ist weniger als in der Vergangenheit dem Prinzip der Zufälligkeit unterworfen.

Zum Autor

Peter Ogrzall ist Leiter der Jugendbildungsstätte Kaubstraße, Mitglied des Vorstandes und Vorsitzender der Kommission Jugendbildung, kulturelle Bildung und Medienpädagogik des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten.

Anschrift

Peter Ogrzall

Jugendbildungsstätte Kaubstraße e.V.

Kaubstraße 9/10, 10713 Berlin

Telefon: 0 30/8 73 42 14, Telefax: 0 30/8 61 62 49

Qualitätssicherung und -kontrolle der Europäischen Staatsbürger-Akademie auf der Grundlage der AdB-Kriterien

Dr. Peter Leibenguth-Nordmann

Vorbemerkung

Die Europäische Staatsbürger-Akademie (ESTA) gehört der Pilotgruppe des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten (AdB) an, die das von diesem entwickelte und von der AdB-Mitgliederversammlung 1997 beschlossene Instrumentarium für die Selbstevaluation auf ihre Praxistauglichkeit testen und aufgrund der eigenen Erfahrungen weiterentwickeln soll. Bereits anlässlich eines Vortrags des AdB-Vorsitzenden Moritz v. Engelhardt auf der ESTA-Dozentenkonferenz am 21.06.1995 wurde entschieden, durch aktive Mitarbeit an der Ausarbeitung des AdB-Kriterienkatalogs mitzuwirken und parallel dazu nach innen für diesen (neuartigen) Weg der systematischen und offensiven Qualitätskontrolle zu werben. So wurden in einer ersten Runde 1996/97 einzelne Komplexe des (damals noch nicht fertigen) AdB-Papiers, vor allem im Kreise der hauptamtlichen Pädagogen des Europa-Instituts Bocholt der ESTA, diskutiert und durch kleinere Übungen hinterfragt. Dies hatte – abgesehen von unmittelbaren Anstößen für die tägliche Praxis – auch den Effekt, die Einsicht in die „Unvermeidbarkeit“ der permanenten Qualitätsüberwachung zu steigern.

Zielsetzung und Stellenwert

Die trotz zeitlicher Mehrbelastung spürbare Aufgeschlossenheit der Kolleginnen und Kollegen für diesen – ungewohnten – Weg, die eigene Arbeit systematisch auf Qualität und Effizienz zu überprüfen, hängt auch mit eigenen, zunächst vom AdB-Vorgehen unabhängigen Methoden der Qualitätsverbesserung zusammen. So trifft sich, zusätzlich zu den traditionellen Konferenzen der Institutsleiter, der Pädagogen (beide zuständig für die gesamte ESTA) und des aus den Abteilungsleitern sowie den hauptamtlichen Pädagogen des Europa-Instituts Bocholt bestehenden „Teams“, seit etwa zwei Jahren unter Leitung des Direktors regelmäßig eine große Bocholter Mitarbeiterrunde, bestehend aus dem vorher genannten Institutsteam und den Mitarbeitern der zentralen ESTA-Verwaltung. Hier werden in offener Atmosphäre Defizite angesprochen, Vorschläge entwickelt und Entscheidungen getroffen, die vor allem die Kommunikation zwischen den Abteilungen sowie die Infrastruktur, Funktionalität und Ästhetik des Hauses betreffen. Dieser runde Tisch hat nicht nur zur Motivation und Teamfähigkeit der Beteiligten beigetragen, sondern sich auch als willkommene Instanz für die Umsetzung von Innovationen und Verbesserungen scheinbar geringfügiger Art erwiesen: Von der gemeinsam getroffenen Farbwahl im Kellerbarbereich (natürlich ESTA-blau!) über die Optimierung der Seminar-Checkliste bis zur richtigen Antwort auf die Liberalisierung des Telefonmarktes (um nur einfache Entscheidungen zu nennen) reicht der Katalog der Themen. Die Durch-

sicht und Aufarbeitung der Ergebnisprotokolle dieser Mitarbeiterbesprechungen trägt nunmehr zur Erleichterung der Qualitätssicherung gemäß AdB-Methode nicht unerheblich bei. – Am Rande seien auch die selbst organisierte EDV-Schulung sowie das extern moderierte Telefontraining als Beiträge zur Qualitätssteigerung in (besonders relevanten) Arbeitsbereichen erwähnt.

Noch wichtiger dürfte wohl der (betriebs-)klimatische und emotionale Effekt sein: Die Mitwirkung im Rahmen der Pilotgruppe wird sicherlich zum einen als Beitrag zur Überprüfung der AdB-Kriterien in der Praxis gesehen, aber hauptsächlich wird sie als Chance zur partnerschaftlichen Mitarbeit an der Qualitätsverbesserung der Einrichtung einschließlich der Optimierung der eigenen Tätigkeit darin erlebt. Dieser gerade in einer schwierigen Phase der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen für die außerschulische politische Bildung so notwendige Motivationsschub kann schon jetzt als erfreulicher Nebeneffekt der (im Hausjargon so genannten) „QuaSi“-Arbeit betrachtet werden.

Pragmatisches Vorgehen

In einem ersten Durchgang sollen die acht Kapitel des AdB-Katalogs bis zur Mitgliederversammlung des AdB Anfang Dezember 1998 be- und überarbeitet, das heißt auf ihre Praxistauglichkeit getestet werden. Gleichzeitig werden (vorläufige) Antworten auf die vom AdB gestellten Fragen formuliert, durch zusätzliche Erkenntnisse angereichert und somit die Grundlagen für ein später zu erstellendes Handbuch des ESTA-eigenen Qualitätsmanagements geschaffen. Angesichts der dezentral gegliederten, geographisch breiter gefächerten Struktur der ESTA (mit Standorten in vier Bundesländern) wurde als praktikable Lösung angesehen, die Gegebenheiten der Bocholter Bildungsstätte als primäres Testfeld sozusagen stellvertretend zu betrachten, wo immer sinnvoll oder erforderlich jedoch auch die Europa-Institute Bad Oeynhausen und Berlin sowie die ESTA Thüringen und die ESTA Brandenburg in die Überlegungen einzubeziehen.

Aus ebenfalls pragmatischen Gründen wurden fünf Arbeitsgruppen gebildet, die im vorgegebenen zeitlichen Rahmen (von April bis November 1998) ein oder mehrere Teile des AdB-Katalogs zu bearbeiten haben. Jede Gruppe wählt ihre(n) Moderator/-in selbst und führt Protokoll über die in der Regel zweistündigen Sitzungen.

In der jeweils ersten Sitzung der Arbeitsgruppe wurde Übereinstimmung über die folgenden Spielregeln getroffen:

- realistische Zeitplanung – kein Zeitdruck und Effizienz-Fetischismus
- präzise Vorbereitung – kein „Kaltstart“
- Offenlegung von Argumenten und Motiven – keine „hidden agenda“
- flexible Prozeßsteuerung – kein Vorgehen nach striktem Plan

- ❑ konstruktiver Umgang mit Einwänden und Widerstand – keine brachialen Strategien
- ❑ konstruktive Bearbeitung von Konflikten – nicht „Kunst, unter den Teppich zu kehren“
- ❑ offener Umgang mit Information, lebendige Kommunikation – kein „Herrschaftswissen“

Die Kerngruppe, bestehend aus dem Direktor, dem Leiter des Europa-Instituts Bocholt, den beiden für PR/Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Mitarbeitern sowie einem Pädagogen der jüngeren Generation hat – neben einer gewissen generellen Steuerungsfunktion – die Kapitel (1) *Allgemeine Ziele der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung*, (2) *Ziele und Selbstverständnis der Einrichtung*, (6) *Öffentlichkeitsarbeit* und (7) *Zielgruppenbestimmung* zu bearbeiten. – In einem ersten Durchgang ist sie mit den vier Kapiteln fertig, eine Vertiefung anhand der vorliegenden Protokolle steht für den Herbst an.

Mit dem Kapitel (3) *Betriebswirtschaftliche Organisation* befaßt sich die Gruppe „Betrieb“, bestehend aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zentralen Verwaltung und der Büroleiterin des Europa-Instituts Bocholt. Diese Gruppe hat sich bislang mit Fragen der Optimierung der EDV-gestützten Seminarverwaltung sowie der bevorstehenden Umstellung des Rechnungswesens auf Euro intensiv befaßt; die Auseinandersetzung mit den AdB-Fragen ist für September/Oktober vorgesehen.

Die Gruppe „Personal“, zusammengesetzt aus dem für das Personalwesen zuständigen Mitarbeiter der zentralen Verwaltung, einer Mitarbeiterin der Institutsverwaltung, einem hauptamtlichen Pädagogen sowie dem Vorsitzenden des Betriebsrats, hat zunächst das Kapitel (4) *Personelle und strukturelle Rahmenbedingungen* abgearbeitet und davon ausgehend recht weitgreifende Vorschläge zur Reorganisation der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten entwickelt, die zum Zeitpunkt dieses Zwischenberichts noch gruppenintern diskutiert werden.

Mit dem Kapitel (5) *Raumstandard, Funktionalität und Ästhetik der Einrichtung* hat sich in einem ersten Durchgang die Gruppe „Haus“ beschäftigt; sie besteht aus der Hausdame, dem Küchenleiter, dem Hausmeister sowie einem pädagogischen Mitarbeiter. Auch diese Gruppe will ihre – nach kurz-, mittel- und langfristigen Verbesserungsvorschlägen gegliederten – Ergebnisse zunächst noch einmal überarbeiten, um sie dann ESTA-intern zu präsentieren.

Die Gruppe HPM, bestehend aus den fünf hauptamtlichen Pädagogen des Bocholter Hauses, hat noch nicht getagt; sie kann indes auf die in der Vorbemerkung erwähnten Vorüberlegungen und Übungen der ersten Runde im Jahre 1996 zurückgreifen. Außerdem befaßt sie sich natürlich permanent mit Aspekten der Evaluation.

Bei der Zusammensetzung der Gruppen waren mithin – man mag das kritisieren oder nicht – hauptsächlich Kriterien der Vertrautheit mit der betreffenden Materie, sodann Aspekte der Mischung aus möglichst vielen Funktionsbereichen sowie (im Falle der Gruppe „Personal“) Regeln der Mitbestimmung maßgebend, daneben spielte das persönliche Interesse eine Rolle. Diese Einteilung wurde auf Vorschlag des „QuaSi-Beauftragten“ im Rahmen der vorerwähnten Bocholter Runde einvernehmlich getroffen.

Einige Mitarbeiter/-innen gehören zwei oder gar drei Gruppen an; das kann, zum Beispiel im Falle des Koordinators, sinnvoll sein, trägt aber sicherlich auch zum unterschiedlichen Stand der Bearbeitung bei.

Erste Ergebnisse

Um einen Eindruck vom ESTA-spezifischen Umgang mit dem AdB-Kriterienkatalog zu geben, seien im folgenden die bereits in der Pilotgruppe vorgestellten ersten Ergebnisse der Kerngruppe wiedergegeben, soweit sie für eine größere Öffentlichkeit von Interesse sein können. Sie dienen ausschließlich der Exemplifikation und möchten allenfalls denjenigen Mut machen, die sich (wie wir zunächst) mit dem ersten Schritt schwer tun.

Die Gruppe hat die elf „allgemeinen Ziele“ (des Kapitel 1) auf ihre (generelle) Relevanz hin überprüft. Jeder mußte die einzelnen Ziele mit den Noten 1 (äußerst wichtig), 2 (ganz wichtig), 3 (ziemlich wichtig) oder 4 (eher unwichtig) „bewerten“, so daß die Ziele mit der geringsten Gesamtpunktzahl (Summe der Einzelbewertungen) bedeutete: von allen Gruppenmitgliedern als äußerst wichtig eingeschätzt. Höhere „Notensummen“ indizierten geringere Einstufung und/oder unterschiedliche Bewertung innerhalb der Gruppe.

Mit Überraschung ob der großen Übereinstimmung hat sich ein Kern von fünf für besonders relevant gehaltenen Zielen der politischen Bildung herauskristallisiert. Stark diskutiert wurde dann die in der Gruppe differierende Einschätzung der historisch-politischen Bildungsziele mit dem Ergebnis, die historische Dimension der politischen Bildung in der eigenen Arbeit stärker zu betonen.

Die Gruppe regt übereinstimmend an, den AdB-Katalog (zu Kapitel 1) um das Ziel „aktiv mitzuwirken an der politischen Einigung Europas“ zu ergänzen und in sich besser zu strukturieren, nämlich nach übergreifenden, grundlegenden Kernzielen (wie Frieden, Demokratie, Toleranz, Partizipation), spezifischen, auf die innere Wiedervereinigung zielenden Postulaten, spezifischen europäischen Bildungszielen, sowie aktuelleren (modernen), stärker inhaltlich akzentuierten Zielen (Mensch-Natur; Gleichstellung; Jugend; generationsübergreifend).

Intensiv hat sich die Kerngruppe mit dem zweiten Kapitel (Ziele und Selbstverständnis der Einrichtung) beschäftigt und dabei die sieben Fragen(bündel) einer in Teilen recht kritischen Bewertung unterzogen. „Wenig präzise“, „Scheinfrage“ oder auch „falsche Frage“ lauteten die Kommentare derer, die

zum ersten Mal mit dem Kriterienkatalog arbeiten sollten. Das kann hier nicht exemplifiziert werden, sollte aber im Blick auf die weitere Anwendung des Fragenrasters auch nicht übersehen werden. So könnte es beispielsweise hilfreich sein, zwischen der (stillschweigenden) Prämisse, die in einer Frage steckt, und den (oftmals vorhandenen) Teilen der Frage schärfer zu trennen. Beispiel: „Wird das pädagogische Profil der Einrichtung mehr durch ein inhaltliches und methodisches Gesamtkonzept bestimmt oder durch die Kompetenz in ausgewählten inhaltlichen Schwerpunkten mit unterschiedlicher methodischer Umsetzung?“ – Nach Meinung der Gruppe müßte gefragt werden:

- Hat die Einrichtung ein pädagogisches Profil? Beruht dies vor allem auf ihren Themen und Inhalten oder stärker auf ihren Lernformen und Methoden?
- Welches sind ihre inhaltlichen Schwerpunkte? Werden diese mit verschiedenen Methoden unterschiedlich behandelt?

Dies mag beckmesserisch erscheinen, könnte aber auch ein Appell sein, den gesamten Wortlaut der Fragen noch einmal zu überarbeiten. (Denn zur Qualität des Kriterienkatalogs gehören zweifellos auch sprachliche Klarheit, Logik und Verständlichkeit). – Die ESTA-Gruppe hat die Frage umformuliert: „Beruht das Profil eher/stärker auf dem Gesamtkonzept oder doch stärker auf herausragenden Schwerpunkten?“ Prima-facie-Antwort: Das Gesamtprofil „empfiehlt“ und prägt die einzelnen Angebote; herausragende Einzelprogramme tragen zum Gesamtprofil der Akademie bei; beides unterliegt permanentem Optimierungsdruck.

Sehr ernst genommen wurde die Frage, ob die Mitarbeiter/-innen die Bildungsziele mittragen und ob sie an deren „Ausgestaltung“ beteiligt sind. Vorläufige Antwort zur ersten Teilfrage: Wie auch immer implizit, es kann davon ausgegangen werden, daß die Mitarbeiter/-innen die Ziele „mittragen“; an der Ausgestaltung indes sind – bislang – vor allem die Pädagogen beteiligt. Dem hier identifizierten Defizit soll, so hat es die Kerngruppe angeregt, „bald und systematisch abgeholfen werden, indem sich die nächste Mitarbeiter/-innentagung – in einer noch zu konzipierenden Form – vornimmt, die ESTA-eigenen Lernziele möglichst allen Kolleginnen und Kollegen eingängig zu vermitteln, so daß diese die Chance haben, sich damit zu identifizieren“.

Neben diesem für die Akademie als „lernende Einrichtung“ sicherlich weitreichenden Ergebnis der Beschäftigung mit der Qualitätssicherung verdient noch ein weiteres Resultat aus den Gruppenberatungen hervorgehoben zu werden, das sich an den Dachverband wendet. Zur Frage „Inwieweit stimmen die Zielsetzung und das Selbstverständnis der Einrichtung überein mit den Standards, die in Weiterbildungs-, Bildungsurlaubs- und Förderungsregelungen formuliert sind?“ wurde übereinstimmend geäußert: „Die Weiterbildungsgesetze und Richtlinien, vor allem auch deren restriktiver werdende Anwendung, sind grosso modo viel zu eng, als daß sie es den Einrichtungen erlaubten, ihre eigenen sowie die allgemeinen Ziele der politischen Bildung

voll umzusetzen. Hier können – dies auch als Appell an den AdB formuliert – übereinstimmend als hochrelevante Qualitätsparameter angesehene Kriterien deshalb nicht erreicht bzw. gehalten werden, weil sie durch sachfremde Regelungen im Förderwesen unterlaufen werden.“

Wie geht's weiter?

Nach den – hier nur an einem kleinen Ausschnitt exemplifizierten – Ergebnissen des ersten Durchgangs sollen die Vorschläge und Erkenntnisse in geeigneter Form innerhalb der ESTA diskutiert und aufgearbeitet werden. In einem weiteren Schritt können danach die Qualitätsziele in einem Leitfaden zusammengefaßt werden. Für die tägliche Arbeit genauso wichtig erscheinen freilich die als Produkte der „QuaSi-Arbeitsgruppen“ schon jetzt zu konstatierenden kleinen und größeren Innovationen sowie der Mehrwert an Motivation und Betriebsklima.

Zum Autor

Dr. Peter Leibenguth Nordmann ist Dozent für politische Bildung in und Qualitätsbeauftragter der Europäischen Staatsbürger-Akademie.

Anschrift: *Dr. Peter Leibenguth Nordmann
Europäische Staatsbürger-Akademie
Europa-Institut Bocholt
Adenauerallee 59, 46399 Bocholt
Telefon: 0 28 71/3 43 – 0, Telefax: 0 28 71/3 43 – 1 01
E-Mail: esta-edu@t-online.de*

Qualitätsentwicklung im Jugendhof Vlotho

Dr. Hilmar Peter

Der Jugendhof Vlotho, die Bildungsstätte des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe, bietet Weiterbildung für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen im gesamten Bereich der Jugendhilfe an. Seine Arbeit ist in drei Schwerpunkte aufgeteilt:

- ❑ **Politische Bildung und Jugendhilfepolitik:** multikulturelle Gesellschaft; Europa; Ökologie; Partizipation von Kindern und Jugendlichen; Flucht und Asyl; Fortbildungsangebote für Jugendhilfepolitiker/-innen etc.
- ❑ **Kulturelle Bildung:** Vokal- und Instrumentalmusik; Tanz; Theater; Instrumentenbau; Videofilmgestaltung; Medienpraxis; Multimedia etc.
- ❑ **Methoden der Jugendhilfe:** Körperorientierte Interventionsverfahren; Führen und Leiten; systemische Beratung; Supervision und kollegiale Beratung; Jugendhilfeplanung; Jugendgruppenleitung; Sozialmanagement etc.

