FACULTY OF LANGUAGE AND LITERATURE, HUMANITIES, ARTS AND EDUCATION

INSIDE RESEARCH REPORTS

Institute for Research on Generations and Family - Youth Research

Sandra Biewers Grimm & Helmut Willems (Hrsg.)

Selbstevaluation als ein Baustein der Qualitätssicherung

Reader zur gleichnamigen Fachtagung
vom 04. bis 05. Juli 2013 an der Universität Luxemburg

UNIVERSITY OF LUXEMBOURG

INSIDE | INTEGRATIVE RESEARCH UNIT ON SOCIAL AND INDIVIDUAL DEVELOPMENT

Selbstevaluation als ein Baustein der Qualitätssicherung

Reader zur gleichnamigen Fachtagung
vom 04. bis 05. Juli 2013 an der Universität Luxemburg

Institute for Research on Generations and Family - Youth Research

Sandra Biewers Grimm & Helmut Willems (Hrsg.)

Selbstevaluation als ein Baustein der Qualitätssicherung

Reader zur gleichnamigen Fachtagung
vom 04. bis 05. Juli 2013 an der Universität Luxemburg

University of Luxembourg, Luxembourg

Project and publication realised by the University of Luxembourg. Integrative Research Unit on Social and Individual Development (INSIDE)
Institute for Research on Generations and Family - Youth Research



INSIDE | INTEGRATIVE RESEARCH UNIT ON SOCIAL AND INDIVIDUAL DEVELOPMENT

FACULTY OF LANGUAGE AND LITERATURE, HUMANITIES, ARTS AND EDUCATION

With the support of the Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, Luxembourg.



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse

© University of Luxembourg, May 2014

ISBN 978-2-87971-827-9

Bibliographical reference:
Biewers Grimm, S. & Willems, H. (2014). Selbstevaluation als ein Baustein der Qualitätssicherung. Reader zur gleichnamigen Fachtagung vom 04. bis 05. Juli 2013 an der Universität Luxemburg. Luxembourg: University of Luxembourg

Cover Layout: apart.lu
Printed by: Reka print+, Ehlerange, Luxembourg

Inhaltsverzeichnis

1 Rahmenbedingungen der Qualitätsentwicklung in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen
Ralph Schroeder **6**

2 Warum Qualitätssicherung am besten mit der Selbstevaluation gelingt
Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel **10**
2.1 Mein Verständnis von Qualität und Wirksamkeit 10
2.2 Selbstevaluation: Definition und Perspektiven 12
2.3 Arbeitsschritte einer Selbstevaluation 14
2.4 Exkurs: Selbstevaluation und wirkungsorientierte Steuerung 19
2.5 Plädoyer für die Selbstevaluation als Methode der Qualitätssicherung . . . 21

3 Bestimmung und Bewertung von Qualität in der Offenen Jugendarbeit
Sandra Biewers Grimm **24**
3.1 Gesellschaftliche Anforderungen an das Handlungsfeld der Offenen Jugendarbeit 25
3.2 Jugendpolitische Programmatiken und ihre Schnittstellen zur Jugendarbeit 26
3.2.1 Politische Schritte der Weiterentwicklung Offener Jugendarbeit in Luxemburg und Europa 27
3.2.2 Sozialstaatliche Reformen und ihre Folgen für die Offene Jugendarbeit 29
3.3 Zur Passung externer Qualitätserwartungen und interner Qualitätspraktiken 31

4 Partizipative Qualitätsentwicklung
Ass. Prof. Dr. Ulla Peters **36**
4.1 Das „Wie“ von Qualität – ein prozedurales Verständnis 37
4.2 Das „Was“ von Qualität – normative Bezüge 39
4.3 Das „Was“ und „Wie“ der Qualitätsentwicklung in der luxemburgischen Heimerziehung 42
4.3.1 Die „Conditional Matrix“ der Heimerziehung im luxemburgischen Kontext 42
4.3.2 Der Prozess der Qualitätsentwicklung 44

5 Evaluation der Qualitätssicherung in den luxemburgischen Jugendhäusern - Zentrale Ergebnisse der Evaluation 2012/2013
Sandra Biewers Grimm **46**
5.1 Einleitung 46

5.2 Zentrale Ergebnisse der Evalution 2012/2013 46
5.3 Ausblick 49

6 Bedingungen zur Förderung von Qualität im Rahmen Offener Jugendarbeit durch Selbstevaluation - Ergebnisse der Praxisworkshops 50

