

Von der Theorie zur bewährten Praxis Europäische Jugendinformation auf dem Weg zu einem modernen Dienstleistungsmanagement



Kerstin Giebel

■ 1. Qualität – mehr als ein Modewort

Qualität als Schlagwort begegnet uns in der Gegenwart allerorten; dabei ist die Diskussion darüber schon uralte. Seit Menschengedenken streben wir nach Qualität von Waren und Dienstleistungen, damit einhergehend nach gesellschaftlichem und technischem Fortschritt. Die Entdeckung der Seidenkokons im alten China und die sich daraus entwickelnde Produktion von Seidenstoffen hatten etwa zur Folge, dass permanent neue Verfahren gesucht wurden, um die Qualität selbiger zu verbessern. Gleiches trifft zu für die Herstellung von Porzellan, Tee, Kaffee und Schokolade. Im Mittelalter gab es die so genannten »Schaumeister«¹, die in ihrer Zunft die Qualität der Ware prüften. Einige der damals herausragenden Kulturen haben ihre Führungsrolle bis heute nicht verloren.

Die Qualitätsdiskussion durchzieht inzwischen jegliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens: die Wirtschaft, die Politik und auch den so genannten Dritten Sektor. Damit bleibt sie auch Non-Profit-Organisationen (NPO), die sich der internationalen Jugendarbeit widmen, nicht vorenthalten.

Das Projekt Qualität in internationalen Kontexten (QuiK) bei IJAB berät und qualifiziert seit nunmehr fünf Jahren zu Fragen des Qualitätsmanagements. Dieser Beitrag widmet sich sowohl den theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagements als auch der

1 Vgl. DGQ/Akademie des DRK: Qualitätsmanagementsysteme in der Anwendung in der sozialen Dienstleistung, QSD 1–1, Frankfurt/M. 2002.

Frage seiner erfolgreichen Umsetzung am Beispiel des europäischen Netzwerkes Eurodesk.

■ 2. Theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagements²

2.1 Definition von Qualität und Qualitätsmanagement

Umgangssprachlich wird »Qualität« häufig als Synonym für »gute Qualität« gebraucht. Doch was bedeutet Qualität an sich?

Aus dem Lateinischen stammend wurde das Fremdwort »qualitas« im 16. Jahrhundert in den deutschen Sprachgebrauch übernommen und mit Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft gleichgesetzt. Allzu oft reduzieren Organisationen Qualität nur auf die Güte eines Produkts oder einer Dienstleistung; doch dahinter steckt mehr.

Die International Organization for Standardization (ISO) ist Herausgeberin einer Reihe von Normen, die durch das Europäische Komitee für Normung (EN) und das Deutsche Institut für Normung (DIN) auch nationale Gültigkeit erfahren haben. Diese wurden 1987 in Genf veröffentlicht. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es unterschiedliche Normen in verschiedenen Ländern und in unterschiedlichen Branchen. Zugunsten einer einheitlichen Sprachregelung und damit einer nutzerfreundlichen Anwendung der Normen des Qualitätsmanagements legte man eine Terminologie fest, die richtungweisend für viele internationale Anwender ist. Das DIN Deutsche Institut für Normung e. V. hat diese Fachsprache übernommen und leistet somit einen wichtigen »Beitrag zur technischen Infrastruktur unseres Landes, zur Verbesserung der Exportchancen und zur Zusammenarbeit in einer arbeitsteiligen Gesellschaft.«³

Der Terminologie der DIN ISO folgend verstehen wir unter Qualität »... die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht.«⁴ Diese eher abstrakte Definition bildet Qualität als Wechselwirkung zwischen produkt- bzw. tätigkeitsbezogenen Faktoren und der Umwelt (= Kunden, Nutzer) ab. Crosby bezeichnet dies als »conformance to requirements.«⁵

2 Die Aussagen in diesem Abschnitt beruhen weitgehend auf Recherchen der Autorin zur eigenen Diplomarbeit unter dem Titel »Probleme des Qualitätsmanagements in Non-Profit-Organisationen« (2006).

3 DIN Deutsches Institut für Normung e. V.: DIN-Taschenbuch 226. Normen zum Qualitätsmanagement, VIII, Berlin 2001.

4 DGQ: DIN 55350, Teil 11 und DIN ISO 9000:2000, 3.1. Qualitätsbezogene Begriffe, Frankfurt/M. 2000, S. 450.

5 BMFSFJ: QS-Kompodium, Glossar, Bonn 2002, S. 35.

Neben der Definition von Qualität nach ISO gibt es eine Vielzahl anderer, eher pragmatischer und im Alltag verwurzelter Beschreibungen. Eine – stärker kundenorientierte – Sichtweise gibt das folgende Zitat wider: »Qualität ist, wenn die Kunden wiederkommen und nicht das Produkt.«⁶ Betriebswirtschaftlich gesehen kann diese Aussage zwar bejaht werden, allerdings liegt die Betonung hierbei ausschließlich auf der Attraktivität des Produkts oder der Dienstleistung aus der Sicht des Kunden. Damit wird nur eine Facette des Qualitätsmanagements abgebildet. Doch die dahinter steckende Botschaft ist eindeutig: Der Markt regelt das Angebot.

Insbesondere im Non-Profit-Bereich spielt aber auch das Corporate Identity (das Selbstverständnis und Leitbild) einer Institution eine große Rolle. »Im weitesten Sinne gilt Qualität als gegeben, wenn Soll-Vorgaben und Ist-Feststellung deckungsgleich sind. Welche Anforderungen das Soll bestimmen, ergibt sich u. a. aus gesetzlichen Anforderungen, aus den Erwartungen der »Kunden« und nicht zuletzt aus den Zielen und Absichten der Organisation selbst, die eine bestimmte Qualität ihrer Leistungen und Produkte anstrebt.«⁷ So ist z. B. die Orientierung an Wertvorstellungen, die in Leitbildern niedergeschrieben sind, konstitutives Merkmal der Arbeit und somit wesentlicher Bestandteil vieler Nichtregierungsorganisationen (NGO).

2.2 Dimensionen von Qualität

In der Fachliteratur werden drei unterschiedliche Dimensionen erwähnt, in denen sich Qualität niederschlägt bzw. gemessen werden kann:

- Strukturqualität,
- Prozessqualität und
- Ergebnisqualität.

Strukturqualität bezeichnet die »Gesamtheit von relativ beständigen und überindividuell gültigen Qualitätsmerkmalen, Rahmenbedingungen und institutionellen Voraussetzungen, die für eine Leistungserstellung in versprochener Qualität erforderlich sind.«⁸

Prozessqualität bezieht sich auf die Leistungserstellung im engeren Sinn. »Sie umfasst also alle tätigkeits- und individuumsbezogenen Qualitätsmerkmale, die die Arbeitsabläufe kennzeichnen.«⁹

Ergebnisqualität umfasst »die Veränderungen, die einer bestimmten Leistung zugeschrieben werden können.«¹⁰

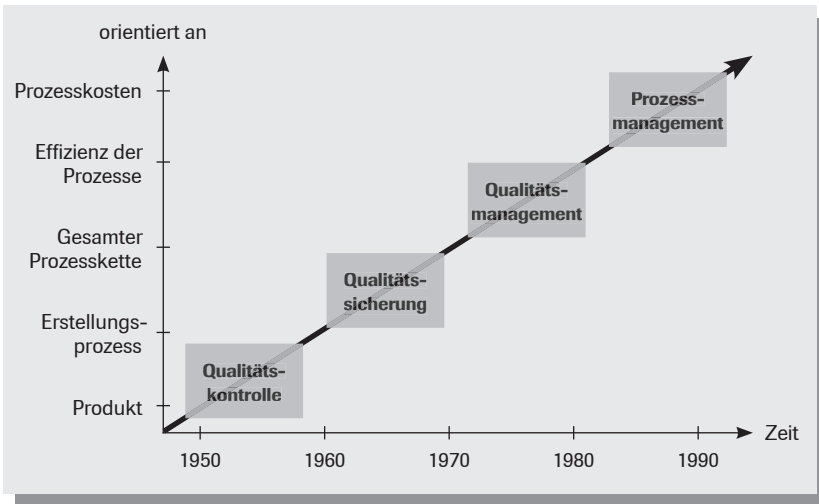
6 A. a. O., S. 35.