Seit 1995 gelten für den Jugendhof Regeln der sogenannten „Neuen Steuerung“. Er muß seine Leistungen beschreiben und entsprechende Kennziffern (Teilnehmertage; Seminartage; absolute Zahl der Teilnehmer/-innen; Zahl der Übernachtungen; Zahl der Verpflegungstage) hinzufügen. Er bekommt vom Träger einen festgesetzten und gedeckelten Zuschuß zu seiner Arbeit. Der Zuschuß und die Eigeneinnahmen bilden zusammen das Budget. Innerhalb des Budgets kann der Jugendhof selbständig wirtschaften. Minderausgaben und Mehreinnahmen werden in das nächste Haushaltsjahr übertragen, ohne den vereinbarten Zuschuß zu tangieren. Durch eine Sondergenehmigung des Innenministeriums sind auch Personal- und Sachkosten gegenseitig deckungsfähig, wie auch alle anderen Positionen des Verwaltungshaushalts. Ein Quartalscontrolling und ein jährliches Controlling mit dem Träger, einschließlich Landesjugendhilfeausschuß, runden das Bild ab. Diese für eine öffentliche Einrichtung in Trägerschaft einer höheren Kommunalgemeinschaft (die 18 Kreise und 9 kreisfreien Städte in Westfalen-Lippe bilden den Landschaftsverband) ungewöhnlichen Rahmenbedingungen sind ein besonderer Ansporn für die Qualitätsentwicklung im Jugendhof.

Es gibt nichts, das nicht noch verbesserungsfähig ist.

Dies ist der Leitsatz für die Qualitätssicherung im Jugendhof. Solche Absichten sind die eine Seite der Medaille, die andere Seite ist die Implementierung eines solchen Grundsatzes in die Praxis. Hier beginnen die Hemmnisse und Schwierigkeiten.

Die Praxis der Qualitätsentwicklung im Jugendhof

Diese Absichten umzusetzen ist Führungsaufgabe. Der erste Schritt ist dabei, ein entsprechendes Qualitätsbewußtsein zu schaffen. Dazu waren mehrere Schritte erforderlich:

1. Qualitätskatalog des AdB

Sobald die erste Fassung des Qualitätskataloges erschienen war, wurde sie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Es geschah genau das, was auch zu erwarten war: Er wurde zur Kenntnis genommen und zur Seite gelegt. In einem nächsten Schritt wurde ein erster Qualitätszirkel gegründet. Er bestand aus Küchenleitung, Leitung der Hauswirtschaft, Verwaltungsleiter und einem pädagogischen Mitarbeiter sowie einzelnen Mitarbeitern der unterschiedlichen Bereiche. Die einzige Aufgabe bestand zunächst darin, einen Mängelkatalog zu erstellen. Die Leitfrage war: Was stört uns, und was müssen wir verbessern? In dieser Phase spielte der AdB-Katalog keine besondere Rolle. Er wurde nach einer ersten Sammlung von verbesserungsbedürftigen Sachverhalten vom Leiter zu Hilfe genommen, um die gesammelten Monita in etwa den Kategorien des AdB-Kataloges zuzuordnen. In diesem Stadium der Qualitätsentwicklung fanden wir diesen Weg praktikabler, als sich an einzelnen Kriterien „abzuarbeiten“. Die Problemsammlung geht über die gesamte Breite des Kataloges:

Betriebswirtschaftliche Organisation (Punkt 3 des AdB-Katalogs)

- notwendige Investitionsplanung
- Organisation von Verwaltungsabläufen

Alle notwendigen Investitionen wurden gesammelt. Ein Investitionsplan ist erstellt, der jährlich ergänzt und korrigiert wird. Die internen Verwaltungsabläufe werden zur Zeit unter der Vorgabe untersucht, wie für die Teilnehmer/-innen von der Anmeldung über die Ankunft, den Aufenthalt, den Zahlungsverkehr bis zur Abreise möglichst einfache und durchschaubare Modalitäten geboten werden können. Dieser Prozeß ist noch nicht abgeschlossen. Die betreffenden Mitarbeiter/-innen aus der Verwaltung und der Hauswirtschaft sind in diesen Prozeß einbezogen. Es finden ca. monatlich hierzu Zusammenkünfte statt. Zur Zeit konzentrieren sich die Überlegungen auf das Anmeldeverfahren, die interne Statistik und die Büroorganisation.

Raumstandard, Funktionalität und Ästhetik der Einrichtung (Punkt 5 des AdB-Katalogs)

- Empfang/Eingangsbereich
- abendliche Gastronomie
- allgemeiner Service
- Speiseplan
- mediale Einrichtung
- Ökologie der Einrichtung

In einigen Bereichen sind hier bereits erhebliche Fortschritte erzielt worden: Nicht nur der Speiseplan wurde abwechslungsreicher, auch der Service im Speiseraum selber wurde teilnehmer/-innenfreundlicher gestaltet. Erhebungen über die Zufriedenheit der Küchenangebote werden regelmäßig vorgenommen. Die Mitarbeiter/-innen der Küche bekommen in den letzten Monaten so viele positive Rückmeldungen von seiten der Teilnehmer/-innen, daß auch die Motivation zur Zeit außerordentlich hoch ist.

Die mediale Ausstattung wurde mit Beginn des Jahres entscheidend verbessert, so daß mittlerweile jeder Gruppenraum mit ausreichenden Seminarmedien ausgestattet ist. Umständlicher Organisationsaufwand entfällt seitdem. Eine Reihe von Problemen sind noch nicht gelöst bzw. noch gar nicht angegangen worden. Sie sind aber fest im Visier und werden noch in diesem Jahr bearbeitet. Ein Hauptproblem ist hierbei die Ökologie der Bildungsstätte. Die Einrichtung, deren Gebäudeteile aus dem vorigen Jahrhundert und überwiegend aus den 60er und 70er Jahren dieses Jahrhunderts stammen, entspricht an keiner Stelle heutigen Standards rationeller Energienutzung. Hier wird zur Zeit ein Konzept erarbeitet und mit den notwendigen Investitionskosten versehen. Wie ein solches Konzept schrittweise umzusetzen sein wird, kann noch nicht beantwortet werden.

Öffentlichkeitsarbeit (Punkt 6 des AdB-Katalogs)

- Erstellung von Programmen und Bearbeitung des Rücklaufs
- Werbung
- Dokumentation und Erstellung von Arbeitsmaterialien
- Zielgruppenansprache

Auch hier hat sich in den letzten Monaten einiges entscheidend verbessert, insbesondere die Gestaltung von Programmen sowie genauere Überlegungen zur Werbung und Zielgruppenansprache. Einige Probleme sind auch hier noch ungelöst. Beabsichtigt ist beispielsweise für einen Teil der Veranstaltungen eine Art Telefonmarketing. Das erfordert jedoch noch technische und personelle Klärungen, bevor mit einem solchen Verfahren gearbeitet werden kann.

2. Inhaltliche Entwicklung

In einem zweiten Schritt wurden die derzeitigen Rahmenbedingungen für die Bildungsarbeit des Jugendhofes analysiert. Das geschah weitgehend ohne den Katalog des AdB. Es wurden Hypothesen über die zukünftige Entwicklung aufgestellt: Wie steht es mit der Bildungsbereitschaft potentieller Teilnehmer/-innen? Wie kann die finanzielle Entwicklung der Jugendhilfeträger eingeschätzt werden? Welche neuen Rahmenbedingungen braucht der Jugendhof für seine Arbeit? Wie muß eine neue vertragliche Situation mit dem Träger gestaltet werden? Diese Fragen wurden mit Hilfe einer externen Moderation bearbeitet.

In einem weiteren Schritt wandten wir uns der inhaltlichen Ausgestaltung des Bildungsangebotes zu. Hier spielte der AdB-Katalog eine stärkere Rolle. Es ging weitgehend um Fragen, aufgeführt unter den Rubriken

Ziele und Selbstverständnis der Einrichtung (Punkt 2 des AdB-Katalogs).

und

Zielgruppenbestimmung der Einrichtung (Punkt 7 des AdB-Katalogs)

Diese Leitkategorien wurden konkretisiert:

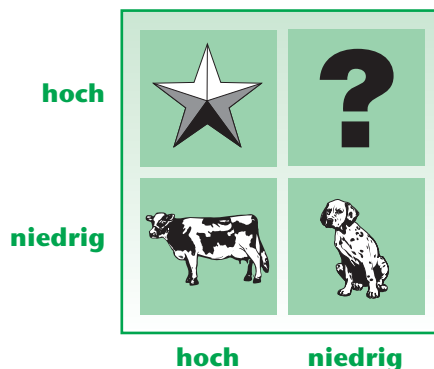
- Was wird von wem mit welchem Ziel angeboten?
- Wen sprechen wir an?
- Zu welchen Kosten und Preisen geschieht das?

Methodisch wurden diese Fragen mit einer sogenannten **SWOT-Analyse** bearbeitet:

- S**trength (Stärken)
- W**eaknesses (Schwächen)
- O**pportunities (Chancen)
- T**hreats (Bedrohungen)

Ergänzt wurde dies noch durch eine Portfolio-Analyse des Gesamtangebots:

- Welche aufsteigenden „Sterne“ haben wir im Angebot?
- Welche „Problemkinder“ gibt es?
- Welche „Milchkühe“ (gut laufende „Dauerbrenner“) haben wir?
- Welche „faulen Hunde“ (Auslaufmodelle) gibt es?



Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden systematisiert und den verschiedenen Fachbereichen zur weiteren Bearbeitung mit Terminvorgaben überlassen. Inzwischen findet eine allmähliche Veränderung in einzelnen Angebotsbereichen statt. Diese sind für Außenstehende nicht unmittelbar wahrzunehmen, intern aber durchaus deutlich: Einige pädagogische Mitarbeiter haben sich von einigen „Auslaufmodellen“ verabschiedet, was im Einzelfall durchaus schwer fiel. Man hat sich auf zum Teil neue, zum Teil ausbaufähige Angebote konzentriert. Klar war, daß man auch Raum für experimentelle Angebote braucht, ohne gleich sicher zu sein, ob sie nachgefragt werden. Die Erfahrung zeigt, daß neue Angebote einige Zeit benötigen, bis sie angenommen werden. Einige Aufgaben sind noch nicht erledigt. Sie werden Gegenstand weiterer Gespräche.

3. Intensivierung des Qualitätsentwicklungsprozesses

Es besteht immer die Gefahr, daß Prozesse angeregt werden, aber mit der Zeit „einschlafen“. Auch im Jugendhof ist das ein ständiges Problem. Aus diesem Grunde wurde Ende letzten Jahres, kurz vor Weihnachten, eine extern moderierte Hausklausur veranstaltet, an der alle Mitarbeiter/-innen teilnahmen. Es handelte sich um eine dienstliche Veranstaltung. Ziel dieser Veranstaltung war es, die Frage der Qualitätsentwicklung des Jugendhofes zu einer Angelegenheit aller zu machen. In kleinen Arbeitsgruppen wurde dazu gearbeitet: Es wurden Erwartungen aus unterschiedlichen Perspektiven an verschiedene Akteursgruppen formuliert und im Plenum teilweise heftig und kontrovers diskutiert. Am Ende der Veranstaltung wurde ein „Fahrplan“ erarbeitet, der, mit Terminen versehen, Arbeitsaufträge an unterschiedliche Gruppen des Hauses enthielt.

Die Hausklausur bot aber auch Gelegenheit, gegenseitige Vorbehalte zum Beispiel zwischen pädagogischem Personal und anderen Gruppierungen im Haus zur Sprache zu bringen. Trotz heftiger Auseinandersetzungen war die Gesamtsphäre der Klausur gut. Es wird überlegt, eine solche Klausur einmal im Jahr – sofern entsprechende Fragestellungen sich eignen – durchzuführen.

4. Was deutlich werden muß

Aufgrund unserer Erfahrungen mit der Qualitätsentwicklung im Jugendhof Vlotho können einige Schlußfolgerungen gezogen werden.

Prozesse brauchen Zeit

Qualitätsentwicklung ist eine langfristig anzugehende, wenn auch mit konkreten Zielen zu versehenende, Angelegenheit. Es geht alles langsamer als man glaubt.

Qualitätsentwicklung ist Führungsaufgabe

Mitarbeiter/-innen müssen spüren, daß die Leitung hinter den Prozessen steht. Qualitätsentwicklung darf nicht eine Aufgabe sein, die irgendwie und auch noch zusätzlich zu erledigen ist. Qualitätsentwicklung ist ständige, in die Arbeitsabläufe zu integrierende Tätigkeit. Führungsaufgabe heißt nicht, daß die Leitung alles selber machen muß. Gut wäre eine Art Qualitätsmanagementbeauftragte/-r, der oder die mit der Leitung zusammenarbeitet.

Einsicht wächst mit der positiven Rückmeldung

Mitarbeiter/-innen sind motiviert, wenn sie merken, daß ihre Bemühungen „ankommen“. Hier helfen Teilnehmer/-innenbefragungen und die Rückmeldung der Ergebnisse an die verantwortlichen Akteure im Hause. Solche Rückmeldungen sind positiver und wirkungsvoller als das Lob von der Leitung (auch das ist notwendig).

Mitarbeiter/-innen müssen einbezogen werden

Dies ist wichtig – jeder weiß es –, aber nicht immer leicht, da es durchaus auch Widerstand von seiten der Mitarbeiter/-innen gibt. Diese Widerstände

sind dann besser zu bearbeiten, wenn deutlich gemacht werden kann, daß Qualitätsentwicklung auch zur Erleichterung der eigenen Arbeit, etwa durch Vereinfachung, beitragen kann. Widerstände sind aber immer auch berechtigt, weil nur in der Auseinandersetzung zwischen beharrenden und vorwärts drängenden Kräften in einer Organisation letztlich für die meisten tragfähige Lösungen entstehen können.

Mitarbeiter/-innen müssen für das Ganze interessiert werden

Dieser wichtige Gesichtspunkt soll an einigen Beispielen erläutert werden: Nicht alle Mitarbeiter/-innen sind über die Ziele der pädagogischen Arbeit informiert und können sich darunter etwas Konkretes vorstellen. Hier hilft es, einzelne Mitarbeiter/-innen – durchaus formlos – über Sinn und Zweck von Veranstaltungen und Themen zu informieren, ihnen besondere Pädagogenwünsche über räumliche und sachliche Arrangements zu erklären. Nicht alle Mitarbeiter/-innen sind sich über die wirtschaftliche Entwicklung der Institution im klaren, obwohl sie letztlich davon abhängig sind. Seit einem Jahr stellt der Jugendhof allen Mitarbeitern den Quartals-Controllingbericht zur Verfügung. Nach jedem Quartal wird eine Betriebsversammlung abgehalten, auf der anhand gut aufgemachter Folien der jeweilige Stand der Entwicklung verdeutlicht wird. Auch dies hat sich als eine Maßnahme erwiesen, die hilft, ein Bewußtsein für das Ganze zu entwickeln und über den Tellerrand des jeweils eigenen Arbeitsbereichs hinauszublicken.

Es geht nicht immer allein

Es hat sich gezeigt, daß viele Prozesse besser mit einer externen Moderation durchgeführt werden sollten, da in Fragen der Qualitätsentwicklung jede/-r in der Bildungsstätte an der einen oder anderen Stelle stark involviert ist. Da tut der distanzierte Blick von außen gut.

Aus der Sicht der Abnehmer/-innen der Leistung denken

Bei allen Bemühungen zur Qualitätsentwicklung im Jugendhof Vlotho hat das „Denken von den Teilnehmer/-innen“ her, also von den Abnehmern und Nutzern der angebotenen Leistungen, sehr geholfen: Wie würden wir als Teilnehmer/-innen reagieren? Wie wünschten wir uns, empfangen zu werden? Wie wünschte ich mir eine telefonische Auskunft? Was glauben wir, was unsere Teilnehmer/-innen an Service-Erwartungen haben? Erstaunlich war, daß ein solches Denken durchaus vorteilhaft für die eigenen Organisationsabläufe wurde, weil es Anregungen beinhaltet, Aufgaben zusammenzufassen sowie Abläufe übersichtlicher und einfacher zu gestalten. (Auf Grund solcher Überlegungen werden im Jugendhof zur Zeit das Anmeldeverfahren und das Erhebungsverfahren für die Statistik überarbeitet.)

In jede Institution gehört ein Qualitätsmanagementbeauftragter bzw. eine -beauftragte

Die Erfahrungen haben gezeigt, daß eine Person in der Einrichtung verantwortlich sein müßte für das Inangahalten der Qualitätsentwicklungsprozesse. Es genügt aber nicht, einfach jemanden für eine solche Aufgabe zu benennen. Diese Person benötigt auch Unterstützung in zweierlei Hinsicht: Sie braucht die enge Kooperation mit der Leitung der Einrichtung und deren

für alle sicht- und spürbare Unterstützung. Sie braucht darüber hinaus ein Mindestmaß an qualifizierter Fortbildung in Fragen der Qualitätsentwicklung. Ein Katalog mit anregenden Fragestellungen ist ein wichtiges Instrument. Er allein jedoch reicht nicht. Jede Bildungsstätte braucht einen „Motor“, der die Prozesse kenntnisreich vorantreibt, ohne gleich in die Fallen der eigenen Vorurteile und Involviertheiten zu tappen.

Fortbildung zum bzw. zur Qualitätsmanagementbeauftragten

Aus diesem Grunde wäre es nützlich, wenn von Seiten des AdB auf Möglichkeiten der Fortbildung zum Qualitätsmanagementbeauftragten hingewiesen werden könnte. Alternativ wäre denkbar, daß ein verbandseigenes Angebot entwickelt würde. Das Problem ist nur, daß solche Fortbildungen vergleichsweise teuer sind und nicht jede Einrichtung in der Lage sein wird, sie sich zu leisten. Deshalb sollte – ergänzend zu einer solchen Fortbildung – innerhalb des Verbandes ein Netz gegenseitiger Unterstützung entstehen, damit Erfahrungen weitergegeben werden können. Auch das wäre schon ein nützlicher Einstieg in bzw. eine nützliche Weiterentwicklung von angefangenen Qualitätsentwicklungsprozessen.

Der Katalog des AdB wurde im Jugendhof bisher nie zwecks „Abarbeitung“ spezifischer Fragen eingesetzt. Er war Hilfsmittel der Leitung, im Haus bestimmte Fragen und Probleme zur Verbesserung der Qualität anzugehen. Es könnte sein, daß er im Laufe dieses oder des folgenden Jahres auch direkt eigens gebildeten Mitarbeiter/-innengruppen zur weiteren Bearbeitung vorgelegt wird. Mit diesem Weg erhoffen wir uns, daß der Katalog dann auch „verstanden“ wird und nicht als ein fremdes Element im laufenden Alltag betrachtet wird. Vielleicht waren diese Befürchtungen überflüssig. Das kann nun nicht mehr verifiziert werden. Es war aber unser Weg, mit dem Katalog umzugehen.

Dr. Hilmar Peter ist Leiter des Jugendhofs Vlotho, Bildungsstätte des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe.