6.1 Workshop 1: Wie beeinflussen Ressourcen und institutionelle Rahmenbedingungen die Umsetzung pädagogischer Alltagspraxen?
Simone Grün & Eliane Dupont 50
6.1.1 Einleitung 50
6.1.2 Diskussionsverlauf und Diskussionsthemen 50
6.1.3 Abschlußperspektiven 52

6.2 Workshop 2: Offene Jugendarbeit als „kommunales Netzwerk“: Schnittstellen zwischen Erwartungen, Aufgaben und Rollen von Gemeinde, lokalen Kooperationspartnern und dem Jugendhaus
Ralph Schroeder & Caroline Residori 53
6.2.1 Einleitung 53
6.2.2 Aktuelle Themen rund um die kommunale Vernetzung 53
6.2.3 Vorschläge zur Verbesserung der kommunalen Vernetzung im Jugendbereich 55
6.2.4 Empfehlungen der Praxis für die Weiterentwicklung erfolgreicher Vernetzung 56

6.3 Workshop 3: Offene Jugendarbeit heute: Zielgruppen und Handlungspraxis
Christof Mann & Natalie Keipes 57
6.3.1 Einleitung 57
6.3.2 Aktuelle Diskussionspunkte rund um die pädagogische Handlungspraxis im Jugendhaus 57
6.3.3 Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Offenen Jugendarbeit und ihrer Handlungspraxis 59

6.4 Workshop 4: Wie kann die Sicherung von Qualität in der pädagogischen Alltagspraxis im Jugendhaus, insbesondere die Selbstevaluation, effizienter gestaltet werden?
Claude Bodeving & Raphaël Kneip 60
6.4.1 Einleitung 60
6.4.2 Ergebnisse der Diskussion zum Qualitätssicherungssystem 60
6.4.3 Vorschläge zur Weiterentwicklung des Modells der Qualitätssicherung: 62

7 Resümee und Ausblick
Sandra Biewers Grimm & Prof. Dr. Helmut Willems **64**

Einleitung

Der vorliegende Tagungsreader faßt die Beiträge und Ergebnisse der Fachtagung „Selbstevaluation als ein Baustein der Qualitätssicherung“ zusammen, die am 04.und 05. Juli 2013 an der Universität Luxemburg stattfand.
Im Zentrum der Tagung stand das Thema “Qualitätssicherung in den sozialpädagogischen Einrichtungen der Jugendarbeit und der Betreuungsstrukturen für Kinder in Luxemburg”. Die Tagung wurde federführend durch die Forschungsgruppe INSIDE/Youth Research der Universität Luxemburg und das Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend in Luxemburg durchgeführt. Sie richtete sich insbesondere an Praktiker aus den Einrichtungen der Jugendarbeit sowie den Betreuungssstrukturen für Kinder.

Ziel der Tagung war es, die Rahmenbedingungen und Praxisanforderungen der Qualitätssicherung aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten und zu diskutieren und hierbei die Möglichkeiten der Selbstevaluation als ein zentrales Element der Qualitätssicherung in den Vordergrund zu rücken.

Besonders in der Offenen Jugendarbeit in Luxemburg haben sich selbstevaluative Ansätze zur Förderung von Qualität als wichtige Maßnahmen der Qualitätssicherung etabliert. Sie bilden seit mehr als einem Jahrzehnt den Rahmen einer sozialpädagogischen Arbeit, die Transparenz und Reflexivität als Grundlagen ihrer professionellen Weiterentwicklung versteht und die systematische und routinemäßige Analyse und Sichtbarmachung der eigenen Handlungen, Handlungsbedingungen und -folgen zu einem wichtigen Modus ihrer Praxis gemacht hat. Die Qualitätssicherungsansätze wirken sowohl nach innen wie auch nach außen: In die Organisation gerichtet schaffen sie die Grundlage für die Generierung von fachlichem Wissen und dem Bewusstsein über die Komplexität der Handlungs- und Interaktionsbedingungen. In das Umfeld gerichtet, bieten sie die Chance, über das Potenzial sozialpädagogischer Ansätze aufzuklären und diese fachlich und politisch zu legitimieren. Die luxemburgische Jugendpolitik und das Handlungsfeld der Offenen Jugendarbeit in Luxemburg sind im Bereich der Qualitätssicherung in einer Vorreiterrolle. Aber auch in anderen sozialpädagogischen Feldern wie z.B. der Heimerziehung blickt man auf eine langjährige Tradition der Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluation zurück. In den Maisons Relais und den Bereuungsstrukturen für ältere Menschen in Luxemburg wurde ebenfalls begonnen, entsprechende Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen.