7 Vgl. Wittenius, U.: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Berlin 2002, S. 1.

8 BMFSFJ: QS-Kompendium, Glossar, Bonn 2002, S. 80.

9 A. a. O., S. 77.

10 A. a. O., S. 74.



Entwicklung des Qualitätsmanagements nach DGQ

Viele Institutionen tendieren in der Praxis dazu, sich nicht auf die eine oder andere Dimension festzulegen, sondern eine Kombination aus allen drei Dimensionen in die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen einfließen zu lassen.

Wie der Begriff »Qualität« und mit ihm auch das Arbeitsfeld »Qualitätsmanagement« historisch gewachsen ist, macht die nachfolgende Abbildung deutlich. Ursprünglich auf das Vermeiden von Verschwendung durch sorgfältige Arbeitsstudien gerichtet, später auf statistische Qualitätskontrolle (siehe Qualitätsregelkarten nach Walter Andrew Shewhart) orientiert, zur Einführung von Qualitätszirkeln als Instrument der Qualitätssicherung (Q-Zirkel) bis letztlich zur Festschreibung von Normen, hat sich Qualitätsmanagement lange Zeit nicht als Teil der Betriebswirtschaftslehre (Managementlehre), sondern parallel dazu als eigene Disziplin entwickelt. Erst in den 90er Jahren kam es zu einem Umbruch, d. h. die Ebene der Geschäftsleitung (Führungskreise) und Qualitätsmanagement als solches wurden in die allgemeine Managementlehre aufgenommen, was sich in dem Begriff »Integrierte QM-Systeme« niederschlägt.¹¹

Die Revision der ISO 9000-Familie und der zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung geratene prozessorientierte Ansatz sollen dazu beitragen, dass Organisationen zum Teil hierarchische Abteilungsstrukturen aufbrechen und sich damit dem Konzept des »Total Quality Management« im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des Managements eines Unternehmens oder einer Organisation nähern.

11 DGQ/Akademie des DRK: Qualitätsmanagementsysteme in der Anwendung in der sozialen Dienstleistung, Lehrgangsunterlagen, QSD 1-2, Frankfurt/M. 2002.

2.3 Qualitätsmanagement/-systeme

Qualitätsmanagementsysteme sind Teil einer größeren Struktur – der eines Managementsystems im Unternehmen oder einer Organisation. Ein Managementsystem – so definiert es die ISO 9000:2000 – ist ein »System zum Festlegen von Politik und Zielen sowie zum Erreichen dieser Ziele. Das Managementsystem einer Organisation kann verschiedene Managementsysteme einschließen, so z. B. ein Qualitätsmanagementsystem, ein Finanzmanagementsystem ...«¹²

Das Schaubild auf der nebenstehenden Seite stellt den Zusammenhang zwischen Begrifflichkeiten und Teilbereichen (Planung, Lenkung, Sicherung und Verbesserung) eines QM-Systems¹³ dar.

Die Praxis kennt viele QM-Modelle. Für den Bereich sozialer Dienstleistungen hat Gerull in seinem »Hand- und Werkbuch Soziales Qualitätsmanagement«¹⁴ zwanzig QM-Systeme und Modelle dargestellt. Besonders hervorgehoben wird dabei der Ansatz von Avedis Donabedian, der in den 60er Jahren im Auftrag der US-Regierung das amerikanische Gesundheitswesen und den Grad der wirklich geleisteten Versorgung definierte. Er differenzierte erstmals nach Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität. Sein Konzept beeinflusste wesentlich das Bundessozialhilfegesetz (BSHG) und entsprechende Landesgesetze in Deutschland. Eine Vielzahl von Non-Profit-Organisationen im Bereich der Sozial- und Bildungsarbeit nutzen das Gedankengut von Donabedian.

Zu den bedeutendsten QM-Systemen gehören heute die ISO (Normen-Reihe) und das Modell EFQM. Darüber hinaus entstehen im Non-Profit-Bereich unaufhaltsam neue, eigene QM-Systeme, die wie Pilze aus dem Boden schießen: Qualität als Prozess (QAP), Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW), LQK und LQS (selbiges für Kindertagesstätten und Schulen), KTQ für Pflege- und Rettungsdienste, Qualität plus Qualifizierung (QS+), Hamburger Siegel für Weiterbildung, RAL Gütezeichen Au pair, Gütesiegel Quifd u. a. Alle genannten Modelle haben ihre Wurzeln weitgehend in der ISO und/oder im EFQM.

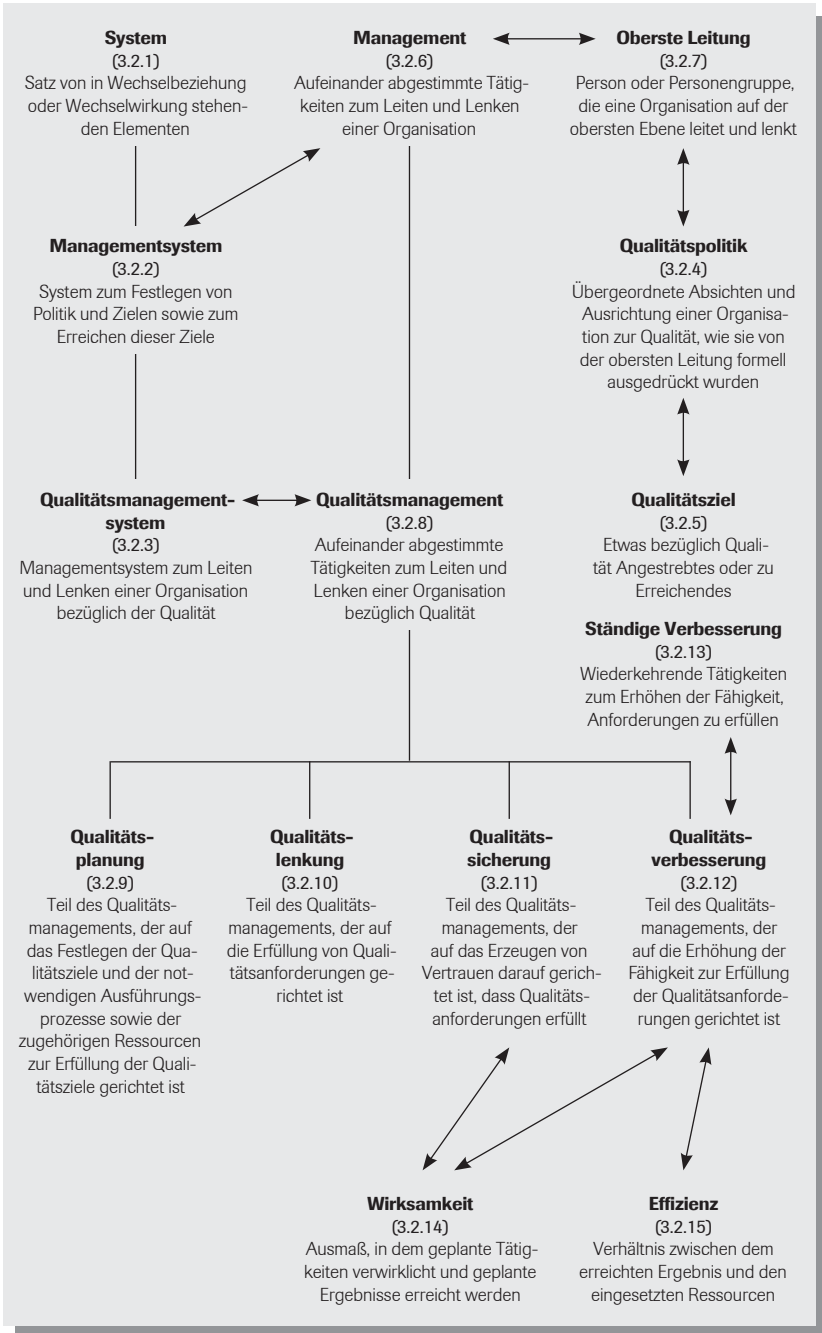
2.4 Qualitätsregelkreis nach Deming/Kaizen

Wie bereits erwähnt, hat das Qualitätsmanagement seinen Ursprung in der Industrie, insbesondere in Japan und den USA. Hier suchten Wissenschaftler/-innen nach Erklärungen, wie die Produktion von Gütern und Dienstleistungen optimiert werden könnte. Daraus entwickelten

12 DIN Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN-Taschenbuch 226. Normen zum Qualitätsmanagement, EN ISO 9000:2000, S. 452.