Anschrift: **Dr. Hilmar Peter**
Jugendhof Vlotho
Oeynhausener Str. 1, 32602 Vlotho
Telefon: 0 57 33/92 30, Telefax: 0 57 33/1 05 64
E-Mail: Jugendhof.Vlotho@kuba-Vlotho.de
Internet: www.kuba-vlotho.de/jugendhof/

Zum Autor

Erste Erfahrungen im Gesamteuropäischen Studienwerk in Vlotho

Dr. Zbigniew Wilkiewicz

1. Strukturelle Voraussetzungen und erste Arbeitsabläufe

Der vom AdB vorgelegte Kriterienkatalog für die Beschreibung der Qualität politischer Bildung wird vom Gesamteuropäischen Studienwerk in Vlotho (GESW) als ein Leitfaden verstanden, der es uns erleichtern soll, den permanenten und kontinuierlichen Prozeß der Selbstevaluation anhand einiger zentraler Vorgaben und Themenkomplexe fortzuführen und eventuell effizienter zu gestalten.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß möglichst alle Entscheidungs- und Vollzugsebenen des GESW in diesen Prozeß eingebunden werden. Die Tatsache, daß das GESW eine Ratsstruktur besitzt, hat uns diese Aufgabe erheblich erleichtert: Der Leiter des Institutsrats (IR) und dessen Stellvertreter werden von den Mitgliedern des IR sowie der Kollegin aus dem Lehrgangsbüro für drei Jahre gewählt. Der Rat kommt alle zwei Wochen zusammen, um die dringlichsten Abläufe, Seminarplanungen und andere Vorhaben gemeinsam zu diskutieren und abzustimmen.

Es liegt also eine Leitungsstruktur vor, die mittels ihrer flachen Hierarchien darauf abzielt, alle im GESW tätigen Mitarbeiter/-innen möglichst selbstverantwortlich in die Entscheidungsfindung und -umsetzung einzubeziehen. Dies erlaubte uns, bei der Auseinandersetzung mit dem Kriterienkatalog des AdB eine recht effiziente und zeitsparende Arbeitsteilung vorzunehmen.

Die Mitglieder des IR, zu denen neben den derzeit drei hauptamtlichen wissenschaftlich-pädagogischen Mitarbeitern (Dozenten) die Finanzleiterin sowie der Heimleiter gehören, einigten sich darauf, im Laufe von sechs Wochen kurze und möglichst präzise gefaßte Diskussionspapiere für den IR und den Vorstand zu erarbeiten, die sich an den thematischen Schwerpunkten des Kriterienkatalogs ausrichten und dann einzeln in eigens dafür einberufenen Sitzungen im Gremium diskutiert und ergänzt werden sollten.

Die Arbeitsaufträge wurden gemäß den Arbeitsschwerpunkten der Kolleginnen und Kollegen vergeben. Die Finanzleiterin befaßte sich mit der Problematik der betriebswirtschaftlichen Organisation und der Heimleiter mit Fragen des Raumstandards und der Funktionalität der Einrichtung. Die Dozenten übernahmen in folgender Reihenfolge die ausstehenden sechs Themenbereiche:

- Ziele und Selbstverständnis der Einrichtung
- Operationalisierbare Ziele der Bildungsarbeit
- Personelle und strukturelle Rahmenbedingungen
- Zielgruppenbestimmung der Einrichtung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Definition der Lehr- und Lernprozesse

Im Verlauf der nunmehr einsetzenden Diskussions- und Meinungsbildungsprozesse stellte sich bald heraus, daß die Behandlung der einzelnen Themen, sowohl vom Umfang her als auch hinsichtlich ihrer inhaltlichen Gewichtung, sehr unterschiedlich ausfiel. Während sich die beiden ersten Themen relativ zügig und ohne größere Kontroversen behandeln ließen, da es in der Satzung, der Geschäftsordnung und im pädagogischen Gesamtkonzept des GESW, das unter dem Namen „Jugend für Gesamteuropa“ firmiert, diesbezüglich weiterhin gültige Prämissen gibt, werfen die übrigen Themen weit mehr Fragen auf, da zum Beispiel die personellen und strukturellen Rahmenbedingungen sowie die Zielgruppenbestimmung der Einrichtung aufgrund der sich spürbar verändernden Personal- und Finanzierungsbedingungen häufiger angepaßt und modifiziert werden müssen.

Um die Abläufe zu konkretisieren, wollen wir an dieser Stelle zwei der insgesamt acht Diskussionspapiere des bei weitem noch nicht abgeschlossenen internen Gesprächs- und Umsetzungsprozesses näher vorstellen. Zunächst das Papier zu den personellen und strukturellen Rahmenbedingungen des GESW, das als eine Deskription des Ist-Zustandes zu verstehen ist, das aber auch Fragestellungen beinhaltet, an denen in Zukunft weiter gearbeitet werden muß. Ähnlich wollen wir dann mit dem Papier zur Zielgruppenbestimmung verfahren.

2. Personelle und strukturelle Rahmenbedingungen der Einrichtung

Personalentwicklung und -planung ergeben sich aus den inhaltlichen Zielen politischer Bildung in unserem Haus, den finanziellen Rahmenbedingungen (öffentliche Geldgeber, Kooperationspartner, Verbände, Stiftungen), vor allem aber auch aus der Situation auf dem Bildungsmarkt, da der an Funktionalität und Professionalität orientierte Dienstleistungscharakter unserer Einrichtung stetig zunimmt.

Die laufenden Geschäfte liegen in Händen des IR, der in der Regel alle zwei Wochen zusammenkommt, um Abläufe, Projekte und Vorhaben zu diskutieren, abzustimmen und gegebenenfalls an den Vorstand weiterzuleiten.

Die Tatsache, daß der Vorsitzende des IR sowie dessen Stellvertreter gewählt werden und daß es formal keinen Geschäftsführer/Direktor gibt, der die Gesamtverantwortung für die Einrichtung trüge, unterstreicht den demokratischen und modernen Organisationsansatz des GESW, der auf das Prinzip der Subsidiarität abhebt und deshalb eine hohe Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der im IR versammelten Kolleginnen und Kollegen, aber auch der übrigen haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraussetzt.

Jeder Dozent ist für die Akquisition, Planung, Durchführung und Qualität seiner Seminare eigenverantwortlich.

Dies bedeutet aber auch, daß im IR in kollegialer und auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basierender Weise Arbeiten und Projekte verteilt bzw. umverteilt werden, wobei darauf zu achten ist, daß einzelne Kolleginnen und Kol-

legen nicht durch Mehrfachfunktionen überlastet werden. Ein Blick auf die Halbjahrespläne der letzten Jahre verdeutlicht, daß es diesbezüglich erhebliche Asymmetrien gegeben hat.

2.1 Prioritäten und Kompromißfähigkeit

Aufgrund eines hohen Investitionsbedarfs (Verbesserungen des Standards im Wohn-, Küchen- und Seminarbereich durch entsprechende Erhaltungsinvestitionen und Umbauten) sowie ähnlicher Anforderungen bezüglich der technischen Ausstattung des Hauses (Computer, Implementierung von Internet und E-Mail) und unter Berücksichtigung des Umstands, daß die hierfür zur Verfügung stehenden Mittel knapp sind, müssen bei der Planung Prioritäten gesetzt werden, die nur ein sukzessives Vorgehen erlauben.

2.2 Umverteilung der Arbeitsbelastung und Solidarität

Aufgrund der unterschiedlichen akquisitorischen und pädagogischen Fähigkeiten der Dozenten sowie einer sich verändernden Nachfrage nach Themen und Seminarinhalten entstehen zum Teil erhebliche Disparitäten bei der Auslastung mit Seminaren. Da die wirtschaftliche Situation des GESW unmittelbar mit einer guten Belegung des Hauses verbunden ist, muß dafür Sorge getragen werden, daß es zu keinen gravierenden Mehrbelastungen für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt. Ob die bisher praktizierten internen Absprachen zwischen den Dozenten dies immer gewährleisten, ist fraglich. Hier könnte es in Zukunft notwendig sein, gesonderte Zusatzaufträge in Verbindung zum gesamten Arbeitsaufwand der betreffenden Kolleginnen und Kollegen zu quantifizieren und für eine entsprechende Umverteilung zu sorgen. Daß es sich dabei nur um Annäherungswerte handeln kann, ist offenkundig, denn eine präzise Quantifizierung bei der Bewertung und Aufrechnung von akquisitorischen, pädagogischen, redaktionellen und Leitungsaufgaben ist in der Praxis kaum umsetzbar. Auch hier wird das auf Freiwilligkeit basierende solidarische Handeln im Vordergrund stehen müssen, gekoppelt mit der Bereitschaft, sich auch kurzfristig in neue Arbeitsbereiche einzuarbeiten und sie im Interesse des Hauses zu vertreten.

3. Zielgruppenbestimmung

Das GESW ist eine Stätte der politischen Bildung für Jugendliche und Multiplikatoren der Jugendarbeit und -bildung und verfügt über ein Gesamtkonzept unter dem Titel „Jugend für Gesamteuropa“, dem die Masse der in Vlotho durchgeführten Seminare zuzuordnen ist. Gleichzeitig ist das GESW Mitglied in der Arbeitsgruppe der Ost-West-Institute. Hieraus ergibt sich, daß in erster Linie Jugendliche und junge Erwachsene beiderlei Geschlechts – aus Deutschland und ganz Europa – angesprochen werden sollen.

Der geschlechtsspezifische Aspekt (politische Bildung mit Frauen) war insofern relevant, als die im Hause tätige Dozentin einen dahingehenden Arbeitsauftrag hatte. Wenn möglich, wird darüber hinaus eine paritätische Zusammensetzung der Teilnehmer/-innen angestrebt. Hierfür gibt es jedoch keine wirklich wirksamen Steuerungsmechanismen.

Die systematische Begründung der Wechselwirkung zwischen pädagogischer Konzeption und Zielgruppenauswahl ergibt sich aus der Praxis, also der Planung, Durchführung und Auswertung der durchgeführten Seminare, an der sowohl Teilnehmer/-innen als auch Begleiter/-innen beteiligt sind. Dabei müssen sich die Seminarleiter weitgehend auf die inhaltlichen und didaktischen Wünsche ihrer Teilnehmer/-innen einstellen. Hier sind zum Teil aufwendige Vorabsprachen notwendig, die sowohl die Partner als auch die Heimleitung und Verwaltung betreffen.

Die quantitative und qualitative Ermittlung potentieller Zielgruppen ergibt sich in der Regel aus der konkreten Akquisition der einzelnen Dozenten. Hier spielen die inhaltliche Kompetenz, das pädagogische Geschick sowie die Fähigkeit, für das Haus und seine Angebote zu werben, die entscheidende Rolle.

Das GESW ist eines der wenigen Häuser der politischen Bildung, das über ein eigenes Organ, die „aktuellen ostinformationen“, verfügt. In ihnen wird halbjährlich dokumentiert, daß Vorstandsmitglieder und Dozenten sowohl wissenschaftlich als auch in ihrer pädagogischen Arbeit auf dem laufenden sind, daß es eine entsprechende Sach- und Sprachkompetenz gibt und daß zahlreiche Wissenschaftler, Verlage und Autoren mit dem Haus kooperieren. Die wissenschaftliche Qualifikation der Mitarbeiter bringt es mit sich, daß das GESW nicht nur Ort von Seminaren mit Jugendlichen ist, sondern in unserer Einrichtung ebenfalls Tagungen zur beruflichen Weiterbildung, Lehrer/-innenfortbildungen und – in Kooperation mit Hochschulen und Verbänden – wissenschaftliche Fachtagungen stattfinden. Wie sich die inzwischen verbesserten Werbematerialien des Hauses auf die Nachfrage und die Gewinnung neuer Zielgruppen auswirken wird, bleibt abzuwarten. Die verbesserte Selbstdarstellung läßt hoffen.

Bei frei ausgeschriebenen Seminaren ist der verwaltungstechnische Aufwand besonders groß, da mehrere hundert Adressen angeschrieben werden müssen. Es bietet sich deshalb in Zukunft an, die Adreßkarteien zu aktualisieren und thematisch zu ordnen, wodurch aufwendige Verwaltungsarbeiten und Postgebühren gespart werden könnten. Der Aufbau entsprechender Datenbanken mit differenzierten Adreßverzeichnissen kann Zielgruppenbestimmung und -akquisition erheblich erleichtern.

Ausschlaggebend ist aber weiterhin die Pflege und der Ausbau der Beziehungen zu Partnern und Multiplikatoren, da sie den Dozenten in hohem Maße die mühsame Akquisition potentieller Zielgruppen im Vorfeld erleichtern. Hier sind auch sämtliche andere Arbeitsbereiche im Hause gefragt, insbesondere die Heimleitung.

3.1 Besondere Zielgruppen

In der Diskussion wurden zunächst einige Schlüsselfragen aufgeworfen: Welche Gruppen erreichen wir? Welche Gruppen sind schwer zu erreichen? Wie können neue Gruppen für die Angebote des Hauses gewonnen werden? Diskutiert wurden dann schwerpunktmäßig die Zielgruppen „Frauen“, „Lehrer/-innen“ und der Bereich „Berufliche Bildung“.

Die Zielgruppe Frauen verfügt über ein breitgefächertes qualifiziertes Angebot in der Bildungslandschaft der Bundesrepublik. In den vergangenen vier Jahren, als es einen entsprechenden Arbeitsauftrag für die im GESW beschäftigte Dozentin gab, hat sich gezeigt, daß es schwierig war, in diesem Bereich – ohne die vergleichbare Erfahrung, die es in zahlreichen anderen Einrichtungen gibt – Fuß zu fassen. In Abhängigkeit davon, ob und wann in Zukunft wieder eine Dozentin für uns tätig wird, sollte die Diskussion dieses Arbeitsfeldes wieder aufgenommen werden.

Die im Hause durchgeführten Lehrer/-innenfortbildungen, die in der Regel ostmitteleuropäische Themenbereiche sowie die EU-Thematik behandeln, zeichnen sich vermehrt dadurch aus, daß neben der Informationsvermittlung verstärkt Problemlösungsangebote für die internationale Jugendarbeit der Schulen (Finanzierungsfragen von Austauschmaßnahmen, Kontakt- und Kooperationsbörsen) nachgefragt werden. In Zukunft werden wir unser Angebot in den Seminaurausschreibungen stärker auf diese Fragestellungen ausrichten müssen.

Die berufliche Bildung/Fortbildung, zum Beispiel unter dem Motto „Lernen für Gesamteuropa“, könnte sich für die Zukunft des Programmangebots des GESW als wichtiger Baustein erweisen. Hierzu gibt es bereits gewisse Ansätze. Allerdings muß kritisch eingeräumt werden, daß der Hausstandard des GESW gehoben werden müßte, um alle erwünschten Zielgruppen zu erreichen. Auch ist deutlich, daß angesichts personeller Engpässe die Implementierung eines solchen Arbeitsfeldes nur mit erheblichem Aufwand – und als Querschnittsaufgabe – zu erreichen ist. Hier kann es in Zukunft nur sukzessive zum Aufbau entsprechend qualifizierter und attraktiver Angebote kommen.

4. Zwischenbilanz

Selbstevaluation und die Bemühung um Qualitätssicherung stellen einen permanenten und an sich selbstverständlichen Prozeß in jedweder Organisation dar. Dies gilt besonders auch für freie Träger, die einen öffentlichen Auftrag haben und öffentliche Zuwendungen erhalten. Das GESW war besonders seit dem Jahr 1993 aufgrund gravierender Veränderungen bei der Finanz- und Personalausstattung des Hauses und einer erheblichen Erhöhung seines Eigenmittelaufkommens gezwungen, einerseits einzusparen und andererseits durch ein größeres Angebot an Seminaren die Wirtschaftlichkeit des Hauses zu gewährleisten. Die entsprechenden Anpassungen konnten mehr oder minder erfolgreich vollzogen werden, auch wenn dies in Zeiten besonders hoher Belegung des Hauses bedeutete, daß es zu erheblichen Mehrbelastungen einzelner Mitarbeiter/-innen gekommen ist. Die hieraus resultierenden Ungleichgewichte konnten zum Teil durch Umverteilung von Arbeitsaufträgen ausgeglichen werden. Das Haus steht also im Grunde genommen seit mehreren Jahren in einem ständigen Prozeß der Selbstevaluation, an dem Vorstand und IR gemeinschaftlich beteiligt sind. Die Ratsstruktur und eine intensive Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern haben es bisher erlaubt, unter Einbeziehung aller Entscheidungs- und Voll-

zugsstrukturen das GESW relativ erfolgreich weiterzuführen. In Zukunft wird es – unter Beibehaltung der bewährten Grundprinzipien von Subsidiarität und Solidarität – darauf ankommen, die Ausgewogenheit der Arbeitsbelastung und eine offene und emanzipierte Form der Kommunikation weiter zu gewährleisten. Hierzu sind im Hause alle Mitarbeiter/-innen aufgerufen.

Der Fragenkatalog des AdB bildet für uns einen weiteren Anstoß, sich mit Themen der Selbstevaluation und Qualitätssicherung auseinanderzusetzen, wobei wir davon ausgehen, daß diese Diskussion notwendigerweise fortgesetzt werden muß. Die bisher intern in der Einrichtung erarbeiteten Ergebnisse stellen nur die Grundlage für weitere, differenziertere Überlegungen und Umsetzungen dar.

Dr. Zbigniew Wilkiewicz ist Dozent am Gesamteuropäischen Studienwerk e.V. (GESW).

Anschrift: *Dr. Zbigniew Wilkiewicz*
Südfeldstraße 4, 32602 Vlotho
Telefon: 0 57 33/91 38 – 0, Telefax: 0 57 33/1 88 04
E-Mail: gesw@kube-vlotho.de
Internet: www.kube-vlotho.de/gesw

Zum Autor

Gedanken zur Qualifizierung der pädagogischen Mitarbeiter/-innen der Heimvolkshochschule Alte Molkerei Frille im Rahmen eines übergreifenden Qualitätsentwicklungsprogramms der Bildungseinrichtung

Gerlinde Bade

Die Entwicklung der Qualitätsdiskussion in der Heimvolkshochschule

Die Heimvolkshochschule Alte Molkerei Frille ist mit ihren 44 Betten eine verhältnismäßig kleine Einrichtung der politischen Bildung in Nordrhein-Westfalen. Die Diskussion über die Ziele der pädagogischen Arbeit, über die Zielgruppen und die Programme wurde seit Beginn der Bildungsstätte immer wieder neu und mit sich verändernden Akzenten und Ergebnissen geführt.

Angeregt durch die Qualitätsdiskussion im Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten und die Evaluation der Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen sowie die Einbindung in ein Selbstevaluationsprojekt politischer Bildung in Ostwestfalen-Lippe wurden die bisherigen Bemühungen um die Sicherung der Qualität der Arbeit systematisiert und intensiviert.

Ein alle Arbeitsbereiche betreffendes Qualitätsentwicklungsprogramm wird zur Zeit erarbeitet und schrittweise umgesetzt. Dabei bietet der Kriterienkatalog des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten wichtige Anhaltspunkte, die in unterschiedlicher Gewichtung Anwendung finden.

Als wesentlichen Ausweis der Qualität der Einrichtung betrachten wir die pädagogische Arbeit, die zur Zeit von 6 hauptamtlichen und etwa 35 nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Seminare mit bis zu 40 Teilnehmenden geleistet wird. Die Kursleiter/-innen sind Absolventen und Studierende verschiedener sozialwissenschaftlicher und pädagogischer Fachrichtungen, zum Teil mit langjähriger Berufserfahrung.