Die mit diesem Reader dokumentierte Fachtagung hatte das Ziel, die vorliegenden Erfahrungen in der Qualitätssicherung zu bündeln und die Praktiker aus den unterschiedlichen Handlungsfeldern in der Diskussion um theoretische Konzepte, Methoden und Verfahren der Selbstevaluation und Qualitätssicherung zusammen zu führen. Sie wurde hierzu in zwei Themenbereiche geteilt: Im ersten Teil wurden Fragestellungen rund um die Qualitätssicherung in den unterschiedlichen Feldern aus einer theoretisch-konzeptionellen

Perspektive beleuchtet. Als erster Referent in diesem Themenbereich stellte Ralph Schroeder vom Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend in Luxemburg die noch in der Konzeptionsphase befindlichen Elemente der Jugendpolitik für die Weiterentwicklung der Qualitätsarbeit in den sozialpädagogischen Handlungsfeldern in Luxemburg vor. Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel erläuterte hieran anschließend in ihrem Vortrag ihr aktuelles Konzept und die praktische Methodik der Selbstevaluation und fügte eine kritische Bewertung des Nutzens solcher Verfahren für die Weiterentwicklung sozialpädagogischer Handlungsfelder an. Sandra Biewers Grimm referierte in ihrem Vortrag über die Rahmenbedingungen und Kontexte der Qualitätsbestimmung und wies darauf hin, dass pädagogische Qualität als ein Konstruktionsprozess vieler Akteure mit unterschiedlichen Erwartungen verstanden werden muss. Ass. Prof. Ulla Peters zeigte aus der Perspektive der Heimbetreuung auf, dass partizipative Herangehensweisen an die Entwicklung von Qualität besonders erfolgsversprechend sind.
Der zweite Teil der Fachtagung stand im Zeichen der Praxisgestaltung von Qualitätsprozessen und Selbstevaluation. Er bezog sich spezifisch auf das Handlungsfeld der Offenen Jugendarbeit, wobei die Praktiker aus den Jugendhäusern und den Trägereinrichtungen angesprochen waren, ihre Sicht auf die Qualitätsprozesse in der Praxis im Rahmen von vier Workshops zu diskutieren und gemeinsam konkrete Lösungen für etwaig in diesem Kontext sichtbare Probleme zu erarbeiten.

Die hierbei entstandenen Diskussionbeiträge werden ebenso wie die theoretischen Inputs in den folgenden Kapiteln schriftlich zusammengefaßt.

1 Rahmenbedingungen der Qualitätsentwicklung in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen

Ralph Schroeder

In den letzten Jahren sind die verschiedenen Felder der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen näher aneinander gerückt, in Verwaltung und Politik. Offene Jugendarbeit, außerschulische Betreuung von Kindern sowie Kinder- und Jugendhilfe stellen mittlerweile einen zusammenhängenden Themenkomplex dar, der in der öffentlichen Verwaltung kurz „Enfance et Jeunesse", „Kindheit und Jugend", genannt wird. Wurden die drei Felder ab 2009 im Ministerium für Familie und Integration in eine Abteilung zusammengeführt, sind sie seit Dezember 2013 zusammengefasst in einem „Département" des Ministeriums für Bildung, Kindheit und Jugend.
In den drei Feldern der Kinder- und Jugendhilfe ist die Frage nach Qualität keine neue Debatte. Jedoch muss man erkennen, dass sie im Zuge der angespannten Wirtschafts- und Haushaltslage an Brisanz gewonnen hat. Sowohl offene Jugendarbeit als auch Jugendhilfe und Kinderbetreuung werden zum großen Teil aus öffentlichen Geldern finanziert. Es gibt also einen gesellschaftlichen Auftrag für diese Felder der sozialen Arbeit.
Die Akteure der sozialen Arbeit kommen dabei immer öfter in die Situation, gegenüber Außenstehenden den Bedarf und die Wichtigkeit der Ziele der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen darzustellen und zu argumentieren. Es gilt darzulegen, wie der gesellschaftliche Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe erfüllt wird. Und gerade hier ist die Debatte um Qualität eine wichtiges Hilfsmittel, um anderen gesellschaftlichen Akteuren zu vermitteln, wie in der sozialen Arbeit mit öffentlichen Geldern verantwortungsvoll gewirtschaftet wird, sowohl im Sinne des gesellschaftlichen Auftrags wie auch im Sinne der Klienten, den Kindern, Jugendlichen und ihren Familien.
Und diese ist Debatte schon weit vorangeschritten. In allen drei Feldern der Kinder- Jugendhilfe ist die Frage nach der Qualität im gesetzlichen oder reglementarischen Rahmen aufgegriffen worden. Das Gesetz über die „aide à l'enfance et à la famille" von 2008 hat dazu geführt, dass die Debatte über Qualität weiterentwickelt wurde. Artikel 13 des Gesetzes von 2008 gibt Qualitätskriterien vor und im ausführenden Règlement grand-ducal von 2011 zu den Zulassungsbestimmungen für Träger der Kinder- und Jugendhilfe wird bestimmt, dass die Frage der Qualität nach den Richtlinien des Ministeriums zu behandeln sind. Auf der Basis dieser gesetzlichen und ausführenden Bestimmungen wurde die Frage nach Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe in den letzten Jahren behandelt. Eine Qualitätskommission, besetzt mit Vertretern der Regierung, der Träger der sozialen