13 Gängige Kurzbezeichnung für Qualitätsmanagement.

14 Vgl. DGQ/Akademie des DRK: Qualitätsmanagementsysteme in der Anwendung in der sozialen Dienstleistung, QSD 1–3, Lehrgangsunterlagen, Frankfurt/M. 2002.



Managementbezogene Begriffe nach EN ISO 9000:2000
(Quelle: DIN Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN-Taschenbuch 226. Normen zum Qualitätsmanagement, S. 469, Bild A.5)

sich unterschiedliche Theorien. Ihren Höhepunkt fand die Qualitätslehre im 19. und 20. Jahrhundert. Zu den Pionieren der Qualitätslehre zählen Taylor, Shewhart, Juran und vor allem Deming¹⁵. Er wird als der »Vater des Qualitätsmanagements« schlechthin bezeichnet und noch heute durch einen nach ihm benannten Qualitätspreis in Japan geehrt.

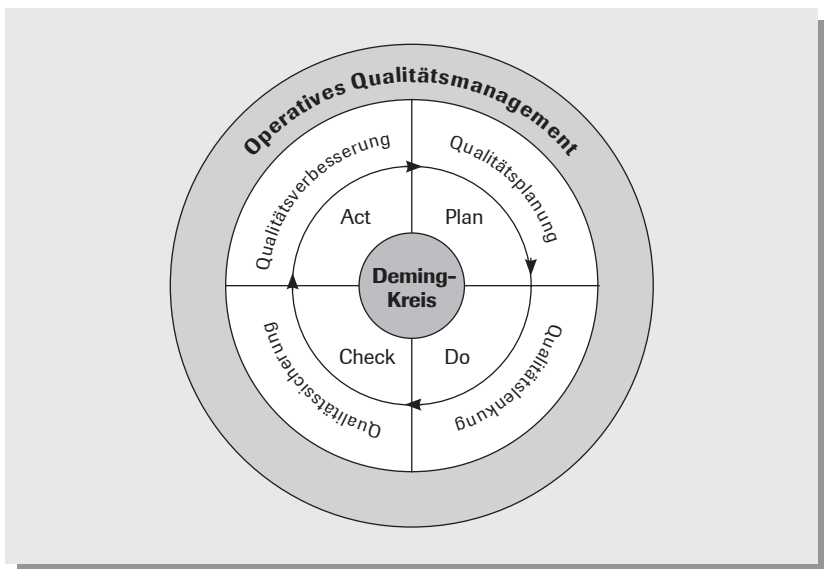
Deming entwickelte den so genannten Qualitätsmanagement-Regelkreis (oder auch PDCA-Zyklus genannt), weil er sich aus folgenden Phasen zusammensetzt:

P = *Planning* (Planung, Entwicklung eines Projekts bzw. Prozesses),

D = *Doing* (Durchführung, Umsetzung desselbigen),

C = *Checking* (Überprüfung, Bewertung, Sicherung),

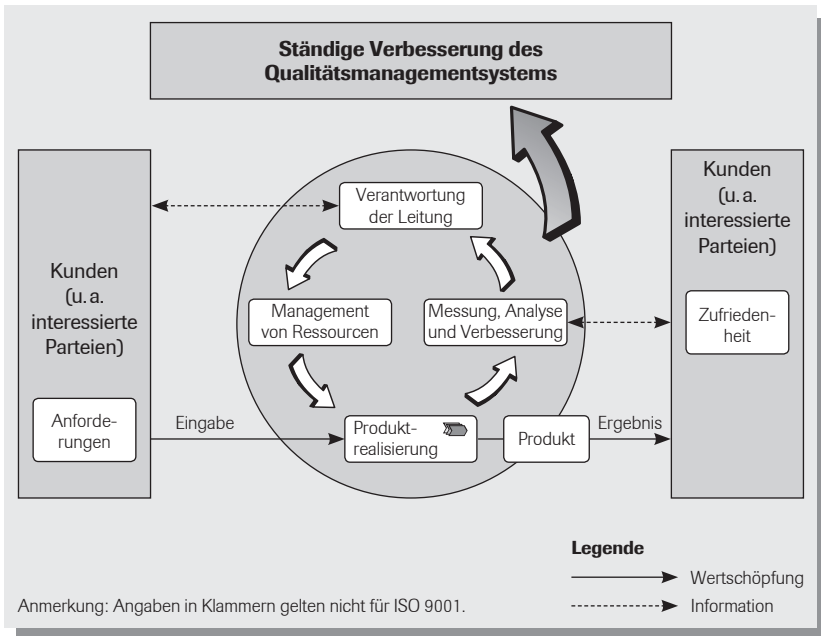
A = *Acting* (Korrektur, Verbesserung, Veränderung).



Gliederung der operativen Aufgaben nach dem Deming-Kreis, PDCA-Zyklus (Quelle: Seghezzi, 1996)

Dabei wird angenommen, dass sich jegliche Prozesse (im Agieren von Menschen und Maschinen) auf einzelne Phasen herunter brechen lassen. Dem Schema eines Kreislaufes folgend bauen sie nicht nur aufeinander auf, vielmehr bedingt jede Erkenntnis aus einer Phase die nächste. Somit gibt es letztlich kein tatsächliches Ende; es sei denn, wir betrachten ein in sich geschlossenes Projekt. Ein Projekt bezeichnet eine Abfolge von Prozessen, wobei es einen zuvor definiertem Anfang und ein klares Ende gibt.

15 Dr. Walter Edwards Deming (1900–1990); vgl. DGQ.



Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems
 (Quelle: DIN Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN-Taschenbuch 226.
 Normen zum Qualitätsmanagement, S. 443, Bild 1)

Mit dieser (Projekt-)Struktur arbeiten heute viele Träger der internationalen Jugendarbeit. Obgleich die Förderung an den Projektzeitraum gebunden ist und danach ausläuft, sind diese Träger durch die Zuwendungsgeber aufgefordert, Aussagen zur langfristigen Wirkung (Nachhaltigkeit) des Projekts zu treffen, d. h. auch den Zyklus neu zu durchdenken.

Nach heutiger Auffassung würde man diesen Regelkreis – bildlich betrachtet – weniger als einen, in sich geschlossenen, Kreislauf, denn als eine – ins Unendliche fortzuführende – Spirale darstellen.

Die These von Deming war fundamental für die Entstehung von Qualitätsmanagementsystemen weltweit. Auf ihr bauen auch heute noch unterschiedliche Adaptionen von Regelkreisen auf, die im Wirtschafts- und Non-Profit-Bereich verwandt werden.

Kontinuität ist eine fundamentale Voraussetzung für Innovationen, welche Anbieter anstreben. »Die Teile, Elemente, Produkte ständig zu verbessern durch die verschiedenen Formen des Lernens von Individuen und Organisationen«¹⁶ – diesen Prozess nennen die Japaner »Kaizen«. Er gilt gleichermaßen für den Non-Profit-Bereich, wie das obige Schaubild zeigt.