Unser Verständnis von Bildungsarbeit

Das Bildungsverständnis und die daraus resultierende Konzeption unserer Einrichtung bestimmen die Spezifik dieser Ausführungen.

Die Heimvolkshochschule hat den Anspruch, mit ihrer Bildungsarbeit Prozesse nachhaltiger Bewußtseinsbildung zu initiieren, die solidarisches Handeln auf der Grundlage subjektiver Reflexion gesellschaftlicher und politischer Prozesse ermöglichen.

Inhaltliche Grundsätze unserer Seminararbeit sind:

- Sensibilisierung für die Eingebundenheit des Menschen in ein umfassendes Lebenssystem, in dem er Subjekt wie Objekt zugleich ist, Individuum wie kollektives Wesen, Teil von anderen Lebensgattungen, Naturabläufen, Zeitdimensionen und Lebensbedingungen.

- ❑ Konkretisierung dieses eher grundlegenden Ziels
 - erstens auf der Basis der Geschlechterbeziehungen in unserer Gesellschaft als einer Kultur der Zweigeschlechtlichkeit, wo wir als Frauen und Männer wahrgenommen und bewertet werden und in dem wir uns als Typisierungen von kulturell gesetzten Normvorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit erleben und bewegen lernen und
 - zweitens auf der Basis der jeweiligen Lebenswelt der Teilnehmenden, ihren konfliktträchtigen alltäglichen Lebensbedingungen und -einstellungen,
- ❑ um hierüber eine Selbstverortung der Teilnehmenden zu initiieren, aus der sich letztlich sozialpolitisches Engagement und Handeln entwickeln kann.

Die thematischen Schwerpunkte ergeben sich aus der Orientierung an der Lebenswelt der Teilnehmenden. Das heißt konkret, die Bildungsarbeit setzt an konfliktträchtigen alltäglichen Lebensbedingungen und -einstellungen mit sozialpolitischer Handlungsintention an. Dies sind zum Beispiel bei Jugendlichen sowie bei Auszubildenden aus sozialpflegerischen Arbeitsfeldern die Auseinandersetzung mit dem eigenen Beruf bzw. den Berufsperspektiven, den daraus resultierenden Ängsten vor (drohender) Arbeitslosigkeit, die Beschäftigung mit der Gewaltthematik in unterschiedlichsten Facetten sowie die Bearbeitung von weiteren gesellschaftlich relevanten Themen. Letztere beinhalten den Umgang mit der Mitwelt (interkulturelle Begegnung, Behinderung, (Verhaltens-)Auffälligkeit, Kranksein, Sterben und Tod), aber auch den Umgang mit der Umwelt in unserer „Leistungs“-Gesellschaft. Seminare mit Teilnehmenden vielfältiger beruflicher Zusammensetzung haben vorwiegend die explizite Beschäftigung mit der Geschlechtsspezifika zum Inhalt.

Diese Arbeit erfordert von den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

- ❑ eine soziale und inhaltliche Kompetenz, die sich im Interesse an politischer und sozialer Auseinandersetzung, einer sensiblen Wahrnehmung und sozialkritischen Analyse gesellschaftspolitischer Konfliktebenen und Bedürfnislagen zeigt,
- ❑ sowie eine methodische Kompetenz ganzheitlichen Lernens, in dem gedankliche Verarbeitung verbunden ist mit emotionalem Erleben und körperlicher Erfahrung.

Dabei sehen wir Teamarbeit und kollegiale Beratung als zentralen Bestandteil einer gelungenen und qualitativ hochwertigen Seminararbeit an. Dazu gehören die Bereitschaft,

- ❑ Kompetenzen zu vermitteln,
- ❑ die Fähigkeit, inhaltlich und organisatorisch zu strukturieren und Prioritäten zu setzen,
- ❑ Kritikfähigkeit,

- Offenheit für persönliche Weiterentwicklung
- und letztendlich Spaß an der Arbeit.

Konsequenzen für die pädagogische Arbeit

Diese umfassenden Anforderungen an die pädagogische Arbeit sind konsequenterweise im direkten Erleben zu erfahren. So entsteht der erste Zugang zur Arbeit der Heimvolkshochschule häufig über die Teilnahme an einem Seminar. Durch positive Seminarerfahrungen entwickelt sich das Interesse an der Mitarbeit. Ein weiterer üblicher Weg ist die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ durch bereits in der Einrichtung tätige Kursleiter/-innen.

Die Qualifikationsschritte

Die Qualifizierung für die beschriebenen Inhalte erfolgt in unserer Einrichtung formal durch die Erfüllung folgender Kriterien.

Die Hospitation – der Einstieg in die Seminararbeit

Der Einstieg in die Arbeit erfolgt über eine Hospitation. Sie ermöglicht einen „sanften“ Einstieg in die Arbeit als Kursleiter/-in, da sie auf die jeweiligen Kompetenzen und das jeweilige Zutrauen der angehenden Bildungsarbeiter/-in zugeschnitten ist. Die/der zuständige hauptamtliche Pädagogin /Pädagoge übernimmt zur Seminarzeit Hintergrunddienst und unterstützt das Seminarteam. Dies bedeutet beispielsweise, gemeinsam mit dem Team das Seminar vorzubereiten, nach jedem Seminartag mit der/dem neuen Mitarbeiter/-in den Tag/die Einheit auszuwerten und bei der weiteren prozessorientierten Planung zu unterstützen.

Die Arbeitskreistreffen – die Integration in einen Seminarschwerpunkt

In halbjährlich stattfindenden Arbeitskreisen (2-3 Tage Dauer) in den jeweiligen Seminarschwerpunkten – Erziehung/Gesundsein/Geschlechtsbezogene Pädagogik –, die sich an der **Zielgruppenbestimmung** orientieren, findet die Reflexion, Aus- und Bewertung der Seminare statt. Thematische Problematiken und zwischenmenschliche kritische Situationen im Seminar und die Erarbeitung konstruktiver Strategien nehmen einen großen Raum ein, wobei wir Wert darauf legen, auch die bestärkenden und zufriedenstellenden Anteile zu veröffentlichen. Weiterhin werden hier die für den Seminarschwerpunkt relevanten Fragen der gesellschaftspolitischen Verortung (Bestandsaufnahme – Perspektiven) und den daraus resultierenden Reaktionen der Bildungsarbeit, zum Beispiel der fachlichen Qualifizierung für bestimmte inhaltliche Angebote, erörtert. Die verschiedenen Schwerpunktbereiche werden jeweils von einer bzw. zwei hauptamtlichen Pädagogen geleitet. Im Rahmen der Arbeitskreistreffen finden darüber hinaus auch beratende Einzelgespräche mit Nebenamtlichen statt, um die persönliche Reflexion zu unterstützen und gegebenenfalls weitere Hinweise auf notwendige Qualifizierungsmaßnahmen der nebenamtlichen pädagogischen Mitarbeiter/-innen zu geben.

Das Jahrestreffen – die Vertiefung von Grundsatzfragen politischer Bildung und die berufspolitische Vertretung aller pädagogischen Mitarbeiter/-innen

Jährlich findet ein Arbeitstreffen aller Haupt- und Nebenamtlichen (4 Tage) statt, auf dem die konzeptionelle Entwicklung der politischen Bildungsarbeit in der Heimvolkshochschule mit Blick auf aktuelle gesellschaftliche Veränderungen im Mittelpunkt steht.

Aus dem gemeinsamen Entwicklungsprozeß ergeben sich auch thematische Schwerpunkte der Arbeit. So werden beispielsweise bei dem Jahrestreffen 1999 die Inhalte dieses Jahres sowie die Forderung nach Transparenz und Mitbeteiligung in finanziellen Angelegenheiten der Heimvolkshochschule in Form eines Planspiels zur **betriebswirtschaftlichen Organisation** und Investitionsplanung der Einrichtung aufgegriffen.

Diskussionsergebnis des Treffens 1998 ist ein schriftlich fixiertes Anforderungsprofil für die pädagogische Arbeit in der Institution.

Damit bieten die Jahres- wie auch die Arbeitskreistreffen den Kursleiterinnen und -leitern die Möglichkeit der demokratischen Mitarbeit und Interessenvertretung in der Heimvolkshochschule. Strukturell wird diese Selbstvertretung durch einen getrennten Arbeitstag von Haupt- und Nebenamtlichen mit anschließendem Austauschplenum auf dem Jahrestreffen gefördert.

Geschlechtsbezogene Weiterbildungsreihe – die Entwicklung einer geschlechterpolitischen Haltung

Verpflichtend für alle pädagogischen Mitarbeiter/-innen der Heimvolkshochschule ist die Teilnahme an der geschlechtsspezifischen Weiterbildungsreihe, die in den ersten 18 Monaten der freien Tätigkeit in der Einrichtung begonnen werden muß. Damit ist es für die freien Mitarbeiter/-innen möglich, zunächst zu überprüfen, ob die Bildungsarbeit in der Heimvolkshochschule für ihre Person ein passendes Arbeitsfeld ist. Die Qualifizierung der pädagogischen Mitarbeiter/-innen durch diese Fortbildung trägt folgendem Rechnung: Die geschlechtsbezogene Sichtweise ist ein zentraler Grundstein der politischen Bildungsarbeit in der Heimvolkshochschule. Alle Seminare sind von einem geschlechterpolitischen Arbeitsprinzip durchzogen. Deshalb erfordert ein Arbeiten in diesem Sinne insbesondere von den Teamleiterinnen und -leitern eine hohe Kompetenz in geschlechtsspezifischer Wahrnehmung von Kurssituationen, eine Reflexion der eigenen Geschlechtsidentität als Frau/als Mann und damit ein Bewußtsein über das eigene geschlechtsspezifische Leitungskonzept sowie die Fähigkeit, den geschlechtsspezifischen Blickwinkel im Seminar methodisch und inhaltlich einzubinden.

Qualifizierung – als permanenter Prozeß

Neben den internen Diskussionen und Qualifizierungsprozessen finden für haupt- und nebenamtliche pädagogische Mitarbeiter/-innen mit externen Fachreferentinnen und -referenten Weiterbildungen statt. Das Themenspektrum umfaßt die gesamte Breite der Bildungsarbeit: auf der Seminarlei-

tungsebene den Umgang mit Nähe und Distanz, auf der methodischen Ebene die Einführung in das pädagogische Rollenspiel, auf thematischer Ebene der geschlechterpolitische Ansatz bzw. die Gewaltprophylaxe als Schwerpunkte der letzten Jahre. Zur Zeit laufen Versuche mit einem Konzept kollektiver Beratung unter den haupt- und nebenamtlichen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die vom konkreten Seminarangebot als interne/r Referent/-in bis zu Unterstützungsgruppen und supervisionsähnlichen Einzelgesprächen reichen.

Einbindung in weitere Arbeitsbereiche

(Mit-)Gestaltung des Hauses

Grundsätzlich besteht in der Heimvolkshochschule ein offenes Klima für räumlich-gestalterische Anregungen von seiten aller pädagogischen Mitarbeiter/-innen und Teilnehmer/-innen. In diesem Rahmen sind bisher zwei Vorhaben realisiert worden: Bei einem Gestaltungswochenende zur kreativen Verschönerung und Mitgestaltung des Hauses wurden durch haupt- und nebenamtliche Mitarbeiter/-innen Aspekte zum **Raumstandard**, zur **Funktionalität und Ästhetik** im Hinblick auf die Zielgruppen analysiert und verbessert. In der geschlechtsbezogenen Weiterbildungsreihe – Baustein – Koedukativer Alltag – wurde eine Umfrage zu geschlechtsspezifischen Aspekten der „Hausatmosphäre“ durchgeführt, die diesbezüglich weitere Anregungen zur Verbesserung aufzeigen und zukünftig umgesetzt werden sollen.

Vertretung in der Öffentlichkeit

Nebenamtliche pädagogische Mitarbeiter/-innen waren bisher lediglich als sogenannte Angebotsverteiler für Seminarprogramme und Informationsmaterialien für die Einrichtung bzw. als Multiplikatoren für die Anwerbung neuer Nebenamtlicher tätig. In diesem Jahr gibt es Entwicklungen, verstärkt Aufgaben der **Öffentlichkeitsarbeit** an nebenamtliche Mitarbeiter/-innen zu vergeben. Dies sind zum Beispiel die Vorstellung der inhaltlichen/konzeptionellen Arbeit der Einrichtung bei Kooperationspartnern vor Ort anlässlich von Seminarplanungsprozessen, aber auch eigenständig organisierte Kontaktaufnahme und -pflege zu neuen Kooperationspartnern und Zielgruppen.

Auswirkungen auf die Identifikation und die Informationskultur in der Heimvolkshochschule

Die dargestellte Einbindung in die Heimvolkshochschule führt aus unserer Sicht zu einer hohen Identifikation mit der Institution, deren Basis eine reflektierte Zustimmung und öffentliche Vertretung der Bildungskonzeption darstellt. Die Fundamente werden über gegenseitige Kritik, persönliche Veränderungsbereitschaft und Entwicklung eines politischen (Selbst)Bewußtseins, welches sich konkret in der **Definition von Lehr- und Lernprozessen** ausdrückt, in den oben beschriebenen Prozessen gelegt. Nicht zuletzt nimmt auch die Größe bzw. die Überschaubarkeit der Einrichtung in baulicher Hinsicht und die dezentrale Verteilung von Hauswirtschaft und Verwaltung über das Haus Einfluß auf das Zugehörigkeitsgefühl.

Im Zusammenhang mit der Identifikation nehmen die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Heimvolkshochschule eine Schlüsselstellung ein: Die Teamleitung des Hauses, wahrgenommen durch die pädagogischen Hauptamtlichen, birgt positive wie negative Aspekte in bezug auf die Qualitätssicherung in sich. So ist es von erheblichem Vorteil, mehrere Ansprechpartner/-innen in der Leitung zu haben. Es entwickelt sich ein pluralistisches Potential innerhalb der Mitarbeiter/-innenschaft, und die Chancen einer konstruktiven Zusammenarbeit vervielfachen sich. Ein eher negativ zu bewertender Punkt ist die Tatsache der **personellen und strukturellen Rahmenbedingungen**, die Besetzung von vorwiegend halben Stellen auf hauptamtlicher Seite aufgrund von Kürzungen. Daraus resultieren Kommunikationsschwierigkeiten, vor allem aufgrund geringerer Anwesenheitszeiten der Hauptamtlichen im Haus und entsprechend knapper Ressourcen für freie Gespräche. Dies betrifft sowohl die Kommunikation zwischen den haupt- und nebenamtlichen pädagogischen Mitarbeitern als auch die Kommunikation zwischen den Arbeitsbereichen im Haus. Hier entsteht – unterstützt durch ein Projekt Selbstevaluation politischer Bildung in Ostwestfalen-Lippe – im Zuge der hauseigenen Organisationsentwicklung ein mehrschichtiges wechselseitiges Informationssystem, dokumentiert und gestützt durch ein Computersystem.

Diskussion und Bewertung der Qualifizierungsprozesse für pädagogische Mitarbeiter/-innen

Die beschriebenen Qualifizierungsprozesse verstehen wir als eine beiderseitige Investition: Die Heimvolkshochschule investiert in die persönliche und inhaltliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen, die Mitarbeiter/-innen investieren in ihre Kompetenzerweiterung für die Tätigkeit in der Einrichtung und darüber hinaus.

Insgesamt halten wir diese Qualifizierung für einen unverzichtbaren Teil von Qualitätssicherung in der politischen Bildung, weil sie die Leitungs- und Reflexionskompetenz der freien Mitarbeiter/-innen in besonderer Weise fördert.

Ambivalent zu beantworten ist, ob eine Qualifizierung im „eigenen Hause“ die optimalen Bedingungen herstellt.

Einerseits stehen die hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter/-innen als Leitung und damit als Arbeitgeber/-innen den freien Mitarbeitern gegenüber, andererseits verstehen sie sich in Seminaren als Teammitglieder auf gleicher Ebene. Dies behindert phasenweise eine uneingeschränkt offene Team- und Seminaratmosphäre, da die Hierarchie der Einrichtung zugleich präsent ist.

Darüber hinaus ergeben sich Fragen, wie die Teilnahme an den Weiterbildungsangeboten zu bewerten ist. Befähigt die Präsenz an den Seminaren allein schon zur kompetenten Seminarleitung? Soll die Seminarleitung die Entwicklung von nebenamtlichen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der geschlechtsbezogenen Weiterbildungsreihe zurückmelden und damit die unterschiedlichen Qualifikationen bzw. Kompetenzen der nebenamtlichen pädagogischen Mitarbeiter/-innen für bestimmte Seminar-

arbeit zum Ausdruck bringen? Was geschieht, wenn die Einbindung und Auseinandersetzung aus Sicht der Hauptamtlichen nur unzureichend ist? Wie offen werden solche Einschätzungen mitgeteilt, mit welchen Konsequenzen? Diese Situation baut allzu leicht einen Leistungsdruck auf, der ein Lernen erschwert.

Ein Schwerpunktbereich der Einrichtung – die Gesundheitsbildung – erprobt hierzu ein neues Konzept seit Anfang des Jahres: Basis ist ein verkleinerter Arbeitskreis von 8 Personen (die anderen Arbeitskreise liegen bei 12 bis 16 Personen) mit einer gestaffelten Honorarentlohnung aufgrund von beruflicher Qualifikation und Seminarerfahrung. Nach einem Jahr wird eine gemeinsame Bewertung der geleisteten Seminararbeit vorgenommen und konkret für 4 Personen eine Neueinstufung bei den Honorarsätzen vorgenommen.

Diese Balance stellt die zur Zeit größte Herausforderung im Prozeß der Qualitätssicherung unter den pädagogischen Mitarbeitern dar. Unterschiede zwischen den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren jeweiligen Fähigkeiten, Kompetenzen und Begabungen müssen in einem Klima solidarischer Unterstützung zum Ausdruck gebracht werden. Nur so kann jede/-r zu ihrer/seiner Qualität finden, und mit einer Vielfalt von verschiedenen Qualitäten kommt die Heimvolkshochschule zu einem reichen Profil – inhaltlich und persönlich.

Qualitätssicherung ist in diesem Sinne für uns eine Herausforderung an das Prinzip: Gleichheit und Differenz – verschiedene Qualitäten in Gleichwertigkeit. Damit schließt sich der Kreis zu unserem Selbstverständnis von Bildungsarbeit: Die Frage nach unserem Menschenbild ist somit nicht nur für die Bildungsarbeit relevant, sondern vollzieht sich praktisch im Prozeß der gegenseitigen Begegnung zwischen hauptamtlichen und nebenamtlichen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den anderen Mitarbeitern der Einrichtung.

Zur Autorin

Gerlinde Bade ist Mitglied des Leitungsteams der Heimvolkshochschule Alte Molkerei Frille.

Anschrift

Gerlinde Bade

Heimvolkshochschule Alte Molkerei Frille

Freithof 16, 32469 Petershagen

Telefon: 0 57 02/97 71, Telefax: 0 57 02/22 95

Verwaltungstechnische Hilfsmittel zur Qualitätssicherung

Aus der Kommission Verwaltung und Finanzen des AdB und der Praxis der Politischen Akademie Biggese

Alfred Hagedorn

I.

Der Begriff Qualitätssicherung ist erst einige Jahre im Gebrauch. Die Tatsache, daß auch der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten und seine Mitgliedseinrichtungen sich dieser Qualitätssicherung stellen, heißt nicht, daß die Anforderung an die Qualität der Arbeit in den Bildungseinrichtungen neu ist.

Schon immer haben Bildungshäuser, -werke und -einrichtungen auf die Qualität ihrer Arbeit, der Rahmenbedingungen, der Arbeitsabläufe und der Betriebsergebnisse großen Wert gelegt. Zum Teil werden die Maßstäbe für die Qualität der Arbeit von Gesetzen, Verwaltungsvorschriften, Satzungen und Traditionen gesetzt. Die Betriebsabläufe im Alltag erfordern zudem ständig Überlegungen und Entscheidungen, die Arbeit an die Marktbedingungen anzupassen, neue Erfahrungen handhabbar zu machen und Arbeitsergebnisse zu optimieren. Schließlich ist es immer wieder notwendig, den satzungsgemäßen Auftrag der Einrichtung, das Selbstverständnis, die eigene Unternehmensphilosophie und das Image in der Öffentlichkeit zu erinnern, zu aktualisieren und zu realisieren.

Zur Erfüllung dieser Anforderungen ist in jeder Bildungseinrichtung eine Fülle verwaltungstechnischer Hilfsmittel entstanden und entwickelt worden, die standardisiert oder flexibel eingesetzt und gebraucht werden – um die Qualität der Arbeit zu sichern.

Die **AdB-Kommission Verwaltung und Finanzen** beschäftigt sich ebenfalls schwerpunktmäßig mit diesen Aufgaben und Anforderungen der Qualitätssicherung im Verwaltungs- und Finanzbereich der Bildungseinrichtungen. Die Mitglieder der Kommission sind Sachbearbeiter/-innen, Verwaltungsleiter/-innen und Leiter/-innen von Mitgliedseinrichtungen. Sie tauschen Erfahrungen aus, diskutieren über aktuelle Entwicklungen und Probleme, entwickeln Hilfsmittel und standardisieren Anforderungen für eine qualitativ gute Arbeit der Einrichtungen. Die Ergebnisse jahrelanger Arbeit hat die Kommission in einer Materialsammlung „Arbeitshilfen“ den Mitgliedseinrichtungen des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten angeboten, die ständig erweitert wird. Darin sind derzeit unter anderem enthalten: Aussagen über Rechts- und Betriebsformen von Bildungseinrichtungen und die relevanten Steuer- und Gemeinnützigkeitsfragen, das Muster eines Wirtschaftsplans, die Ermittlung der Kosten eines Teilnehmertags, ein Betriebsabrechnungsbogen, Muster von Stellenbeschreibungen in Bildungsstätten, die geltende Arbeitszeitregelung im BAT, der Leitfaden einer umfassenden EDV-Seminarverwaltung, Rahmenverträge des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten mit der GEMA und der VG Wort, Belegungsverträge und Empfehlungen für die Durchführung von Studienfahrten.

Es sind Hilfen, die in erster Linie die Verwaltung der Bildungseinrichtungen erleichtern können, Perspektiven und Alternativen aufzeigen, Sachinformationen vermitteln und weiterführende Hinweise sowie Literaturangaben enthalten. Diese Materialsammlung ist aber nicht nur einem Punkt des Qualitätskatalogs des AdB zuzuordnen, sondern betrifft neben dem Abschnitt „Betriebswirtschaftliche Organisation“, auch „Personelle und strukturelle Rahmenbedingungen“, „Raumstandard, Funktionalität und Ästhetik der Einrichtung“ und „Öffentlichkeitsarbeit“. Sie enthält somit Bausteine zur Qualitätsentwicklung in Bildungsstätten in verschiedenen Aufgabenfeldern.

Ein Beispiel aus dieser Materialsammlung ist das Formblatt „Ermittlung der Kosten eines Tagertages unter Berücksichtigung aller Gesamtkosten einschließlich fiktiver Beiträge“. Es ist eine detaillierte Betrachtung von Einzelkosten:

Ermittlung der Kosten eines Tagertages unter Berücksichtigung aller Gesamtkosten einschließlich fiktiver Beiträge für das Jahr _____	
Trägerverein	_____DM
Personal	
<input type="checkbox"/> Pädagogen	_____DM
<input type="checkbox"/> Verwaltung	_____DM
<input type="checkbox"/> Hauswirtschaft	_____DM
Anmerkungen:	
1. Umlage Berufsgenossenschaft aufteilen	
2. Zivildienstleistende dem Arbeitsbereich zuordnen	
3. Erstattungen des Bundesamts für Zivildienstleistende absetzen	
4. Erstattungen der Krankenkasse nach dem Entgeltfortzahlungsgesetz (Umlageverfahren) absetzen	
Verwaltung (ohne Anschaffungskosten)	
<input type="checkbox"/> Mietkosten der Telefonanlage	_____DM
<input type="checkbox"/> Mietkosten für Büromaschinen (Kopierer/Drucker/PC)	_____DM
<input type="checkbox"/> Portokosten (abzgl. Erstattung durch Teilnehmer)	_____DM
<input type="checkbox"/> Telefongebühren	_____DM
<input type="checkbox"/> Kopier- und Druckkosten	_____DM

- | | | |
|--------------------------|--|---------|
| <input type="checkbox"/> | Reparaturkosten für Büromaschinen | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Gerichts- und Anwaltskosten | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Fortbildungskosten | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Reise- und Fahrtkosten | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Versicherungen | _____DM |
| | – Inventar | _____DM |
| | – Elektronik | _____DM |
| | – Dienstreiserahmenversicherung | _____DM |
| | – Haftpflichtversicherung | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Mitgliedsbeiträge und sonstige Abgaben
(VG Wort/GEMA) | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Werbung/Anzeigen/Öffentlichkeitsarbeit | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Dienstwagen | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Prüfungskosten | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Ehrungen/Glückwünsche und ähnliches | _____DM |

Lehrbetrieb

- | | | |
|--------------------------|---|---------|
| <input type="checkbox"/> | Lehrmaterial | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Bücher und Zeitschriften | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Einbindekosten | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Mietkosten für technische Geräte/Filme u.a. | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Reparaturkosten für technische Geräte | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Exkursionskosten – abzüglich Erstattungen
ohne Teilnehmer | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Anmietung von Räumen und Unterkünften
einschließlich Verpflegung | _____DM |
| <input type="checkbox"/> | Fahrtkosten abzüglich Fahrtkostenzuschüsse | _____DM |

Fortbildungskosten _____DM

Reise- und Fahrtkosten _____DM

Internat

Wäschereinigung _____DM

Reinigungsmittel _____DM

Ersatzbeschaffungen _____DM

Reparaturkosten _____DM

Hauswirtschaft

Lebensmittelrohkosten _____DM

Reinigungsmittel _____DM

Wartung und Reparaturkosten von
Maschinen und Geräten _____DM

Ersatzbeschaffungen _____DM

Reise- und Fahrtkosten _____DM

Nebenkosten (Tisch- und Blumenschmuck u.a.) _____DM

Unterhaltung und Bewirtschaftung der Gebäude und Grundstücke

Grundsteuern _____DM

Straßenreinigung _____DM

Müllabfuhr _____DM

Kanalgebühren _____DM

Schornsteinfegergebühren _____DM

Wassergeld _____DM

Gas/Öl/Koks _____DM

- Gebäudeversicherung _____DM
- laufende Unterhaltsarbeiten der Gebäude und Grundstücke _____DM
- Wartung von Heizungsanlagen _____DM
- Wartung der Feuerlöscher _____DM
- Mieten/Pachten/Erbbaupachten _____DM
- Gebäudereinigung – Fremdfirma u.a. _____DM
- Sonstige Ausgaben – u.a. Werkstattmaterial, Leuchtmittel, Pflege/Gartengeräte _____DM

Effektive Zinsen

Zinsen und Gebühren von laufenden Konten einschließlich Kassenkredite (Kredittilgung und Zinsen unter Kalkulationskosten)

Kosten insgesamt: _____DM

Kalkulatorische Kosten: _____DM

Kalkulatorische Abschreibung von Inventar
 Anschaffungen unter 800,- DM voll absetzen bei den jeweiligen
 Kostenstellen
 Anschaffungen über 800,- DM nach den Abschreibungsgrundsätzen als
 Hilfswert 10 % linear von der Versicherungssumme des Inventars
 _____DM

Gebäude

2 % linear auf die Anschaffungskosten der Gebäude wie folgt:
 Versicherungssummen

Gebäude _____DM

_____DM

_____DM

_____DM

_____DM

Bauindex _____ x _____DM
 (verändert sich jährlich)

letzter Brandkassenwert =	_____	DM
Anschaffungskosten rd. 50 %	_____	DM *
abzuschreiben davon 2 %	_____	DM
Zinsen		
Zinsen 6 % p.a. des betriebsnotwendigen Kapitals (BNK), Buchwerte ca. 50 % der Anschaffungskosten (evtl. Versicherungssumme)		
Mobilar 50 % von _____	DM =	_____ DM
Gebäude 50 % von _____	DM = *	_____ DM
Vorräte, Forderungen, liquide Mittel abzüglich Lieferantenverbindlichkeiten		
(evtl. ca. 100000 DM)	_____	DM
zusammen _____	DM	
_____	DM	6 % vom BNK
Zwischensumme	_____	DM
abzüglich Einnahmen aus Mieten und Pachten	_____	DM
Verpflegungsgelderstattungen von Mitarbeitern	_____	DM
Zinserträge	_____	DM
Kosten 199__ = Jahresabschluß lfd. Jahr	_____	DM
_____	DM	Kosten 199__ = Jahresabschluß lfd. Jahr
Preissteigerung 199__	___%	_____ DM
Mehrkosten, z.B. höhere Energiekosten ohne bauliche Erweiterungen, Aufstockung Personal	_____	DM
voraussichtliche Selbstkosten lfd. Jahr 199__	_____	DM
Preissteigerung 199__ Folgejahr	___%	_____ DM
Summe	_____	DM
Kalkulatorischer Gewinn 5 % auch in Abgeltung der Wiederbeschaffungskosten für Anlagegegenstände	_____	DM
Selbstkostenpreis 199__ (Folgejahr)	_____	DM

Vergleichbarkeit nur möglich auf folgender Berechnungsgrundlage:
Kosten geteilt durch

1. Anzahl der Betten x maximal mögliche Auslastung aufgrund der Organisation der Bildungsstätte
2. Anzahl der Betten x 360 Kalendertage maximale Auslastung überhaupt (Zinstage)
3. Anzahl der Betten x tatsächliche Auslastung

Alle projektbezogenen Einnahmen/Zuwendungen bleiben bei dieser Kostenkalkulation unberücksichtigt. Diese Einnahmen fließen in die Ermittlung der konkreten Kostengestaltung eines Seminars ein.

Weitere Einnahmen:

- Personalkostenerstattung Bund/Land
- ABM-Zuschüsse
- Lohnkostenzuschüsse
- Unterstützung der Träger
- Spenden
- Institutionelle Förderungen

Diese Einnahmen werden bei der Festlegung des Tagessatzes für die jeweilige Bildungsstätte großen Einfluß haben. Für die Vergleichbarkeit der Kosten der Bildungshäuser untereinander können sie jedoch nicht herangezogen werden.

Bei der Kürzung um die Einnahmen sind die Preissteigerungen ebenfalls zu beachten!

II.

Aus den Erfahrungen der **Politischen Akademie Biggensee** will ich nachfolgend aufzeigen, daß im Rahmen der Führung einer Bildungsstätte eine Fülle verwaltungstechnischer Hilfsmittel entwickelt und angewendet werden, die die Qualität der Arbeit sichern helfen können. Es sind Beispiele, nichts Vollständiges. Drei Zielvorgaben bilden die Gliederung:

- **Optimierung der Rahmenbedingungen für die Pädagogik**
- **Optimierung von Betriebsabläufen**
- **Optimierung von Betriebsergebnissen**

1. Optimierung der Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit

Der Auftrag der Bildungseinrichtungen ist die Bildungsarbeit – die Pädagogik. Nur zu diesem Zweck sind sie gegründet, und diesem Ziel dienen sie. Die Pädagogik ist sozusagen die Spitze, während die weiteren Abteilungen einer Einrichtung den Unterbau bilden. Ein Unterbau ohne Dach ist unbrauchbar, eine Spitze ohne Unterbau überflüssig und nutzlos. Darum sind alle Arbeitsbereiche in einer Bildungsstätte gleichwertig, müssen aber der Pädagogik zuarbeiten; denn diese ist Auftrag der Einrichtung.

Rahmenbedingungen oder gar Voraussetzungen für die Arbeit der Bildungsstätte sind die länderspezifischen **Weiterbildungsgesetze**, die **Vorschriften** der öffentlich fördernden Dienststellen, aber auch die **Gesetze** für Steuern, für Abgaben, für Löhne und Gehälter, für Versicherungen, Sicherheitsbestimmungen, für die GEMA, die Gewerbeaufsicht, den Jugendschutz, die Berufsgenossenschaft, den Datenschutz und ähnliches.

Der Brennpunkt der pädagogischen Arbeit ist das Seminar, die Tagung, die Studienfahrt mit den Teilnehmenden. Verwaltungstechnische Hilfsmittel sind unter anderem:

Die rechtzeitige Erstellung von **Terminübersichten**. Jahres-, Monats-, Wochenpläne erleichtern die Arbeitsplanung, ermöglichen Absprachen und verhindern ein Übermaß an Improvisationsnotwendigkeit.

Ein **Organisationsplan** für jede Tagung mit Angaben der Möblierung des Tagungsraumes, der Raumverteilung, des Medieneinsatzes, des Bereithaltens von Tagungsgetränken, der Freizeitangebote, der Sonderwünsche und ähnliches kann die Pädagogik entlasten.

Die **Kostenermittlung** einer Veranstaltung mit Teilnehmerzahl, Tagessatz, Honoraren, Gehaltsanteilen und anderes sowie die Finanzierung durch Teilnahmebeiträge, Zuschüsse und Eigenanteilen der Institution ist für die optimale pädagogische Arbeit Rahmenbedingung.

Der funktionsgerechte **Zustand der Medien**. Hier hilft eine Liste im Medienraum mit Angaben zum Einsatzort, Zustand, nächstem Gebrauchstermin, Lagerplatz von Ersatzteilen, Bedienungsanleitungen etc.

Ein **Umlaufverfahren** unter den Pädagogen/Pädagoginnen und gegebenenfalls den Abteilungsleiterinnen und -leitern mit aktuellen Aufsätzen, Periodika, allgemeiner Korrespondenz für die Bildungseinrichtung und ähnlichem ist ein Weg zur Verbesserung des Informationsflusses.

Über die regelmäßigen Gespräche zum Beispiel in der Pädagogenrunde oder auch mit Küche und Hauswirtschaft müssen **Protokolle** angefertigt und regelmäßig nachgehalten werden, so daß Absprachen oder Beschlüsse eingehalten und verwirklicht werden.

Die Nutzung der **Bibliothek** ist als Rahmenbedingung für die pädagogische Arbeit wichtig. Ein überschaubares Ausleihverfahren gibt Auskunft über den Verbleib bestimmter Bücher. Die monatliche Auflistung von Neuzugängen in der **Bibliothek** und der Mediathek informiert über Anschaffungen, und die fortgeschriebene Liste der Periodika und Abonnements macht langes Suchen und aufwendiges Recherchieren überflüssig.

Die Sammlung von **Zeitungsausschnitten** – sortiert nach dem Schlagwortverzeichnis der Bibliothek und Mediathek – ist ein Fundus für die pädagogische Arbeit.

Für die **Auswertung** der pädagogischen Arbeit sind Beurteilungsbögen ein gutes Hilfsmittel. Sie sollten Fragen zum Seminar, aber auch zum Haus und zum Gesamtaufenthalt beinhalten. Nach der konkreten Auswertung durch den/die Pädagogen/Pädagogin können die Ergebnisse zusammengefaßt und auch den anderen Abteilungen im Haus zur Beurteilung der Arbeit zugänglich gemacht werden.

2. Optimierung von Betriebsabläufen

Die Betriebsabläufe sind das Nervensystem einer Bildungseinrichtung. Nur in einer Gesamtbetrachtung der Betriebsabläufe ist das „Funktionieren“ einer Bildungsstätte ablesbar. Die einzelnen Teile bilden das Ganze. Dabei sollte an keiner Stelle Perfektionismus angestrebt werden; der gelingt sowieso nicht und macht ein Haus steril und kalt und auch lebensfremd. Dennoch sind verwaltungstechnische Hilfsmittel empfehlenswert, um die Betriebsabläufe zu optimieren und damit die Qualität der Arbeit zu sichern.

Da ist die **Werbung**, die mit Hilfe von Faltblättern, Pressehinweisen, Anfahrtskizzen, Informationsquellen, Nachfragemöglichkeiten, Anmeldeständen etc. verwaltungstechnisch strukturiert werden kann.

Ein denkbarer **Laufplan** eines Teilnehmenden kann helfen, Wünsche und Notwendigkeiten rechtzeitig zu erkennen. Wir haben zur Zeit der Inbetriebnahme der Politischen Akademie Biggensee oft mit den Mitarbeitern das Planspiel von der Anreise bis zur Verabschiedung von Teilnehmenden durchgespielt.

Die **Terminplanung** für das Haus muß sehr genau und äußerst zuverlässig gestaltet werden. Da sind beispielsweise Anschreiben an Zielgruppen mit Terminangeboten und Preisangaben zu gestalten, Belegungsübersichten anzufertigen und freie Kapazitäten für eine Restbelegung zu ermitteln. Auch ein Bettenplan schafft Übersicht und verhindert Reibungsverluste in den Betriebsabläufen.

In unterschiedlichen **Listen** werden für die Einrichtung wichtige Gegebenheiten festgehalten, um rechtzeitig zu reagieren, Einfluß zu nehmen, Vorbereitungen zu treffen, um Arbeitsabläufe zu optimieren. Das sind unter anderem Inventarlisten, Urlaubs- und Krankenlisten, Geburtstage und Jubiläen sowie Betriebsfeste.

Das Führen von **Kassenbüchern** verlangt viel Sorgfalt und Zuverlässigkeit. Außerdem sind Abrechnungsbögen, Tageseinnahmen- und ausgabenformulare, ein Scheckausgangs- und eingangsbuch, der monatliche Soll-/Ist-Vergleich im Rahmen des Jahresetats, die Abrechnungsbögen einzelner Seminare sowie die entsprechenden Verwendungsnachweise eine deutliche Hilfestellung.

Die **Teilnahmelisten** sind für die Bezuschussung der Seminare notwendig, haben aber auch hausintern ihre Bedeutung für statistische Erkenntnisse, etwa über die Altersstruktur, Berufszugehörigkeit, Geschlechterverteilung, das Herkunftsland der Teilnehmenden, ihre Verweildauer und darüber, wie viele Personen zum ersten Mal an einem Seminar in dieser Einrichtung teilnehmen. Voraussetzung für die qualitätssichernde Hilfe von Statistiken ist, daß sie ausgewertet und interpretiert werden und daß gegebenenfalls Reaktionen erfolgen.