16 Sabel, Weiser: Dynamik im Marketing, Wiesbaden 2000, S. 200.

2.5 Ansätze für die Einführung von Qualitätsmanagement in NPO unter besonderer Berücksichtigung der internationalen Jugendarbeit

Die Gründe, warum sich eine Institution – ganz gleich, ob Wirtschaftsunternehmen oder Non-Profit-Organisation – für die Einführung und Anwendung eines QM-Systems entscheidet, sind sehr vielschichtig und zumeist eng miteinander verwoben. Einige wollen wir hier näher erläutern.

2.5.1 Der Staat als regulierender Faktor: Qualitätsmanagementkonzepte als Legitimation für staatliche Zuwendungen

»Non Profit Organisationen sind in starkem Maße auf öffentliche Mittel angewiesen und dadurch von Staat und Kommunen abhängig. Ihre gesellschaftliche Unterstützung durch Spenden und ehrenamtliche Tätigkeit wird in Deutschland immer schwieriger. [...] Aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen, wie z.B. rasche technologische Entwicklung, wird von Non-Profit-Organisationen eine zunehmende Professionalisierung verlangt, um mit der Entwicklung Schritt halten zu können.«¹⁷

Da ein Großteil der freien Träger in der internationalen Jugendarbeit ihre Angebote über öffentliche Zuwendungen sicherstellt, sind diese im Laufe der Zeit eine mehr oder weniger fest kalkulierte Position im Wirtschaftsplan der Institution, auf die nur schwer verzichtet werden kann. Anders ausgedrückt: das Ausbleiben der Förderung würde die Existenz der Träger ernsthaft gefährden.

Der Staat seinerseits behält sich vor (zum Teil in Verbindung mit Stiftungen), finanzielle Zuwendungen für Serviceleistungen und Projekte, insbesondere im Bildungs- und Sozialbereich, ausschließlich oder bevorzugt an jene Institutionen zu vergeben, die entweder ein eigenes Qualitätskonzept/-modell vorweisen können oder die sich aus dem Spektrum vorgegebener QM-Modelle, die der Güte nach als geeignet gelten, für eines davon entscheiden. Diese Praxis finden wir z. B. im Bereich der Förderung von Jugendbildungsstätten (siehe Landesrichtlinie Niedersachsen¹⁸), bei der Anerkennung von zuwendungsfähigen Weiterbildungsangeboten durch die Bundesagentur für Arbeit (AZWV) und schließlich bei der Verleihung des Gütesiegels »Quifid« (Qualität in internationalen Freiwilligendiensten«), einem durch Bund und Robert Bosch Stiftung GmbH gemeinsam lanciertem Qualitätsmodell.

Die Intention der Förderer ist nachvollziehbar: Knapper werdende Haushaltskassen zwingen den Staat (oder Stiftungen), stärker zu regu-

17 Tiebel, Christoph: Strategisches Controlling in Non Profit Organisationen, München 1998.

18 Vgl. Pressemitteilung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Berlin, 14.10.2004, <http://www.bmbf.de>.

lieren, d. h. Fördergelder nach klar definierten (Qualitäts-)Kriterien zu vergeben. Dadurch werden Träger in die Pflicht genommen, ihr Controlling hinsichtlich aufgewendeter Ressourcen zu optimieren. Das wiederum dient der Politik als Legitimation im Sinne einer Aufwand-Nutzen-Diskussion für gegenwärtige und zukünftige Ausgaben im speziellen Bereich.

Ja, Qualitätsarbeit sollte durchaus (finanziell) belohnt werden; Qualitätsentwicklung darf sich aber nicht nur einzig und allein als Instrument der Förderpolitik verstehen. Es birgt ansonsten die Gefahr, dass der Entwicklungs- bzw. (Prozess-)Gedanke verloren geht, weil sich Qualität lediglich auf die Erstellung eines Produkts (z. B. eines Qualitätshandbuches) oder die Erlangung eines Gütelabels) reduziert und mit dem Erreichen dieses Ziels formal abgeschlossen scheint. Und da liegt der Hase im Pfeffer.

Die Praxis (auch in der internationalen Jugendarbeit) zeigt, dass Träger Ausmaß und Arbeitsumfang hinsichtlich der Qualitätsentwicklung meistens unterschätzen. Das wird deutlich an den Tatsachen, dass

- dafür erforderliche Ressourcen (personell, finanziell, organisatorisch) sehr knapp kalkuliert sind,
- das Zeitfenster zu eng bemessen ist (der »von außen« angeschobene Qualitätsprozess soll möglichst schnell abgeschlossen werden),
- der Qualitätsprozess eher als zusätzlicher Ballast, denn als langfristige Form der Arbeitsoptimierung verstanden wird,
- darauf verzichtet wird, (Fach-)Personal von »außen« hinzuzuziehen oder/und eigenes Personal für die Konzipierung, Umsetzung und Begleitung der Qualitätsentwicklung zu qualifizieren.

2.5.2 Qualitätsmanagement als Selbstverständnis von Trägerorganisationen

Mit der vorangegangenen Argumentation könnte der Eindruck entstehen, dass Träger in der internationalen Jugendarbeit und -politik ausschließlich auf Druck »von oben« reagieren. Dem ist mitnichten so; ja, es wäre sogar fatal. Denn eine Vielzahl von Institutionen macht sich seit Jahren aus eigener Initiative heraus auf den Weg, die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen permanent zu verbessern. Der Lehre des Qualitätsmanagements entsprechend ist dieser Ansatz, Qualität als Bedürfnis und Anspruch an die eigene Arbeit, d. h. »von innen« heraus zu diskutieren, auch der wertvollere bzw. der letztlich Erfolg versprechende Weg.

Beispielsweise suchen Träger von Langzeitfreiwilligendiensten seit mehr als zehn Jahren im Verbund der Aktionsgemeinschaft Dienste für den Frieden e. V. (AGDF), der Bundesarbeitsgemeinschaft Katholischer Freiwilligendienste (BAG), des Gesprächskreises Internationale Freiwilligendienste (GIF) im Arbeitskreis Lernen und Helfen in Über-

see (AKLHÜ), in der Arbeitsgemeinschaft der ›Missionare auf Zeit‹ (MAZ) oder im fid-Trägerkreis um die fid-Service- und Beratungsstelle für internationale Freiwilligendienste in der Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) den Dialog zu Qualitätsaspekten im Feld. Nicht zuletzt wird mit der Einführung des neuen Freiwilligendienstprogramms des BMZ die Qualitätsdiskussion wieder forciert.

2.5.3 Qualitätsmanagement unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten
Obwohl NPO, darunter auch international tätige, nicht gewinnorientiert arbeiten (dürfen), so unterliegen sie doch allgemeinen steuerlichen Grundsätzen. D.h. Qualitätsmanagement kann und darf nicht losgelöst von betriebswirtschaftlichen Überlegungen bzw. Prüfungen angegangen werden. Es wird deshalb dringend empfohlen, die Konzipierung und Einführung eines Qualitätsmodells mit einer Kosten-Nutzen-Analyse zu verbinden.

Dem Demingschen Ansatz (PDCA-Zyklus) folgend, lässt sich die Arbeit in einer Organisation auf einzelne Prozesse herunter brechen. Dies gilt sowohl für die Institution als Ganzes, als auch für einzelne strategische Geschäftseinheiten, Projekte, Segmente. Mit Hilfe des Qualitätsmanagements werden Fehlerquellen und -kosten an Ort und Stelle aufgedeckt und dadurch die Ablauforganisation innerhalb der Institution verbessert. Das bedeutet, dass Prozesse optimaler aufeinander abgestimmt werden, um schlussendlich der/den Zielgruppe/n (Kunden) qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können. Das wiederum führt zu einer Stärkung der Organisation, nicht nur bezogen auf den Imagegewinn (Außensicht), sondern auch hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Bilanz in Form von höheren Zuschüssen für Projekte, steigenden Umsätzen etc. (Innensicht).

Jede Qualitätsentwicklung erfordert Ressourcen: Geld, Personal, Zeit und eine gute Argumentationslinie auf allen Ebenen einer Institution. Die größte Schwierigkeit in der internationalen Jugendarbeit besteht allerdings darin, die zumeist ideelle Arbeit mess- und prüfbar zu machen.