Die Arbeitsabläufe in der **Hauswirtschaft** sind sehr differenziert, mit Speiseplänen, Verpflegungslisten für Teilnehmende und das Personal sowie von Gastreferenten, mit Zusatzleistungen der Küche, Grillzetteln, Getränkekarten, Inventurlisten zum Jahresende zu begleiten, um die Arbeit direkt dort, wo sie anfällt, zu optimieren.

Hilfreich ist auch eine Liste mit den **Beflaggungsterminen und -gründen**. Die Verantwortlichen wissen, wann sie die Bundes-, Landes-, Stadt- oder Hausfahne aufziehen müssen, und alle Mitarbeiter/-innen können Antwort auf die Frage geben: Warum flaggen Sie heute?

Auch **Betriebsvereinbarungen, Arbeitspläne, Stundenzettel, Wartungsverträge, Reparaturlisten, Prüfbücher und ähnliches** sind verwaltungstechnische Hilfsmittel zur Optimierung von Betriebsabläufen und damit zur Qualitätssicherung.

3. Optimierung der Betriebsergebnisse

Klassische verwaltungstechnische Hilfsmittel, um die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse zu analysieren und zu optimieren, sind der **Jahreswirtschaftsprüfungsbericht**, der Jahresetat und der Soll-Ist-Vergleich. Voraussetzung und Hilfsmittel dafür sind unter anderem die vielen denkbaren Statistiken. Ist- und Planzahlen für Tagungen und Seminare, aufgestellt nach Teilnehmertagen, Leistungstagen und Verpflegungstagen, geben aktuell und in der Entwicklung eines Jahres sowie im Vergleich zu vorhergehenden Jahren Auskunft über erzielte und zu erzielende betriebswirtschaftliche Ergebnisse.

Ebenso ist kontinuierlich der **Energieverbrauch** festzuhalten. Je nach Jahreszeit, Wetterperioden und auch nach Belegungszahlen ist der Vergleich des Verbrauchs von Wasser, Gas und Strom hilfreich und Voraussetzung dafür, mit geeigneten Mitteln das Betriebsergebnis zu optimieren.

Wichtig für die betriebswirtschaftliche Betrachtung der Bildungsstätte ist die Entwicklung von **Verwaltungskosten**, etwa die Kosten für Fotokopien, Tele-

fon – dienstlich/privat –, Porto, Dienstreisen; ebenso die Entwicklung der Kosten und Erlöse beim Getränkeverkauf, der Nutzung von Kegelbahn, Sauna, Billard, Tischtennis und anderen Freizeitangeboten. Dazu dienen Formblätter, Tabellen, Wochen-, Monats-, Jahresübersichten.

Die regelmäßige, wenigstens alle 14 Tage erfolgende Betrachtung der **Kontostände** mit Ist- und Planzahlen der Einnahmen und Ausgaben schafft die Möglichkeit, rechtzeitig auf die finanzielle Entwicklung Einfluß zu nehmen.

Für die Optimierung der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse sind **Kontrollen** in verschiedener Form notwendig. So ist der Eingang von Spenden von Freunden und Förderern zu begleiten, sind die Eingänge öffentlicher Zuschüsse zu kontrollieren, Kassenbücher, Umsatzzahlen, Fahrtenbücher, Teilnehmergebühren, Pensionspreise für die Gäste des Hauses und anderes aufmerksam zu beobachten. Auch hier dienen Aufzeichnungen, Wiedervorlagen, Aktenvermerke und ähnliches dazu, einen kontinuierlichen Überblick zu haben und rechtzeitig Einfluß nehmen zu können.

Als Beispiel aus dem Alltag der Politischen Akademie Biggensee ist nachfolgend das sogenannte „Prüfbuch“ für wiederkehrende Prüfungen gemäß § 30 Abs. 2 der Gaststättenbauverordnung (GastBauVO) wiedergegeben. Es ist der Orientierungs- bzw. Terminplan für den/die zuständigen Mitarbeiter/-innen und der Nachweis mit entsprechenden Prüfberichten für die Sicherheitsbehörden:

Wiederkehrende Prüfung gemäß § 30 Abs. 2 der Gaststättenbauverordnung (GastBauVO)

Prüfung durch staatlich anerkannte Sachverständige bzw. Sachkundige

	Prüfung vor der ersten Inbetriebnahme und nach wesentlicher Änderung	Wiederkehrende Prüfung	Prüffrist in Jahren nicht mehr als:
Lüftungstechnische Anlagen	Sachverständige	Sachverständige	3
Elektrische Anlagen	Sachverständige	Sachkundige	3
Sicherheitsbeleuchtung und Sicherheitsstromversorgung	Sachverständige	Sachverständige	3
Brandmeldeanlagen, Alarmierungseinrichtungen	Sachverständige	Sachkundige	3
sowie			
Einrichtungen zum selbsttätigen Schließen von Feuerschutzabschlüssen (z. B. Türen, Tore)	Sachkundige	Sachkundige	3
Tragbare Feuerlöscher	Sachkundige	Sachkundige	2
Blitzschutzanlagen	Sachkundige	Sachkundige	3

III.

Verwaltungstechnische Hilfsmittel zur Qualitätssicherung sind Teilnehmerlisten und Beurteilungsbogen, sind Betriebsvereinbarungen und Terminübersichten, sind das Kassenbuch und der Jahreswirtschaftsprüfungsbericht. Hilfsmittel, von denen viele vorgeschrieben sind, von denen andere aber aus den Arbeitsabläufen der Bildungsstätte entstanden sind. Nicht gemeint sind hier Dinge wie Büroausstattung, Telefonanlage oder Faxgerät, die EDV-Ausstattung oder der Anschluß im Internet, auch wenn diese als Rahmenbedingungen sehr wohl Einfluß auf die Qualität der Arbeit, die Optimierung der Arbeitsabläufe, die Arbeitsatmosphäre und das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen haben.

Die Auflistung verwaltungstechnischer Hilfsmittel ist nicht vollständig, sondern beispielhaft. Es wird deutlich, daß wir das „Rad“ an vielen Stellen nicht immer wieder neu zu erfinden brauchen. Schon vor der aktuellen Diskussion wurde in den Bildungshäusern auf die Qualität der Arbeit geachtet. Und damit kann auf eine Reihe vorhandener und bewährter Instrumente zurückgegriffen werden. Aber sie können verändert, verbessert und gezielter eingesetzt werden.

Dies stellt sich bei der konkreten Bearbeitung des AdB-Katalogs heraus. Die dort gewählte Systematik und die Konkretisierungen, die eine Reihe von neuen Aspekten und Fragestellungen aufwerfen, betreffen auch den verwaltungstechnischen Bereich.

Zum Autor

Alfred Hagedorn ist Leiter der Politischen Akademie Biggese, Mitglied des Vorstands und Vorsitzender der Kommission Verwaltung und Finanzen des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten

Anschrift: **Alfred Hagedorn**
*Politische Akademie Biggese
Seminar für Staatsbürgerkunde e.V.
Ewiger Straße 7-9, 57439 Attendorn
Telefon: 0 27 22/70 90, Telefax: 0 27 22/7 09 94 53
E-Mail: INFO@Politische-Akademie-Biggese.DE
Internet: HTTP://WWW.Politische-Akademie-Biggese.DE*

Anregungen zur Qualitätssicherung der hauswirtschaftlichen Leistungen in Bildungsstätten im AdB

Manfred Jastrzemski

In mehreren Fortbildungsveranstaltungen haben Beschäftigte aus den verschiedenen Aufgabenfeldern der Bereiche Hauswirtschaft und -technik Überlegungen dazu angestellt, welchen Beitrag sie zur Aufrechterhaltung und Verbesserung der Qualität leisten können.

Dabei wurde im Rahmen einer Zukunftswerkstatt Wünschens- und Erstrebenswertes aufgelistet, ausdrücklich erst einmal ohne konkrete finanzielle Realisierungsüberlegungen. Den in diesen Bereichen Beschäftigten lag daran, ihre Vorstellungen von Qualität in Bildungsstätten darzulegen und deutlich zu machen, daß es aus ihrer Sicht als ein Indikator für das ernsthafte Bemühen um Qualitätssicherung angesehen wird, wenn die direkt Betroffenen rechtzeitig mit ihrer Kompetenz, mit ihrer Erfahrung und mit ihrer Detailkenntnis in entsprechende Überlegungen einbezogen werden und nicht die sie und ihren Bereich betreffenden Angelegenheiten vom Schreibtisch anderer her entschieden werden.

Deutlich wurde im Rahmen der Arbeit dabei, daß sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber existieren, was in diesen Bereichen als unabdingbar und was eher als nachrangig betrachtet werden muß. Insofern zeigen die Ergebnisse auch die verschiedenen Auffassungen darüber, wie sich Bildungsstätten präsentieren, welche Standards sie bieten sollen und was von den Gästen der Häuser jeweils gewünscht und honoriert wird.

Diese unterschiedlichen Sichtweisen resultieren vor allem daraus, daß die finanziellen und baulichen Voraussetzungen, aber auch die Zielgruppen der einzelnen Einrichtungen sich stark voneinander unterscheiden. Dies beeinflußt die formulierten Ansprüche und Erwartungen.

Schon allein deshalb kann es keinen gemeinsamen, für alle Bildungsstätten des AdB gültigen Qualitätsstandard in diesen Bereichen geben. Möglich ist allerdings die Formulierung von Qualitätsmerkmalen, die, wenn auch auf unterschiedlichem Niveau, in allen Bildungsstätten zur Beschreibung der hauswirtschaftlichen Qualität herangezogen werden können.

Bei allen Unterschiedlichkeiten wurde aber auch eine Gemeinsamkeit deutlich. Die verschiedenen Bildungsstätten unseres Verbandes (politische Akademien, Europahäuser, Heimvolkshochschulen, Jugendhöfe und Jugendbildungsstätten) sind in erster Linie Einrichtungen, in denen politische Bildung angeboten wird. Sie sind keine Beherbergungsbetriebe im traditionellen Sinne und können und wollen mit diesen nicht konkurrieren, obwohl sie vielfach damit verglichen und auch entsprechende Ansprüche an sie gerichtet werden.

Alle notwendigen und im Interesse der Gäste und ihrer berechtigten Wünsche und Forderungen anzustrebenden Veränderungen und Verbesserungen stehen immer in diesem Spannungsverhältnis.

In den nachfolgenden Beschreibungen wird daher die mehr oder weniger selbstverständliche Grundausstattung von Bildungsstätten benannt. Es werden aber auch Anregungen dazu gegeben, wie sich die Häuser auf wachsende Anforderungen und steigende Ansprüche der Teilnehmenden einstellen und entsprechend ihrer jeweiligen Qualitätsstandards daran orientieren können. Manche der Anregungen und Ideen sind vielleicht längst umgesetzt worden. Andere sind nur aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen und konkreter Erfahrungen nachvollziehbar.

Allen Beteiligten war klar, daß die immer knapper werdenden finanziellen und personellen Ressourcen schon sehr bald dazu zwingen werden, Abstriche vom Wünschenswerten zu machen.

Wir hoffen dennoch, daß diese Beschreibung eine Anregung bietet, über bestehende Möglichkeiten nachzudenken und das eine oder andere auch tatsächlich umzusetzen. Darüber hinaus werden damit Vorschläge zur Weiterentwicklung des bestehenden Fragenkatalogs gemacht, die im Bereich der „hauswirtschaftlichen Qualitätsmerkmale“ dringend notwendig erscheinen.

1. Erste Eindrücke

Wer eine Tagungs- oder Bildungsstätte betritt, bildet sich sehr schnell einen ersten Eindruck. Die vorgefundene Ausstattung, das Ambiente, die ästhetische Gestaltung, die Raumaufteilung, das Umfeld, die Art, wie man freundlich oder mehr unpersönlich empfangen, als Gast willkommen geheißen wird, spielen dabei eine ganz wichtige Rolle! Bisherige Erfahrungen mit vergleichbaren Einrichtungen, die Erwartung, die an das bevorstehende Seminar, an das Zusammensein mit anderen Seminarteilnehmenden geknüpft ist, wird die Anmutung eines Hauses mitbestimmen.

2. Komforterwartungen

Was macht die besondere Qualität eines Hauses aus?

Der Teilnehmende, der Gast erwartet zumindest das, was er üblicherweise kennt, auch in Bildungsstätten vorzufinden. Ansprüche erweitern und verändern sich im Laufe der Zeit; sie unterliegen einem an den kulturellen Veränderungen orientierten Wandel. Was noch vor 20 Jahren die besondere Ausnahme in der Ausstattung von Tagungshäusern, ja geradezu ein Luxus war, zum Beispiel das Einzelzimmer mit Naßzelle oder einem kleinen Bad, ist heute fast der Normalfall. Bildungsstätten, die ihre – erwachsenen – Gäste in Doppelzimmern mit Sanitäranlagen auf dem Etagenflur unterbringen müssen, haben im Konkurrenzkampf der Bildungsstätten untereinander, der zweifelsohne stattfindet, „schlechte Karten“. Sie müssen als Kompensation schon attraktive Alternativen bieten.

Auch wenn das primäre Anliegen von Bildungsstätten unseres Verbandes nicht der Komfort in Unterbringung und Verköstigung ist, so unterliegen sie

dennoch, und das bei immer knapper werdenden Mitteln für die Sach- wie auch für die Personalausstattung, dem Vergleich und der Konkurrenz mit anderen Anbietern auf diesem Markt. Die Gäste fragen nicht danach, wie, unter welchen Bedingungen der gut funktionierende Ablauf gewährleistet wird. Sie sind allerdings in aller Regel auch einverstanden, wenn aus verschiedenen Gründen manche „Selbstverständlichkeiten“ nicht geboten werden.

3. Orientierung

Teilnehmende möchten bei der Anreise klar erkennen, wo und wie sie das Haus erreichen; dazu gehört ein aktualisierter Hinweis im Hausprospekt mit einer detaillierten Anreisebeschreibung und – sofern möglich – ortsinternen Hinweisschildern. Es wäre empfehlenswert, einen Abholdienst für Personen und/oder für das Gepäck zu organisieren. Das erfordert zwar zusätzlichen Aufwand, wäre aber für manche, vor allem ältere Teilnehmende eine erhebliche Entlastung. Im Hause angekommen möchten sie jemanden finden, der/die sie willkommen heißt und ihnen alle notwendigen Informationen im Zusammenhang mit der besuchten Veranstaltung geben kann. Es wäre vorteilhaft, wenn eine solche Person auch über die hausüblichen Arbeitszeiten hinaus anwesend wäre. Von dieser Person sollte Freundlichkeit und Zuvorkommenheit erwartet werden. Nichts ist schlimmer, als wenn der Gast das Gefühl hat, lästig zu sein! Diese Person wäre gleichsam Schnittstelle zu den verschiedenen Funktionsbereichen der Bildungsstätte. Sie sollte über alle dazu notwendigen Informationen verfügen, sie zumindest unkompliziert abrufen können.

4. Unterbringung

Als nächstes möchten die Teilnehmenden ihre Zimmer aufsuchen. So wie das gesamte Haus und alle öffentlich zugänglichen Räume sollten auch die Zimmer geschmackvoll eingerichtet sein, nicht zu klein und nach Möglichkeit mit Pflanzen und Blumen, Bildern und sonstigen Accessoires unaufdringlich dekoriert. Zweifellos läßt es sich nicht immer einrichten, Zimmer mit Naßzellen anzubieten; bei geplanten Umbaumaßnahmen sollte hier jedoch ein absoluter Vorrang liegen. Die Sanitäreinrichtungen sollten dem neuesten Standard, der Anforderung an Praktikabilität und ökologischen Gesichtspunkten (Wasserstoptaste, Toilettenspülung mit Regenwasser und ähnliches) entsprechen. Das Mobiliar der Zimmer sollte, wenn eben möglich, ergonomisch gut und ästhetisch ansprechend sein. Zumindest sollten die Sitz- und Liegemöbel diesen und orthopädischen Ansprüchen genügen. Auch sollten gewisse Standards offeriert werden, wie zum Beispiel Telefone und (Weck)Radios, gepflegte Fußböden, farblich abgestimmte Stoffe und Bezüge.

Zu den Standards in der Erwachsenenbildung gehört es inzwischen, die Teilnehmer/-innen in Einzelzimmern und nicht zu zweit unterzubringen. Sollte dies nicht möglich sein, so ist das Minimum an individuellem, persönlichem Raum einzuhalten. Zum Beispiel müßten die Betten weit genug voneinander

getrennt stehen (keine Doppelbetten), die Unterbringungsmöglichkeiten von Gepäck und Kleidungsstücken sollten persönlich zuzuordnen sein. Wenn eben möglich sollte genügend Möglichkeit zur diskreten Distanzierung – eventuell sogar durch Trennwände – geschaffen werden. Im Sanitärebereich ist in jedem Fall für die Respektierung und Wahrung des Intimbereichs zu sorgen.

Es versteht sich von selbst, daß anreisende Gäste die Zimmer ohne „Spuren“ der Vorgänger vorfinden. Sofern dies überhaupt noch notwendig ist, sollten und könnten die Zimmer in Raucher- und Nichtraucherzimmer getrennt werden. Besser wäre es allerdings, und dies ist durchaus ein Qualitätsmerkmal, daß in den Zimmern grundsätzlich nicht geraucht wird.

5. Hauswirtschaftsbereich/Küche/Speiseraum

Zur Qualität einer Bildungsstätte gehört ein attraktives Speise- und Getränkeangebot und auch als selbstverständliches Qualitätsmerkmal Vollwerternährung, fleischlose, vegetarische Kost. Vielfach hat es sich bewährt, eine bebilderte Speisekarte mit Angabe der verwendeten Rezepte, eventuell auch der Zusatzstoffe auszulegen. Es wäre anzustreben, den Service im Speisesaal nicht nur auf eine kurze Zeit zu begrenzen, sondern dem Verweilbedürfnis der Teilnehmer/-innen Vorrang vor der Arbeitszeitregelung der Mitarbeiter/-innen einzuräumen. Allerdings wird man hier einen akzeptablen Kompromiß anstreben müssen. Das Wohlbefinden der Gäste kann natürlich nicht zu Lasten der Mitarbeiter/-innen gewährleistet werden; andererseits wäre die gesamte Hausorganisation mehr als bisher an erweiterten Servicevorstellungen zu orientieren. Es gilt, die Widersprüchlichkeit zwischen dem „Diktat der Küche“ und den Wünschen der Gäste nach Möglichkeit zu vermeiden und eine akzeptable Regelung anzustreben. Also Service solange, wie er gebraucht wird, ohne Beeinträchtigung der Mitarbeiter/-innen.

Der Speisesaal sollte nicht den Eindruck einer Kantine erwecken, sondern schon von seiner äußeren Gestaltung her eine angenehme Atmosphäre ausstrahlen, zum Beispiel durch eine gediegene Tischdekoration, durch angenehme Lichtverhältnisse (keine Neonlampen), durch dezente Raumdekorationen, schallisolierte Böden, Verwendung von geschmackvollem Geschirr und gediegenem Besteck, eventuell auch durch Einrichtung von Sitzcken und dergleichen. Zu einem gemütlichen Speiseraum gehört, wo möglich, das freundliche aber unaufdringliche Bedienungspersonal mit adretter Kleidung.

Das Speiseangebot sollte dem Geschmack, den Wünschen und Interessen der unterschiedlichen im Hause befindlichen Gästegruppen entgegenkommen. Entsprechend wäre ein abwechslungsreiches Essen und eine besondere Menüvielfalt anzustreben, selbstverständlich auch ein reichhaltiges und umfangreiches Salat- und Obstbuffet. In den Speiseplan sollten Produkte aus der Region aufgenommen und entsprechend gekennzeichnet werden. Es schadet auch nicht, wenn dies ökologisch-politisch begründet wird. Durch Hinweis ist ebenfalls deutlich zu machen, inwieweit Vollwerternährung an-

geboten wird, welche Prinzipien damit verbunden sind und welche ökologischen Gesichtspunkte neben ernährungswissenschaftlichen dabei zum Tragen kommen.

Vielleicht läßt es sich einrichten, zwischen den Mahlzeiten Kleinigkeiten zum Essen und Trinken anzubieten; Getränke sollten ständig verfügbar sein. Schön wäre es, wenn im Speiseraum und in den Aufenthaltsräumen ein Obstangebot bereitgehalten würde, nach Möglichkeit aus regionalem Anbau und mit Verweis auf die Herkunft; dies würde zweifellos als angenehme Geste des Hauses verstanden und entsprechend gewürdigt werden.

Es ist anzustreben, daß die Einrichtung der Küchen, wo eben möglich, dem neuesten Entwicklungsstand entsprechen. In jedem Fall ist die Einhaltung gesetzlich vorgeschriebener Hygienerichtlinien öffentlich zu dokumentieren und dies auch gegenüber den Teilnehmenden zu verdeutlichen. Ganz wichtig dabei: alle, auch die pädagogischen Mitarbeiter/-innen sollten wissen und vertreten, was es damit auf sich hat und warum es wichtig ist, solche Regeln einzuhalten.

6. Personal/Mitarbeiter/-innen

Eine wichtige Voraussetzung dafür, daß sich Gäste wohlfühlen und persönliche Wertschätzung erfahren, ist ein freundliches Hauspersonal. Es sollte gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darauf hingewirkt werden, daß die Bildungsstätte, das Haus, für die Gäste dazusein hat. Diese müssen entsprechend behandelt, umworben werden und sollten zufrieden weggehen und gerne wiederkommen. Verwaltungs- und Hauswirtschaftsleitung sollten in offenen Gesprächen und Trainings vermitteln, wie sich dies im einzelnen ermöglichen läßt. Eine regelmäßige Schulung und Fortbildung dazu ist anzustreben. Von seiten der Hauswirtschaftsmitarbeiter/-innen wurde angeregt, das Haus- und Bedienungspersonal mit Fotos vorzustellen, mit den jeweiligen Funktionen zu beschreiben und als mögliche Ansprechpartner für individuelle Wünsche auszuweisen. Somit wäre ein persönlicher Kontakt leichter herzustellen, sicherlich im Interesse der Gäste.

Alle Freundlichkeit und ein erkennbar guter Umgangston der Mitarbeiter/-innen untereinander hat ein gutes Arbeits- und Betriebsklima zur Voraussetzung. Die Zufriedenheit der Kollegen/Kolleginnen, ihr freundlicher Umgang miteinander strahlt sicherlich auch auf die Gäste aus. Keinesfalls sollten Konflikte öffentlich ausgetragen werden. Auch hier gilt: Der Gast darf nicht in seinem Wohlbefinden beeinträchtigt werden. Konflikthafte Auseinandersetzungen gehören nicht dahin, wo sie von den Gästen des Hauses wahrgenommen werden können.

7. Freizeitgestaltung

Die Qualität eines Hauses hängt nicht unwesentlich davon ab, welche Freizeitangebote bereitgestellt werden. Oft bleibt es leider aufgrund räumlicher und baulicher Bedingungen und einer sich zunehmend schwieriger gestaltenden finanziellen Ausstattung bei den üblichen Dingen wie Flipper, Tisch-

tennis, Kickern, vielleicht noch einer Hausbibliothek und einer Kellerbar. Oft fehlt es schon an akzeptablen Aufenthalts- und Freizeiträumen, wo die Gäste eine anspruchsvolle Ausstattung antreffen und ihre Getränke nicht unbedingt aus Automaten beziehen müssen. Eine Bildungsstätte kann allerdings auch andere Angebote unterbreiten, wie zum Beispiel Fahrrad- und Skiverleih, einen Kiosk und ähnliches. Es gibt bereits Häuser, die verschiedene Accessoires mit hauseigenem Logo versehen und den Teilnehmenden der Seminare (zum Verkauf) anbieten oder als Präsent überreichen (wer kann das schon ...!). Des weiteren würde es den Qualitätsstandard erhöhen, ein Angebot zu Besonderheiten aus der Region, bezogen auf Brauchtum, Geschichte, Kulturgeschichte, politischen oder sonstigen Ereignissen zu unterbreiten. Für manche Gäste könnte es reizvoll sein, neben der eigentlichen Seminararbeit auch einiges vom politisch-kulturellen Umfeld einer Bildungsstätte mitzubekommen.

8. Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Gäste

Die Qualität eines Hauses bemißt sich zum einen an dem, was es von sich aus bietet, allerdings auch daran, wie es auf die speziellen Wünsche und Erwartungen der Gäste eingeht und wie deren Berücksichtigung ermöglicht wird. Dazu gehört, daß eine Stelle oder eine Person jederzeit ansprechbar und in der Lage ist, Wünsche entgegenzunehmen, und zwar verständnisvoll und mit weitreichenden Möglichkeiten für die Umsetzung. Es wäre anzustreben, in jeder Bildungsstätte eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter auch im Hauswirtschafts- und Verwaltungsbereich zu haben, die bzw. der sich mit ausländischen Gästen in den gängigen Fremdsprachen verständigen kann.

Zum Service des Hauses, der an den Wünschen und Bedürfnissen der Teilnehmenden orientiert ist, gehört es auch, soweit wie möglich Rücksicht auf spezifische Belange, insbesondere Handicaps, persönliche Behinderungen, zu nehmen. Wenn zum Beispiel verallgemeinernd von behindertengerechter Einrichtung eines Hauses, auch der Zimmer, gesprochen wird, so geht man in aller Regel von Rollstuhlfahrern aus, die einen anderen Bewegungsradius brauchen als nicht behinderte Menschen. Eine behindertengerechte Bildungsstätte einzurichten bzw. für adäquate Aufnahmemöglichkeiten von Menschen verschiedenster Behinderungen vorbereitet zu sein, bedarf einer ausführlichen und gründlichen Vorinformation, auch über die finanziellen, bautechnischen und organisatorischen Voraussetzungen. Neben Rollstuhlfahrern gibt es seh- und hörgeschädigte Menschen, auf deren spezifische Beeinträchtigungen ebenfalls Rücksicht zu nehmen ist. Hier Abhilfe zu schaffen, wäre ein ganz wichtiges Merkmal der Qualitätsverbesserung.

9. Ökologische Gestaltung

Eine Bildungsstätte, die sich an ökologischen Grundsätzen orientiert, sollte diese in allen Bereichen zur Geltung bringen: in Hauswirtschaft und Küche, in der Verwaltung und im Seminaralltag. Es werden Produkte aus ökologi-

schem Anbau verwertet, und es wird „vollwertig“ gekocht. Energiesparkonzepte werden umgesetzt und ökologisch unbedenkliche Materialien eingesetzt. Teilnehmer/-innen werden in dieses Konzept einbezogen und schon bei der Ankunft gebeten, während ihres Aufenthalts zu helfen, Energie zu sparen und Müll zu trennen. Sie sind mitverantwortlich für das Gelingen und Teil der ökologischen Lernprozesse.

Eine Projektgruppe der Jugendbildungsreferenten des AdB hat einen Fragebogen erarbeitet, mit dessen Hilfe überprüft werden kann, welche Schritte, zur Realisierung ökologischer Grundsätze in Bildungsstätten unternommen wurden bzw. welche Hemmnisse dem entgegenstanden. Die dadurch möglichen Anregungen und Impulse werden, so steht zu hoffen, von Verantwortlichen in Bildungsstätten aufgegriffen und im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten weiter genutzt. Auf längere Sicht und angesichts eines gestiegenen ökologischen Bewußtseins in weiten Teilen der Bevölkerung wird eine ökologische Umgestaltung durchaus als Qualitätsmerkmal eines Hauses angesehen, mit dem man dann auch werbend offensiv an die Öffentlichkeit treten kann.

Einige dieser vielen Überlegungen, Anregungen und Empfehlungen zur Verbesserung der Angebotsqualität eines Hauses sind manchmal schon mit wenig finanziellem Aufwand, aber mit einiger Phantasie umzusetzen. Andere bedürfen jedoch erheblicher Mittel sowie intensiver räumlicher und organisatorischer Veränderungen.

Manfred Jastrzemski ist Bundestutor des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten.

Anschrift: **Manfred Jastrzemski**
Haager Weg 44, 53127 Bonn
Telefon: 02 28/9 10 28 – 0, Telefax: 02 28/29 90 39

Zum Autor

Qualitätssicherung im Europa-Zentrum Meißen e.V. ein Praxisbericht

Marina Bräuer

Das Europa-Zentrum Meißen (EZM) ist eine politisch und konfessionell unabhängige Europäische Bildungs- und Begegnungsstätte der Jugend- und Erwachsenenbildung in Sachsen, die im Herbst 1990 die Arbeit aufnahm.

Wie viele Einrichtungen in den neuen Bundesländern konzipieren wir unser Angebot nicht ausschließlich im Bereich der klassischen politischen Bildung. Vielmehr versuchen wir, den vorhandenen Bedarf und die Bedürfnisse unserer Teilnehmenden aufzugreifen und europäische Projekte der politischen Bildung mit beruflicher und sozialer Bildung zu verknüpfen. Dies erforderte von Beginn an eine enge Kooperation mit Trägern der beruflichen Bildung, mit anderen Trägern der Jugendhilfe, mit Unternehmen und anderen. Das EZM tritt dabei als Gesamtprojekträger auf. Die größten dieser Projekte wurden unter anderem aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert, wobei sich sehr schnell die Frage stellte, ob aus diesem Förderprogramm auch in Zukunft noch Träger gefördert werden, die über kein zertifiziertes Qualitätssicherungssystem verfügen.

Vor diesem Hintergrund kam es zu einer Empfehlung des Sächsischen Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit, die für vom ESF finanzierte Projekte eine Zertifizierung nach ISO 9000 ff. nahelegte. Parallel dazu wurde in Sachsen entschieden, die Einführung dieses Qualitätssicherungssystems mit finanziellen Mitteln und Fortbildungen zu unterstützen.

Dies führte im Europa-Zentrum zur Beschäftigung mit der ISO-Norm. In der Auseinandersetzung mit diesem Qualitätssicherungssystem stellten sich uns folgende Fragen:

Kann man Normen, die für Industriebetriebe geschaffen sind, auf Bildungseinrichtungen in unserem Bereich anwenden? Kann man die vorwiegend produktorientierten Beschreibungen und Begriffe auf Bildungsprozesse übertragen? Wenn sich in unserem Bereich Erfolg und Ergebnisse schwer messen lassen, wie läßt sich dann Qualitätssicherung nach ISO 9000 ff. einführen? Wenn klar ist, daß Lernsituationen nicht genormt werden können, was gibt es dann klar Meßbares in diesem Bereich, außer vorhandenen Rahmenbedingungen?

Schließlich spielte es eine wichtige Rolle, ob Aufwand und Kosten unter den ohnehin schwierigen finanziellen und personellen Bedingungen unserer Einrichtung zu bewältigen sind und in einem akzeptablen Verhältnis zum Nutzen stehen. Denn es war von Beginn an klar, daß ein solches System nicht nebenbei eingeführt werden kann. Könnten wir uns aber einen Mitarbeiter für Qualitätssicherung und eine Zertifizierung überhaupt leisten, oder müssen wir uns dieses gerade wegen der schwierigen Bedingungen leisten? Bei allen Diskussionen über das Für und Wider einer Zertifizierung unserer Bildungseinrichtung nach dieser Normenreihe profitierten wir nicht zuletzt

von der Diskussion in unserem Dachverband, dem Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten. Nach langer interner Diskussion entschieden der Vorstand, die Mitglieder und die Mitarbeiter/-innen des Europa-Zentrums die Zertifizierung der Bereiche nach ISO 9000 ff., die vom ESF gefördert werden. Parallel dazu erstellen wir ein reflektiertes Handbuch für die anderen hauptamtlichen Bereiche, welches unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen fortgeschrieben wird.

Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung, die nun intensiver erfolgte, stand auch die Frage, welche personellen Voraussetzungen für diesen Prozeß nötig seien. Eine Mitarbeiterin besuchte 1996 berufsbegleitend eine einjährige Qualifizierung zur „Vorbereitung auf die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff.“. Konzipiert war der Kurs vor allem für Einrichtungen beruflicher Bildung. Die Teilnehmenden wurden befähigt, fachliche, pädagogische und sozialpädagogische Aspekte, unter anderem eine Übersetzung der Normen 1- 20 der DIN EN ISO 9001 für den Bildungsprozeß an der konkreten Einrichtung, umzusetzen. Bestandteile der Fortbildung waren weiterhin Themen wie die Motivation der Mitarbeitenden bei der Durchsetzung des Qualitätssicherungssystems, Erstellen der QM-Dokumentation, Planung und Durchführung des internen Audits. Neben umfangreichen Kenntnissen zur DIN EN ISO 9000 ff. wurden Mustermaterialien erarbeitet, ein Erfahrungsaustausch durchgeführt und eine individuelle Beratung zur Lösung von Qualitätssicherungsaufgaben aus Sicht der Einrichtung angeboten.

Die Teilnahme der Kollegin an diesem ISO-Transferprojekt betrachte ich als eine große Erleichterung für die Umsetzung des eigentlichen Prozesses im Europa-Zentrum. Am Ende standen zwei Beratungstage in der Einrichtung, die für uns den Auftakt zur Erarbeitung des Handbuchs seit 1997 bildeten. Ziel ist es, Anfang Dezember 1998 die Zertifizierung vorzunehmen. Für das Honorar der externen Beraterin, die aus dem Bildungsbereich kommt, erhalten wir einen Zuschuß aus wirtschaftsfördernden Mitteln des Landes Sachsen.

Zu den Aufgaben dieser Beraterin gehört neben der Hilfe bei der Erstellung des Qualitätshandbuchs auch die Fortbildung der Mitarbeiter/-innen. Diese günstigen Bedingungen nutzend, befinden wir uns zur Zeit in der letzten Phase der Erarbeitung des Handbuchs.

Der erste Teil dieses Handbuches beschreibt die Aktivitäten des Europa-Zentrums (Qualitätspolitik, Leitung, Leitbild, fachliche Kompetenz, Einbeziehung aller Mitarbeiter/-innen, Personalentwicklung, Zielvereinbarung im Team, Kommunikationsstrukturen, Informationsfluß). Im zweiten Teil werden die einzelnen Bereiche betrachtet. Gegenüber der Anwendung in Industriebetrieben und im Dienstleistungssektor haben wir uns auch hier für einen Ansatz entschieden, der sich stärker am Prozeß als am Produkt orientiert.

Die unterschiedlichen miteinander kommunizierenden Bereiche sind dabei der pädagogische Bereich, der administrative Bereich und der Service. Auf der Grundlage von aktuellen Stellenbeschreibungen und der Darstellung von Arbeitsabläufen wurde deutlich, an welchen Stellen objektive und sub-

jektive Ressourcen liegen. Der Arbeitsaufwand war inklusive Teambesprechungen dazu enorm. Allein um die 20 Elemente entsprechend der Norm verständlich auf die bei uns ablaufenden Prozesse zu transferieren, waren mehrere Auseinandersetzungen und Diskussionen zum Thema erforderlich, und alle Mitarbeiter/-innen hatten ein erhebliches Arbeitspensum zusätzlich zu bewältigen.

Im dritten Teil wird versucht, die Ergebnisse der Lernprozesse in den Bildungsveranstaltungen umfassend zu beschreiben. Dabei ergeben sich große Schwierigkeiten. Im Teil der beruflichen Bildung ist es relativ einfach, gefordertes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten nachzuweisen. In der demokratischen Bildung können Ergebnisse dagegen nicht sofort ausgewiesen werden. Auf diese Art des Lernens wirken eine Unmenge an Faktoren ein; außerdem treten Lernergebnisse oft zeitlich gesehen viel später ein. Da uns aber gerade die Kombination dieser verschiedenen Lernfelder wichtig ist, weil diese perspektivisch für lebenslanges Lernen prägend sind, haben wir uns ausführlich mit diesem Punkt beschäftigt. Außerdem wollten wir uns sehr bewußt nicht um die Auseinandersetzung mit der pädagogischen Arbeit herumogeln.

Mit dem jetzigen Stand im September 1998 können wir feststellen, daß sich allein die genaue Betrachtung unserer Ziele in der Bildungsarbeit gelohnt hat, weil eine so tiefgründige Diskussion im Alltagsgeschäft oft untergeht.

In der verbleibenden Zeit bis zum 15. Dezember 1998 werden wir unsere Gedanken auf die Verbesserung der Evaluation richten. Hier spielen mehrere Aspekte eine Rolle, die wir ausdifferenzieren wollen, um die Wechselwirkung der einzelnen Bereiche darzustellen (Zufriedenheit der Teilnehmer/-innen mit den Veranstaltungen, mit der Seminarumgebung und dem Gesamtangebot). Nicht außer Acht lassen wir in diesem Absatz auch die Zufriedenheit der Mitglieder des Vereins mit unserem Programm. Hier beobachte ich einen Bruch zwischen hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und ehrenamtlichen Mitgliedern. Eine alle zufriedenstellende Variante zu finden, halte ich für unmöglich, aber der Kontakt sollte nicht verlorengehen und ein ständiger Meinungs-austausch gepflegt werden.

Zur Überprüfung und Gewährleistung der Zufriedenheit der einzelnen Zielgruppen gehört maßgeblich auch die der Mitarbeiter/-innen. Ohne zufriedene Mitarbeiter/-innen keine zufriedenen Teilnehmer/-innen – so ein Grundsatz im Qualitätssicherungsprozeß. Hier werden wir folgende Aspekte aufgreifen: Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Stand der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse, Eigenverantwortung für den Arbeitsplatz, Verbindung zu freien und ehrenamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen.

Schließlich ist auch die Zufriedenheit von Zuwendungsgebern ständig im Blick, weil direkt spürbar.

Im letzten Abschnitt des Handbuchs geht es uns um die Erhebung von finanziellen und statistischen Daten. Dabei steht für uns im Mittelpunkt, wie Daten erhoben und dargestellt werden und wie sie die künftige Planung beeinflussen.