Dafür bedarf es so genannter Qualitätskriterien oder -standards. Mit Hilfe von Indikatoren wiederum kann überprüft werden, inwieweit die Kriterien oder Standards erfüllt sind.

Bereits mit der Terminologie – Qualitätskriterium oder -standard – wird festgelegt, was wie gemessen werden soll. Zum besseren Verständnis geben wir hier die entsprechenden Definitionen wieder:

- Ein Qualitätskriterium ist ein Merkmal, nach dem Produkte und Leistungen (qualitativ) bewertet werden können, z.B. eine Unterscheidung nach gut oder schlecht erlauben.

- Kriterien, welche nicht direkt beobachtbar sind, müssen durch Auswahl geeigneter Indikatoren einer Bewertung bzw. Messung zugänglich gemacht werden = Operationalisierung (Quelle: QS-Kompendium, Heft 24, S. 75, BMFSFJ).
- Qualitätsstandards sind festgelegte Ausprägungsgrade für die zu erfüllenden Anforderungen an die Qualität von Produkten und Leistungen. Standards bestimmen den Umfang, die Intensität und die Art und Weise, wie Qualitätsmerkmale gestaltet werden sollen, um fachlich anerkannt zu werden.

Wie bereits im Abschnitt »Dimensionen von Qualität« (S. 316) erläutert, muss jede Institution bzw. jedes Netzwerk frühzeitig entscheiden, auf welche Aspekte (Produkte, Prozesse oder Struktur bzw. eine Kombination aus allen drei Dimensionen) die Qualitätsmessung gerichtet sein soll. Ferner braucht es einen Konsens darüber, welche Form der Qualitätssicherung und -kontrolle letztlich angestrebt wird, d. h. ob

- die Ebene der Freiwilligen Selbstkontrolle,
- die Kombination aus Fremd- und Selbstkontrolle (durch Erlangung eines Gütezeichens) oder
- selbiges (durch Erlangung eines Gütesiegels) zur Folge hat.

Die Entwicklung adäquater Mess-Instrumente unterstützt das Projekt QuiK.

■ 3. Vom Abstrakten zum Konkreten: Qualitätsmanagement im Europäischen Netzwerk Eurodesk

Der Zugang zu Informationen sowie die Fähigkeit, Informationen auszuwerten und zu nutzen, ist der Schlüssel zur aktiven Teilhabe an einer immer komplexer werdenden Gesellschaft. Information ermöglicht insbesondere auch jungen Menschen, in alltäglichen Situationen Entscheidungen zu treffen und ihrer Rolle als selbstbestimmte und europäische Bürger gerecht zu werden. Diese Tatsache wird heute politisch wie auch praktisch auf vielen Ebenen in Europa anerkannt; sie bestimmt das Leitbild und die Prinzipien des europäischen Netzwerkes Eurodesk.

Um dem Bedarf an europäischer Jugendinformation in der Jugendarbeit gerecht zu werden, wurde vor 17 Jahren das europäische Netzwerk Eurodesk gegründet. Bis heute hat es nicht an Relevanz und Aktualität eingebüßt. Im Jahr 2006 nutzten allein in Deutschland 8.141 Personen (überwiegend Jugendliche) diese Plattform, sich durch E-Mail, Telefon, Forum oder ein persönliches Gespräch auf Messen beraten zu lassen.

Hinzu kamen mehr als 2.500.000 Zugriffe auf die von Eurodesk betreute Website www.rausvonzuhause.de.

Eurodesk hat dem Inhalt und der Struktur nach ein Alleinstellungsmerkmal, weil es sich als einziges Netzwerk europäischer Jugendinformation direkt an junge Leute richtet. Zurzeit gibt es in 29 Ländern nationale Eurodesk-Koordinierungsstellen (Nationalagenturen) und ein Netzwerk von lokalen Jugendinformationsanbietern (Dezentralen).

Neben der Informationsvermittlung an Jugendliche spricht Eurodesk alle Fachkräfte an, die mit jungen Menschen arbeiten. Die im Netzwerk tätigen Akteurinnen und Akteure stellen ihr Fachwissen in Form von Beratung und Dienstleistungen direkt, aber auch online zur Verfügung. Neben der Vernetzung untereinander und der Bereitstellung einer einheitlichen Datenbank mit entsprechenden Informationstools, die tagesaktuell gepflegt werden, bietet Eurodesk auch Trainings mit dem Ziel an, die Qualität der Jugendinformationsdienste europaweit zu steigern.

Im Frühjahr 2003 konstituierte sich auf Initiative des Netzwerkes in Brüssel eine multinationale Arbeitsgruppe »Qualitätsentwicklung« mit 15 Vertreter/-innen nationaler Eurodesk-Agenturen. Erklärtes Ziel war es, ein gemeinsames Qualitätsverständnis für das Netzwerk zu erarbeiten; schließlich war es nach über einem Jahrzehnt des Wirkens von Eurodesk an der Zeit, sich auf einheitliche Qualitätskriterien festzulegen. Dadurch sollten die Serviceangebote im Netzwerk für die Zielgruppen optimiert und dieser Qualitätsanspruch auch nach außen hin transparent gemacht werden. Das Vorhaben wurde maßgeblich durch das Projekt QuiK bei IJAB – Fachstelle für internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V. unterstützt.

QuiK ist im Auftrag des BMFSFJ dafür zuständig, Träger der internationalen Jugendarbeit bei der Feststellung, Wahrung und Weiterentwicklung der Qualität ihrer Arbeit zu beraten und zu unterstützen. Die Qualitätsentwicklung ist integraler Bestandteil der Grundsätze des Kinder- und Jugendplans des Bundes (KJP). Gemäß Artikel I. Allgemeine Grundsätze, Abs. 6 ist sie eine ständige Aufgabe der Zuwendungsempfänger und der Zuwendungsgeber.

Besonderes Augenmerk legt das Projekt QuiK auf die Prozessoptimierung, den gezielten Einsatz von vorhandenen Instrumentarien zur Personalentwicklung und -bindung in Organisationen sowie auf die Qualifizierung.

3.1 Auftrag und Umfang der Qualitätsberatung durch QuiK

Der Arbeitsauftrag beinhaltete die Entwicklung eines Qualitätskonzepts für das Netzwerk Eurodesk. Das bedeutete im Einzelnen:

- Erarbeitung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses für das Netzwerk, was die Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes, die Entwicklung eines Qualitätskriterienkatalogs zur Messbarkeit der Arbeit im Netzwerk und ein Glossar impliziert,
- Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung einer umfassenden englischsprachigen Evaluation der 29 Eurodesk-Nationalagenturen,
- Beratung der Task Force (bestehend aus je einem Vertreter Eurodesk European Office Brüssel, Eurodesk Deutschland und Italien),
- Moderation der QM-Steuergruppe (bestehend aus je einem Vertreter bzw. einer Vertreterin der 15 Eurodesk-Agenturen) über ca. einhalb Jahre anlässlich verschiedener Treffen in Brüssel,
- Fachlicher Dialog und Transfer der Erkenntnisse zum Qualitätsmodell für die beiden europäischen Netzwerke der Jugendinformation European Youth Information and Counselling Agency (ERYICA) und European Youth Card Association (EYCA im Rahmen einer Konferenz in Paris (2005) in Form von Workshops und Publikationen.

Der Arbeitsauftrag konnte im Frühjahr 2005 in Tallinn (Estland) zu einem vorläufigen, erfolgreichen Ende geführt werden: Der Eurodesk-Summit (Vollversammlung) bestätigte das Qualitätshandbuch als zukünftiges Instrument für das gesamte Netzwerk. Welche Arbeitsschritte gingen dem voraus?

3.2 Zur Evaluation im Netzwerk

Die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung misst sich bekanntermaßen am Zuspruch der Kunden bzw. an Nutzer/-innen des Produkts. Um dies messen zu können, wurden mehrere Untersuchungen angesetzt, die jeweils einen Zeitraum von etwa 2–3 Monaten in Anspruch nahmen.

Einerseits wurden Online-Fragebögen erstellt und an Mitarbeitende in den Nationalagenturen (anonym) und an alle Eurodesk-Dezentralen im jeweiligen Land verteilt. 315 Rückmeldungen erreichten das zentrale Koordinierungsbüro in Brüssel, wobei allein aus Deutschland 21 Dezentralen die Fragebögen beantworteten. Dieses Datenmaterial lieferte dem Netzwerk und den jeweiligen Nationalagenturen aufschlussreiches Material über die Vielfalt der Dienstleistungen, die fachliche Qualifizierung der Mitarbeitenden und ihre Motivation. Alle Angaben wurden analysiert und ausgewertet.

Zum anderen fertigte jede Eurodesk-Nationalagentur ein Organigramm an. Dieses veranschaulichte die Struktur und Einbettung der jeweiligen Agentur in die jugendpolitische Landschaft des eigenen Landes. Daraus konnten u. a. Rückschlüsse auf die Kommunikationswege inner-

halb der Agentur und deren Eigenständigkeit in der Entscheidungsfindung gezogen werden.

Parallel zur Analyse des Datenmaterials wurde eine Art Landkarte erarbeitet, in welchen Bereichen sich Qualität im Eurodesk-Netzwerk gegenwärtig niederschlägt bzw. zukünftig niederschlagen soll und woran sie gemessen werden kann. Daraus entwickelte sich sukzessive der Katalog »Qualitätskriterien und Indikatoren im Eurodesk-Netzwerk«, verfasst in englischer Sprache.

3.3 *Der Nutzen für das Netzwerk*

- *Einheitliches Qualitätsmanagement im Netzwerk*

Vor dem Hintergrund der Multikulturalität und der unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Ländern ist es ein Erfolg, dass nach einem intensiven, teils kontrovers geführten Entwicklungs- und Diskussionsprozess jetzt ein gemeinsames Qualitätshandbuch vorliegt. Es beschreibt sowohl den Evaluationsprozess als auch daraus abgeleitete wichtige Erkenntnisse für das Netzwerk. Das Herzstück aber ist der oben erwähnte Katalog mit Qualitätskriterien und Indikatoren, anhand derer die Realisierung und Einhaltung der entsprechenden Kriterien gemessen wird.

- *Benchmarking der Dienstleistungen auf europäischer und nationaler Ebene*

Der Katalog versteht sich als Handwerkszeug für jede Eurodesk-Nationalagentur und wird von allen Agenturen mindestens einmal jährlich als Maßstab an die eigenen Leistungen angelegt. Dadurch können die jeweiligen nationalen Ziele pro Jahr sehr genau festgelegt und ihr Erfolg bzw. Misserfolg hinterfragt werden.

Gleichzeitig ermöglicht das Qualitätsmodell den Vergleich der Dienstleistungen untereinander im Netzwerk. Im Gegensatz zur gängigen Praxis im Profit-Bereich bedient sich das Netzwerk keines zusätzlich finanzierten Benchmarking-Unternehmens, sondern baut auf die Kompetenz und Sachlichkeit des European Office in Brüssel sowie der nach wie vor aktiven Quality-Working Group.

- *Qualität in der Jugendinformation als Markenzeichen gegenüber der (jugendpolitischen) Öffentlichkeit*

Durch die Einführung dieses Qualitätsmodells kann Eurodesk nicht nur die Effizienz seiner eigenen Arbeit steigern, sondern ist zugleich Motor für vergleichbare Prozesse im europäischen Raum. So wurden im September 2005 auf einer gemeinsamen Tagung der europäischen Netzwerke European Youth Information and Counselling Agency (ERYICA), European Youth Card Association (EYCA) und Eurodesk in Paris zum

Thema »Qualität in der Jugendinformation« erste Ergebnisse des Eurodesk-Qualitätsentwicklungsprozesses reflektiert und im »Kompendium zu Qualitätsinitiativen im Bereich der Jugendinformation« (www.eryca-eurodesk-eyca.net/) veröffentlicht. Dieser Qualitätsprozess erfährt auch durch die Europäische Kommission eine hohe Wertschätzung, wie im Rahmen der Feierlichkeiten zum 15-jährigen Bestehen von Eurodesk European Office Brüssel und anlässlich des zehnjährigen Bestehens von Eurodesk Deutschland deutlich wurde.

- *Motivationssteigerung der Eurodesk-Akteure*

Qualität bieten heißt auch, von der eigenen Arbeit und Leistung überzeugt zu sein. Dafür bedarf es motivierter Mitarbeiter/-innen. Eurodesk hat sich aus freien Stücken der Qualitätsdiskussion gestellt und ist nunmehr in der Lage, durch das erarbeitete Qualitätsmodell personelle, technische wie auch Qualifizierungsbedarfe aufzudecken. Auch diese Daten fließen in die jährliche Auswertung sowie Planung von Aktivitäten im Netzwerk ein.

- *Aktueller Stand der Dinge*

Der Qualitätskatalog befindet sich jetzt in einer Implementierungsphase und muss sich bewähren. Im Nachgang dazu hat die Europäische Kommission das Netzwerk beauftragt, entlang der Qualitätskriterien quantitative Erhebungen zu machen. Numerisch sollen Aufwand und Nutzen der Dienstleistungen im Netzwerk erfasst (gemessen) und verglichen werden. Ein erster Entwurf der Quality Working Group liegt vor und wird im Netzwerk in Nizza (Herbst 2007) diskutiert.

Damit wird der jährliche Bericht an die Europäische Kommission zukünftig zwei Ebenen haben:

- Qualitative Analyse anhand der Kriterien und Indikatoren zur Arbeit im Netzwerk
- Quantitative Analyse hinsichtlich Aufwand und Nutzen der Produkte und Dienstleistungen.

Des Weiteren wurde unlängst ein Multiple-Choice-Fragebogentool auf der Eurodesk-Website installiert, das die Zufriedenheit der Nutzer/-innen – insbesondere bei Jugendlichen – fortlaufend messen soll. Somit schließt sich auch wieder der Demingsche Kreis, der Qualitätsentwicklung vor allem aus der Sicht der Kunden und des eigenen Personals bezweckt.

Da es in Europa und auch in Deutschland nach wie vor wenig Vergleichsmöglichkeiten für Qualitätsprozesse in Netzwerken der Jugend-(Bildungs-)Arbeit gibt, bietet sich die Beratung durch das Projekt QuiK an. Sie erfolgt derzeit über folgende Formate: kollegiale Beratung für

Eurodesk Deutschland sowie Online- und Telefon-Beratung für das European Eurodesk Office in Brüssel. Zentrale Aspekte der Beratung sind:

- die Verstetigung (kontinuierliche Qualitätskontrolle und Evaluation) und Vergleichbarkeit der Daten (Benchmarking) durch Eurodesk,
- die Festlegung personeller Ressourcen und Formate zur langfristigen Koordination der Qualitätsentwicklung (Erstellung eines jährlichen Maßnahmenplans einschließlich des Fortbildungsbedarfs der Mitarbeitenden im Netzwerk mit klar definierten Teil-Zielen in der Qualitätsentwicklung,
- die Verständigung über eine einheitliche Corporate Identity im Netzwerk,
- die Diskussion über ein mögliches einheitliches Qualitätslabel für die europäischen Netzwerke Eurodesk, ERYICA und EYCA, sowie
- die Nutzbarkeit des Qualitätsmodells auf nationaler Ebene.

Der beschriebene Qualitätsprozesses liefert bereits wichtige Impulse für die Umsetzung des EU-Programms »JUGEND IN AKTION« (2007–2013).