Nach einer nunmehr zweijährigen sehr intensiven Beschäftigung mit dem Thema werden wir unser Resümee in Form des Handbuchs vorstellen. Einige Aussagen können aber bereits jetzt gemacht werden. Zu betonen ist, daß der Aufwand sehr hoch war und ohne eine spezielle Qualitätsbeauftragte in dieser Zeit nicht zu bewältigen gewesen wäre. Eine einfache schematische Übertragung der einzelnen Elemente der ISO-Norm ist nicht möglich, eine Adaption allerdings schon.

Positiv bleibt, daß der Umgang mit dem System uns gezwungen hat, uns mit dem Thema Qualität und vor allem mit uns selbst in diesem Prozeß auseinanderzusetzen. Dies ist für mich der größte Gewinn für das Team und den Verein. Zwischen uns und der externen Beraterin wurde die Wichtung der Kriterien vereinbart. Die starke Konzentration auf den Prozeß wird deutlich hervorgehoben und herausgestellt. Alle extern mit dem Prozeß Beschäftigten (Berater, Normierungsgesellschaft) kommen aus dem Bildungsbereich und haben einen Bezug nicht nur zur beruflichen Bildung. Wir haben die Umsetzung aus unseren Erfahrungen mitbestimmt.

Die anstehende Zertifizierung sehen wir als wichtigen Punkt, der ein Beginn ist. Aufmerksam werden wir die Diskussionen verfolgen, um damit auch unsere vorliegende Arbeit „nachzubessern“.

Marina Bräuer ist Leiterin des Europa-Zentrums Meißen, Mitglied des Vorstands und Vorsitzende der Kommission Europäische und Internationale Bildungsarbeit des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten.

Anschrift: **Marina Bräuer**
Europa-Zentrum Meißen e.V.
Elbstraße 8, 01662 Meißen
Telefon: 0 35 21/45 22 09 und 45 22 74, Telefax: 0 35 21/45 22 95
E-Mail: 03521/452209-1@t-online.de

Zur Autorin

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in deraußer- schulischen politischen Bildungsarbeit – Qualitätszirkel für alle Arbeitsbereiche in der Akademie Frankenwarte

Dr. Margrit Grubmüller

„Wenn man Weiterbildung zum Megathema machen will, muß man auch die Voraussetzungen dafür strukturell schaffen“, forderte Peter Faulstich bei einer Podiumsdiskussion der „Süddeutschen Zeitung“ anlässlich des Lernfestes '98 und führte aus, daß für den Weiterbildungsmarkt, wie für andere Märkte auch, geregelt sein müsse, was Qualität ist.

Die Mitgliedseinrichtungen des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten haben sich verpflichtet, das Jahr 1998 zu einem Jahr der Qualitätsdiskussion zu machen.

Der Kriterienkatalog des AdB war Grundlage der Diskussion in den seit Jahresbeginn eingerichteten Qualitätszirkeln der Akademie Frankenwarte. Die allgemeine Zielsetzung der Qualitätszirkel ist es entsprechend dieser Vorgabe, „... die bisher geleistete Arbeit einer selbstkritischen Betrachtung zu unterziehen und dabei Überholtes zu überwinden, Bewährtes zu erhalten und vor dem Hintergrund völlig veränderter Rahmenbedingungen, Neues zu entwickeln.“

Die Rahmenbedingungen für die Weiterbildung setzt der Entwicklungsprozeß unserer Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft, an dem sich die Weiterbildung selbst aktiv beteiligt.

Die Veränderungen in der „Informationskultur“ haben auch den Standort der Weiterbildung verändert. Wer sich nach Abschluß des formalen Bildungsweges weiter „informieren“ möchte, ist heute nicht mehr auf den Besuch von Seminaren angewiesen. Das Internet als Auskunftsweg ist in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen. „Information literacy“ als neues Qualifizierungsziel von Universitäts- und Collegenkursen ist die praktische Anleitung zum möglichen Verzicht auf Kurse.

„Möglicher“ Verzicht bedeutet aber auch das Gegenteil: eben nicht verzichten. Welche Qualität zeichnet eine Weiterbildung im Seminarbetrieb aus, die nachgefragt ist und bleibt?

In den zurückliegenden Jahren stellte sich ein deutlicher Trend zu Bildungsveranstaltungen heraus, die als individuell nützlich eingeschätzt werden. Dieser individuelle Nutzen hat eine breite, auch zielgruppenspezifische Varianz, es gibt aber wiederkehrende Elemente. Zu diesen gehört die Verbesserung der eigenen Professionalität und die Erhöhung der eigenen methodischen und sozialen Kompetenz.

Die Tagungsstätte als „Schulungszentrum“ ist out, in ist der Ort der Begegnung mit interessanten Leuten, die sich zu einem Thema an diesem Tagungsort zeitgleich zusammengefunden haben. „Interessant“ heißt nicht notwendig „prominent“, es können genauso Geistesverwandte sein, mit denen man gemeinsam ein Projekt vorantreiben will.

Die Anforderungen an den Inhalt der „Bildungsmaßnahmen“ haben sich mit dem strukturellen Wandel vom „Schulungszentrum“ zum „Begegnungsort“ erhöht. Professionelle Kompetenz, differenzierte Problemanalyse, didaktisch-methodische Vielfalt sind selbstverständliche Erwartungen. Die Zeit für die Erörterung immer komplizierterer Zusammenhänge wird tendenziell immer knapper. Für viele unserer Zielgruppen heißt das: an die Stelle des Wochen-seminars (5 Tage) ist das Wochenendseminar bzw. die kompakte Kurzwoche (2 Tage) getreten. Die zwar pädagogisch nicht immer wünschenswerte, aber von den Teilnehmenden geforderte intensive Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit bedeutet nicht selten neun bis zehn Seminarstunden täglich, also auch Nacharbeit.

Die erfolgreiche Durchführung einer Veranstaltung hängt davon ab, daß die betriebliche, die technische, die pädagogische Ebene reibungslos miteinander verzahnt sind und sich alle Mitarbeiter/-innen gleichberechtigt in die Verantwortung eingebunden fühlen, nicht nur das pädagogische Team. Die gesteigerten Anforderungen richten sich nicht nur an die Inhalte der Seminararbeit, sondern an die gesamte Ausstattung: Die Atmosphäre muß stimmen, mit einem sperrigen „handling“ des Tagungsablaufs kann weder die Werbung von Teilnehmern und Teilnehmerinnen noch ihre Bindung an das Haus als Ort des Lernens und der Begegnung erfolgreich betrieben werden. In der Akademie Frankenwarte gab es deshalb zwischen der Akademieleitung und den einzelnen Arbeitsbereichen bereits vor dem AdB-Beschluß qualitätssichernde Besprechungen zur Verbesserung der Veranstaltungsplanung und der Verwaltungsabläufe sowie der Betriebs- und Arbeitsorganisation zu festgesetzten Zeiten:

- monatlich mit der Küche und mit der Etage;
- wöchentlich mit dem pädagogischen Team und der Gesamtbelegschaft.

Bei der Mitgliederversammlung 1997 haben wir uns verpflichtet, die Brauchbarkeit des Kriterienkataloges des AdB für die Qualitätssicherung in unserer Akademie zu erörtern und bei der Selbstevaluation unserer Arbeit zu überprüfen. Es war unser Anliegen, die im Kriterienkatalog enthaltenen betriebswirtschaftlichen, strukturellen und pädagogischen Fragestellungen miteinander zu verknüpfen. Hierfür wurden abteilungsintern (Ebene I) und abteilungsübergreifend (Ebene II/Ebene III) Qualitätszirkel eingerichtet.

Es wurden zunächst Qualitätszirkel in jedem Arbeitsbereich gebildet (Ebene I), die sich Ziele im eigenen Arbeitsumfeld setzten. Die Diskussion in diesen Qualitätszirkeln gab den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Gelegenheit, ihr Fachwissen auszutauschen, Anforderungen an die Qualitätsentwicklung zu formulieren und Kriterien der Qualitätssicherung für ihren Bereich zu definieren. Arbeitstreffen auf der Ebene I sollten mindestens einmal monatlich stattfinden.

Als erste Ergebnisse der abteilungsinternen Treffen wurden festgehalten:

Etage: Mängelanalyse auf der Basis der Fragen zur Selbstevaluation im Kapitel 5 des Kriterienkatalogs „Raumstandard, Funktionalität und Ästhetik der

Einrichtung“; Entwicklung eines Programms zur Anhebung des Raumstandards und zur Verbesserung des Gästeservice; Überprüfung des ökologischen Qualitätsstandards der Räumlichkeiten.

Küche: Personelle und strukturelle Bedarfsanalyse; Überlegungen zur Verbesserung des Gästeservice im Restaurant und der Arbeitsabläufe in der Küche; Weiterführung der bereits begonnenen Qualitätsentwicklung nach HACCP-Gesichtspunkten.

Betriebs- und Seminartechnik: Evaluation des ökologischen Standards und Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung der Betriebsökologie; Festlegung von Kriterien für den Qualitätsstandard der Seminartechnik und von Programmpunkten für die Qualitätssicherung bei der Raum- und Seminartechnik.

Rezeption: Analyse und Evaluation der Arbeitsabläufe nach Anforderungen und Bedürfnissen der Akademie Gäste; Entwicklung eines Programms zur Optimierung der Arbeitsabläufe; Überprüfung des äußeren Erscheinungsbildes der Rezeption als erster Anlaufstelle in der Akademie; Vorschläge zur Informationsoptimierung für die Teilnehmer/-innen.

Seminarsekretariate: Evaluation der Betriebsabläufe, die durch EDV erfaßt werden; Stufenplan zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung bei der Anwendung des EDV-Programms für die Seminarwerbung durch Ordnung der Datenbanken, Zielgruppen-Segmentierung und einheitliche Netzdokumentation.

Akademieleitung und Pädagogischer Stab: Operationalisierung des Selbstverständnisses des Bildungsträgers und Abstimmung des Trägerprofils; Evaluation der Ziele „Politische Bildung – Politikvermittlung – Politikbefähigung“ und Festlegung von überprüfbaren Erfolgskriterien; Sammlung von Programmpunkten zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung durch Nutzung von Synergieeffekten in der Weiterbildung; Evaluation der Öffentlichkeitsarbeit und weitere Schritte zur Implementierung anhand des Kapitels 6 des AdB-Kriterienkatalogs.

In die übergreifenden Qualitätszirkel der Ebene II, die sich mindestens einmal im Quartal austauschen, wurde aus jedem Arbeitsbereich ein/e Vertreter/-in entsandt. Um die Verantwortung zu teilen, wird die Vertretung im Wechsel wahrgenommen. Die Ebene II faßt folgende Tätigkeitsfelder zusammen:

- Etage – Küche – Technik – Rezeption
- Seminarsekretariate – Pädagogik

Einmal im Halbjahr findet in einem Qualitätszirkel der Ebene III ein Treffen der Gesamtbelegschaft zur Qualitätssicherung statt: Etage – Küche – Technik – Rezeption – Seminarsekretariate – Pädagogik – Akademieleitung.

Die Ebene III ist die Ebene der Berichterstattung und der gleichberechtigten Information aller Mitarbeiter/-innen. Auf dieser Ebene legt die Akademielei-

tung gemeinsam mit dem Team Qualitätsstandards fest und leitet die nächste Phase der Qualitätssicherung ein.

Nach unserer Erfahrung ist es wichtig für das Funktionieren der Qualitätszirkel, daß bestimmte Spielregeln auf allen Ebenen eingehalten werden: Jeder Vorschlag ist wertvoll und wird diskutiert – nur unter dieser Voraussetzung können auch zurückhaltendere Kollegen und Kolleginnen ihre Anregungen einbringen.

Die Mitarbeiter/-innen müssen sich ernst genommen fühlen. Gibt es bestimmte Gründe, einen an sich sinnvollen Vorschlag nicht gleich umzusetzen (wenn zum Beispiel die finanziellen Mittel oder die vorhandene Arbeitskapazität für eine spontane Umsetzung nicht ausreichen), so müssen Alternativen besprochen bzw. ein Zeithorizont für die Umsetzung aufgestellt werden. Die Besprechungen in den Qualitätszirkeln müssen regelmäßig stattfinden. Eine Qualitätsdiskussion, die Veränderungsprozesse auslösen und Aktivitäten fördern soll, kann nur erreicht werden, wenn die Akademieleitung den notwendigen Freiraum für diese regelmäßigen Treffen in der Arbeitszeit schafft.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen müssen dokumentiert werden. Ein Protokoll ist nicht nur hilfreich für die genaue Abgrenzung der Ziele, sondern ermöglicht auch die Erfolgskontrolle im gemeinsam festgelegten Zielkorridor und gegebenenfalls eine Korrektur des Zielkorridors nach Praxiserfordernissen. Die Protokolle werden zentral gesammelt und sind für alle Beschäftigten zugänglich. Die Protokolle dokumentieren nicht nur die Prozeßverläufe, sondern sind auch eine Informationsquelle für die übrigen Zirkel.

Auf Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die nach unserer Erfahrung bei der Einführung von Qualitätszirkeln in allen Abteilungen bereits im Vorfeld zu beachten sind, möchten wir hinweisen:

Die Mitarbeiter/-innen müssen auf ihre Aufgabe im Qualitätszirkel vorbereitet werden. So können sie lernen, ihre persönlichen Möglichkeiten im Qualitätszirkel einzuschätzen und wahrzunehmen. Diese Einführung soll der Belegschaft auch die Sicherheit geben, daß die mit Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung notwendig verbundene Fehlersuche keine individuellen Konsequenzen hat. Von Anfang an muß der Tendenz begegnet werden, daß die Treffen der Qualitätszirkel überlagert werden von „wichtigeren“ Tagesgeschäften. Die Termine der Qualitätszirkel dürfen nicht für reguläre Arbeitsbesprechungen genutzt oder wegen aktuell dringlicher Arbeiten aufgeschoben werden.

Wichtig ist in der Qualitätsdiskussion das kontinuierliche Feedback der Akademieleitung, die Zirkel laufen sonst Gefahr, wieder einzuschlafen. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung stellen sich als „unendliche Geschichte“ dar. Die Mitarbeiter/-innen müssen für die fortdauernde Arbeit an der Qualitätssicherung motiviert und gewonnen werden.

Welchen Gewinn bringt die gemeinsame Arbeit aller Abteilungen an der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung?

Alle Mitarbeiter/-innen sind in den Prozeß der Qualitätssicherung einbezogen. Das wechselseitige Verständnis für die unterschiedlichen Arbeitsprozes-

se wächst, und die herkömmlichen „Reviergrenzen“ werden durchlässiger. Die Arbeitstreffen in den Qualitätszirkeln erhöhen die Transparenz betrieblicher Abläufe und fördern die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen an Entscheidungen zur Qualitätsentwicklung und damit über die Gestaltung der Akademie und ihrer Bildungsarbeit. Bei den regelmäßigen abteilungsübergreifenden Gesprächen mit der Zielvorgabe der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung können sich die Mitarbeiter/-innen zudem wechselseitig über die unterschiedlichen strukturellen Vorgaben für ihre Arbeitsabläufe informieren, Verständnis für bereichsspezifische Besonderheiten wecken und den Handlungsrahmen in der Schnittmenge der Abteilungen miteinander abstimmen. Politische Bildung wird als gemeinsames „Produkt“ verstanden, zu dem jeder Arbeitsbereich seinen Beitrag leistet. Dabei steigt die Bereitschaft, die Verantwortung für das Gesamtergebnis mitzutragen, in dem Umfang, in dem Vorschläge zur Verbesserung dieses Ergebnisses aufgenommen und umgesetzt werden. Voraussetzung dafür ist, daß die Anregungen zur Beseitigung der gefundenen Schwachstellen von der Akademieleitung unterstützt und auch finanziell mitgetragen werden. Die Erfahrung, etwas erreicht zu haben, steigert die Motivation zur kontinuierlichen Qualitätssicherung.

Fazit:
Stillstand wäre Rückschritt.

Zur Autorin

Dr. Margrit Grubmüller ist Direktorin der Akademie Frankenwarte Gesellschaft für Politische Bildung e.V.

Anschrift: **Dr. Margrit Grubmüller**
Akademie Frankenwarte
Postfach 55 80, 97005 Würzburg
Telefon: 09 31/80 46 40, Telefax: 09 31/8 04 64 44
E-Mail: Frankenwar@aol.com
Internet: <http://www.wuerzburg.de/wue/bildung/frankenwarte>

Bisher sind folgende Qs-Hefte erschienen:

- Qs 1 Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit**
(Auszug aus den Texten der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung „Wirkungen der Kinder- und Jugendarbeit“)
- Qs 2 Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe**
(Dokumentation der Fachtagung vom 11. bis 12. Januar 1996 im Internationalen Jugendforum Bonn des Christlichen Jugenddorfwerkes)
- Qs 3 Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit**
(Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controlling und der Selbstevaluation; DLRG-Jugend und Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik)
- Qs 4 Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit**
(Eine Vorstudie der Zentralstelle Jugendhaus Düsseldorf e.V. in Abgrenzung zur DIN-Norm ISO 9000ff)
- Qs 5 Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe**
(Dokumentation der DRK-Konferenz vom 13. bis 14.3.1996 in Nürnberg)
- Qs 6 Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit**
Aktuelle Entwicklungen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen
(Dokumentation der Fachtagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit „Die Qual der Qualität“ vom 18. bis 20. Juni 1996 in Bonn)
- Qs 7 Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit**
(Dokumentation der Fachtagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit „Die Qual der Qualität“ vom 18. bis 20. Juni 1996 in Bonn – Teil 2)
- Qs 8 Ehrenamtliche Tätigkeit**
(Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Bundestagsfraktionen von CDU/CSU und FDP vom 11.10.1995 zur Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit für unsere Gesellschaft)
- Qs 9 Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung**
(Dokumentation der Fachtagung vom 11. bis 13. März 1996 der Akademie Klausenhof in Hamminkeln-Dingen)

Qs 10 Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit

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

Qs 11 Evaluation der sozialpädagogischen Praxis

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

Qs 12 Qualitätscontrolling eines Trägers der internationalen Jugendarbeit

(Projektbericht des Internationalen Bildungs- und Begegnungswerkes, Dortmund)

Qs 13 Prozessorientierte Qualitätssicherung

in der politischen Bildung durch thematisch zentrierte Evaluation
(ein Konzept zur Evaluationsarbeit der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung)

Qs 14 Qualität fängt im Vorstand an

Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit
(Grundgedanken aus einem Projekt der Fachhochschule Köln)

Qs 15 Qualität schaffen

Welches Know-how brauchen Freiwilligen-Agenturen?
(Dokumentation der Fachtagung vom 5. bis 7. September 1997 der Stiftung MITARBEIT in Bonn)

Qs 16 Ergebnisse des Qualitätssicherungsprozesses

im Jugendhaus Düsseldorf e.V.
(in Verbindung mit der Vorstudie des Heftes Qs 4)

Qs 17 Keine Qualität ohne Qualifizierung

(Anregungen des Hessischen Jugendringes zum ehrenamtlichen Engagement)

Qs 18 Qualitätsmanagement

in der Caritas-Jugendhilfe GmbH Köln
(ein Qualitätsmanagement-System auf der Grundlage der DIN ISO 9000 ff.)

Qs 19 Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung

(Anregungen von Christiane Liebold aus einem Projekt der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung)

Qs

20