- *Adaption des Qualitätsmodells auf die nationale Ebene*

Eurodesk ist auf dem Weg zu einem modernen Dienstleistungsmanagement. Das europäische Netzwerk hat sich im Frühjahr 2006 darauf verständigt, entsprechende Aktivitäten jeweils auf der nationalen Ebene fortzuführen. In Deutschland löste das gleich zwei Folgeprozesse aus:

1. Eurodesk national: Das vierköpfige Projektteam von Eurodesk Deutschland diskutiert gegenwärtig mit seinen lokalen Partnern (etwa 35 Dezentralen) die Adaption des Qualitätsmodells für deren Arbeit. Im Rahmen einer Tagung im Herbst 2007 in Leipzig werden alle bis dahin vorliegenden Eurodesk-Qualitätsinstrumente auf ihre Anwendbarkeit hin auf lokaler Ebene geprüft. Schon heute kann dieser Schneeballeffekt als Erfolg gewertet werden. Das Feld der Jugendinformation in Europa und in Deutschland erfährt damit eine – im wahrsten Sinne des Wortes – qualitative Aufwertung. Der Effekt: Die Mitarbeitenden sind stärker für Fragen des Qualitätsmanagements sensibilisiert und sie suchen nach Synergieeffekten im Feld. Mit Blick auf die im KJP definierten Aufgaben ergibt sich im Umkehrschluss daraus aber auch die Verpflichtung für die jugendpolitischen Entscheidungsträger, für adäquate Rahmenbedingungen zu sorgen, um dauerhaft Qualität gewährleisten zu können.

2. Nationale Jugendinformation: Nichtkommerzielle Anbieter der Jugendinformation und -beratung aus unterschiedlichen Regionen Deutsch-

lands haben sich zu einem Jugendnetzwerk (www.jugendinfonetz.de) zusammengeschlossen. Darin sind auch einige der oben genannten Organisationen involviert. Als Ergebnis einer bundesweiten Tagung im September 2005 entstand die Vision, einen Leistungskatalog für die nationale Jugendinformation zu erarbeiten, der das Arbeitsfeld und sämtliche Produkte und Dienstleistungen qualitativ beschreibt. Zu diesem Zweck wurden drei Arbeitsgruppen ins Leben gerufen, die sich mit den Themen Qualitätsentwicklung, Aus- und Fortbildung und Partizipation befassen sollten. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen sind repräsentativ für das gesamte Netzwerk, und zwar hinsichtlich ihrer vielfältigen Struktur, der Serviceangebote und der regionalen Anbindung.

Diese Absicht konnte dank des kontinuierlichen Engagements etlicher Träger bereits in die Tat umgesetzt werden. Der Entwurf zum Leistungskatalog ist weitgehend abgeschlossen. Er umfasst folgende Elemente:

- Leitbild des Netzwerkes,
- Ziele und Aufgaben der nationalen Jugendinformation,
- Prinzipien der Arbeit,
- Zielgruppen im Arbeitsfeld,
- Themen der nationalen Jugendinformation,
- Qualitätskriterien und Indikatoren zur Messbarkeit der Produkte und Dienstleistungen,
- Qualifizierungsangebote zum Thema,
- Partizipation von Jugendlichen im Feld,
- Glossar für das Arbeitsfeld Nationale Jugendinformation in Deutschland.

Herzstück des Leistungskatalogs ist die Entwicklung von Qualitätskriterien bzw. -standards für entsprechende Dienstleister in Deutschland. Im Herbst d. J. soll der Entwurf im Rahmen einer bundesweiten Tagung vorgelegt und diskutiert werden.

Die Entscheidung, wie der Katalog angewendet wird und ob ein gemeinsames Gütelabel der Jugendinformation in Deutschland eingeführt wird, treffen die beteiligten Einrichtungen zu einem späteren Zeitpunkt. Diese Diskussion sollte offen geführt und am entsprechenden Bedarf der Träger sowie der jugendpolitischen Implikationen festgemacht werden.

Jugendpolitisch untermauert werden die genannten Qualitätsprozesse durch folgende Dokumente:

- a. »Europäische Charta für Jugendinformation« von der Europäischen Agentur für Jugendinformation und Jugendberatung (ERYICA): Sie gibt wichtige Impulse für die Entwicklung von Qualitätsstandards in der Jugendinformation auf europäischer Ebene. In der Entschlie-

Bung des Rates über gemeinsame Zielsetzungen vom 25. November 2005 für die Partizipation und Information von Jugendlichen wird die Qualitätsentwicklung in der Jugendinformation als eine der Kernaufgaben in den kommenden Jahren definiert.

- b. Richtlinien des Kinder- und Jugendplans des Bundes (KJP): Gemäß den Richtlinien des KJP in Deutschland steht die Vermittlung von Medienkompetenz mit dem Ziel, Kinder und Jugendliche zum sozialen, verantwortungsvollen und kreativen Umgang mit den Medien zu befähigen, im Vordergrund¹⁹. Diese Aufgabenstellung richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende und Leiter/-innen von Jugendinformationsdiensten und -beratungsstellen.

Die bisher geleistete Arbeit hinsichtlich der Qualitätsentwicklung ist schon jetzt ein inhaltlicher Zugewinn für die Jugendinformation in Deutschland. Die gemeinsamen Zielsetzungen haben damit eine wichtige Anregungsfunktion erfüllt. Die beteiligten Einrichtungen und das Projekt QuiK wollen die Zusammenarbeit hinsichtlich des Erreichens der definierten Meilensteine bis 2009 fortsetzen.

■ 4. Qualitätsverbesserung in der internationalen Jugendarbeit und -politik – aber wie?

Unter Beachtung der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis kristallisieren sich eine Reihe von Empfehlungen heraus, die Non-Profit-Organisationen der internationalen Jugendarbeit und -politik in ihre strategische Planung mit einbeziehen sollten, um erfolgreich zu sein. Diese werden hier thesenartig vorgestellt:

1. Wehret den Anfängen! Zertifizierung darf nicht zum Selbstzweck werden. Entscheiden Sie sich für ein tragfähiges Qualitätskonzept. Der Nachweis eines Qualitätskonzepts oder gar Gütelabels heißt noch lange nicht, dass die geleistete Arbeit (Inhalte) qualitativ voll und auch nachhaltig ist. Ein nach ISO 9001 zertifizierter Bildungsanbieter ist noch längst kein Garant dafür, dass seine pädagogischen Angebote auch tatsächlich qualitativ hochwertig sind. Dies führt bei Nutzer(inne)n, an die sich jene Angebote richten, nicht selten zu Irritationen.
2. Qualitätsmanagement ist auch ein Instrument der Förderpolitik; darf allerdings nicht nur darauf reduziert werden. Die Angebote von Trägern werden dadurch gefiltert; schwarze Schafe werden enttarnt.

19 Siehe KJP, Abschnitt II, 11. Stärkung im Umgang mit Medien und 16. Internationale Jugendarbeit.

3. Begrenzte öffentliche Zuwendungen führen zu mehr Wettbewerb im Bereich der internationalen Jugendarbeit und -politik. Um sich von anderen Anbietern im Feld abzuheben und Innovationen anzukurbeln, brauchen Träger Qualitätsmanagement.
4. Benchmarking, d.h. der Vergleich unter den Branchenbesten, wird als Teil von Qualitätsmanagement immer bedeutender. Um dies nach außen kenntlich zu machen (d.h. für entsprechende Zielgruppen/Kunden), bewerben sich Träger internationaler Jugendarbeit wie auch Wirtschaftsunternehmen um Qualitätspreise (»European Quality Award«, EFQM) und Gütelabel (siehe oben). Als Indikatoren zur Messung können – neben fachlichen und organisatorischen – auch betriebswirtschaftliche Aspekte (qualitätsbezogene Kosten und Fehlerkosten) hinzugezogen und verglichen werden.
5. Der Kunde ist König. Dieser Slogan gilt auch im Bereich der internationalen Jugendarbeit und -politik. Hier tragen Organisationen und Verbände eine besondere Verantwortung für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen (Kunden). Qualität muss sich deshalb in besonderem Maße an pädagogischen Prinzipien festmachen lassen. Qualitätsmanagement dient somit auch der Aufklärung von Kunden und unterstützt die Frage, worin die Qualität der Dienstleistung bzw. des Produkts liegt. Wer dies überzeugend darstellen kann, bindet damit langfristig Kunden an sich. Dafür bedarf es ausreichender und langfristiger Ressourcen.
6. Qualitätsmanagement im Sinne eines Selbstverständnisses von Trägern ist darauf gerichtet, die Güte und den Wert von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen innerhalb einer Institution zu optimieren. Dieses Anliegen, das für kleine und für große Träger gleichermaßen gilt, erfordert adäquate Messinstrumente (Qualitätskriterien oder -Standards) sowie die Entscheidung über das Maß an Fremd- und/oder Eigenbewertung (freiwillige Selbstkontrolle, Gütezeichen, Gütesiegel).
7. Qualitätsentwicklung muss – mitsamt Chancen und Risiken – vom Management bis zur Basis und zurück (Top down – Bottom up) kommuniziert werden. Größtmögliche Transparenz in Bezug auf bevorstehende Veränderungen, z.B. die Einführung eines QM-Systems, kann durch regelmäßigen Informationsaustausch geschaffen werden. Die Etablierung eines Gremiums, wie Qualitätszirkel zur Steuerung der Prozesse, ist dabei hilfreich.
8. Fachkompetenz und ganzheitliches Denken sind das »A & O« im Qualitätsmanagement. Dazu gehört auch eine saubere Terminologie. Das Hinzuziehen von externen Spezialist(inn)en oder/und die Qualifizierung von eigenem Personal für das Qualitätsmanagement (Qualitätsbeauftragte) sollten rechtzeitig abgewogen werden.

9. Qualitätsentwicklung muss als ständiger Lernprozess für die Institution oder das Netzwerk verstanden und gelebt werden. Er braucht Zeit: Demotivierte oder gestresste Projektmitarbeiter(innen) sind ein Abbild der jeweiligen Organisationskultur und schaden letztlich dem Image der Institution.

Erst, wenn alle Beteiligten das Ziel teilen, sie das Modell verinnerlicht haben und gut motiviert sind, wird sich der Aufwand lohnen. Anderenfalls verkümmert es, wird als zusätzlicher Ballast (miss)verstanden oder gar abgelehnt. Qualitätsmanagement trägt somit zu einer Kultur des Vertrauens und der kollegialen Beratung bei, entzerrt den Gedanken der Konkurrenz. Außerdem stärkt es das Vertrauen in die Fähigkeit der Mitarbeitenden einer Organisation und verleiht einem Netzwerk einen viel höheren Stellenwert am »Markt« und im Dialog mit Entscheidungsträgern (Lobbying).

Dem PDCA-Zyklus gemäß hat Qualitätsmanagement also kein wirkliches Ende, wenn es konsequent betrieben wird.

10. Qualitätsmanagement sollte stärker auf Lern- und Bildungsprozesse im Sinne von »Produkt« oder Dienstleistung fokussiert sein und sich nicht nur auf Strukturen konzentrieren. Aktuelle Evaluationen belegen dies.²⁰
11. Qualität darf nicht auf Quantität reduziert werden! Albert Einstein sagte einst: »Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden und nicht alles, was gezählt wird, zählt«. So sollten wir auch unsere Arbeit gestalten und den Wert selbiger nicht allein an Zahlen messen (lassen).

Gerade im Sozial- und Bildungsbereich spielt die persönliche Note der Mitarbeitenden eine besondere Rolle. Die Einführung und Umsetzung von Qualitätsmanagement geschieht selten reibungslos, vor allem deshalb, weil wir es mit Menschen zu tun haben. Diese können nicht wie eine CNC-Maschine programmiert werden und fehlerfrei arbeiten. Darin liegt zwar einerseits unsere größte Fehlerquelle; andererseits kann dies auch unsere größte Stärke sein: Wir können einander begeistern, motivieren und mit Herz und Verstand an die Arbeit gehen. Wenn uns das gelingt, im Kleinen wie im Großen, sind wir auf einem guten Weg.

Längst hat sich die Qualitätsdiskussion international ausgeweitet. Wenn es Deutschland in naher Zukunft nicht gelingt, seine Vorreiterrolle (auch im Bildungsbereich) im internationalen Bereich zurück zu gewinnen, gehen dieser Gesellschaft schleichend wertvolle Kompetenzen verloren; der Abwanderung junger Menschen muss deshalb mit attrak-

²⁰ Diese Aussage bestätigen Hartz und Meisel bezüglich LQW in: St. Hartz/K. Meisel: Qualitätsmanagement, Studentexte für Erwachsenenbildung, Herausgeber DIE, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, 2004.

tiven Angeboten und Dienstleistungen entgegengewirkt werden. Dahingehend müssen unsere (Qualitäts)Bemühungen im Bereich der internationalen Jugend(bildungs-)arbeit gehen.

Langfristig muss die Frage der Akkreditierung und der Akkreditierungsstellen in Deutschland in Abstimmung mit der EU geklärt werden. Sonst birgt dies die Gefahr, dass sich Akkreditierungsstellen selbst zu »Königen« ernennen, was zu einer Irritation bei Verbänden und Institutionen einerseits und Verbraucher(inne)n andererseits führt. Dies würde auch dem positiven Gedanken des Qualitätsmanagements widersprechen. Es bleibt zu hoffen, dass die Politik in Deutschland und darüber hinaus mit ihren Entscheidungen verantwortungsvoll umgeht, z. B. innerhalb der EU einem Verordnungswahn entgegenwirkt und sich in der Diskussion mehr von den Erfahrungen aus Wirtschaft und Non-Profit-Bereich lenken lässt. Nur, wenn die politischen Lösungen praktikabel sind und damit auch Korruptionsversuchen Einhalt geboten wird, kann die Qualitätsdebatte zu einem erfolgreichen »Ende« kommen.

■ Abstract

Der Beitrag ist ein Diskurs in Theorie und Praxis des Qualitätsmanagements. Er beruht auf einer umfassenden Literaturrecherche. Obgleich ein 1:1-Transfer der Qualitätsmanagementlehre von der Wirtschaft auf andere Bereiche nicht möglich ist, können sich Non-Profit-Organisationen (NPO) dem Thema heute nicht mehr entziehen. Wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse aus mehreren Jahrzehnten bieten einen immensen Fundus für Qualitätsentwicklung in der internationalen Jugendarbeit. Dies gilt vor allem in Bezug auf bereits etablierte Qualitätsmodelle, sowie die Grundsätze und Werkzeuge des Qualitätsmanagements.

Leider schwimmen so manche NPO auf einer Art Modewelle des Qualitätsmanagements mit. Sie sind zum Teil unzureichend qualifiziert und in der Anwen-

dung der Terminologie nicht sauber. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass eine Fülle von QM-Modellen den »Markt« überschwemmt, die langfristig nicht unbedingt tragfähig sind und zur Verwirrung führen. Da der Non-Profit-Sektor überwiegend aus Steuergeldern finanziert wird, ist die Frage bezüglich Aufwand und Nutzen der Qualitätsentwicklung in der internationalen Jugendarbeit ein gesamtgesellschaftliches Thema.

Den Abschluss bildet eine Reihe von Empfehlungen, die sich an Akteure und Zuwendungsgeber der (inter-)nationalen Jugendarbeit und -politik richten. Die Autorin wirbt für eine ziel- und prozessorientierte Arbeit, die sich am Bedarf der Zielgruppen (Kunden), aber auch an vorhandenen Ressourcen und damit bereits bestehenden Modellen orientiert.

■ **Korrespondenzadresse:**

Kerstin Giebel

c/o IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit
der Bundesrepublik Deutschland e.V.,

Godesberger Allee 142–148, D–53175 Bonn;

Tel.: +49 (0)228 9506-223, Fax: +49 (0)228 9506-199;

E-Mail: giebel@ijab.de, Internet: www.ijab.de.