Arbeit und der Universität Luxemburg erlaubt es, diese Fragen in einem strukturierten Dialog aller betroffenen Akteure zu verfolgen. Auch die hier veröffentlichten Beiträge zur Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe gründen in diesem Verfahren.
Auch im offenen Jugendbereich ist die Frage nach der Qualität der pädagogischen Intervention seit langem ein Thema. Dort wurden Strukturen und Modelle entwickelt, die auch unter anderem zu dieser Fachtagung geführt haben. Bereits 2004 wurde auf Basis des ASFT Gesetzes von 1998 sowie den daraus resultierenden Konventionen zwischen Ministerium, Trägern der offenen Jugendarbeit und Gemeinden, ein Konzept der Qualitätssicherung durch Selbstevaluation anhand eines Leitfadens eingeführt. Später wurde diese Selbstevaluation vervollständigt durch externe Evaluationen, die von der Universität Luxemburg durchgeführt werden.
Wie in der Kinder- und Jugendhilfe existiert auch in der offenen Jugendarbeit eine Dialogplattform zwischen Trägern, Ministerium und Gemeindevertretern, die diese Evaluation begleiten und es so ermöglichen, konkrete Schlussfolgerungen zu ziehen und Veränderungen am System „offene Jugendarbeit in Luxemburg“ vorzunehmen. Über diesen Weg konnte beispielsweise der Status der Fortbildung verbessert werden, oder aber ein Instrument zur statistischen Erfassung der offenen Jugendarbeit getestet und eingeführt werden.
Im dritten Bereich des Feldes Kinder und Jugend, der Kinderbetreuung, fanden in den letzten Jahren erhebliche Entwicklungen statt. Wir sprechen heute vom Feld der non formalen Bildung für Kinder und meinen damit die Angebote aller gewerblichen, kommunalen und gemeinnützigen Kinderbetreuungseinrichtungen. Seit November 2013 werden die Zulassungsbestimmungen für diese Angebote geregelt durch ein neues Règlement granducal, welches also die Normen für Strukturqualität festlegt. Die Frage der Prozessqualität, also die Frage nach der Qualität der pädagogischen Betreuung, soll im Gesetzesprojekt 6410 zur non formalen im Kinder- und Jugendbereich in einem neuen gesetzlichen Rahmen behandelt werden. Wird dieses - sich aktuell noch in der parlamentarischen Prozedur befindende - Gesetzesprojekt angenommen, wären auch für die Kinderbetreuung alle Voraussetzungen geschaffen, um durch allgemein gültige Rahmenrichtlinien Standards für Qualitätsentwicklung und -sicherung vorzugeben. Ein Bildungsrahmenplan sowie ein Monitoringsystem der pädagogischen Arbeit würden entstehen, nicht unähnlich den in der offenen Jugendarbeit angelegten Modellen. So würden mit der Gesetzesvorlag zur Qualität in der Jugendarbeit und Kinderbetreuung wichtige bestehende Entwicklungen in der offenen Jugendarbeit gefestigt und neue wichtige Entwicklungen in der Kinderbetreuung angestoßen.
Unterstrichen werden sollte hier die Rolle der Universität Luxemburg, die nicht nur die Tagung des 4. und 5. Juli 2013 organisiert hat, sondern auch insgesamt, in allen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe ein wichtiger Partner in der Frage der Qualität sozialer Arbeit ist. Die Kooperation mit der Universität ermöglicht es, im Sinne eines „evidence based policymaking“, mit einem kompetenten und außenstehenden Partner Evaluationen, Feldstudien oder Untersuchungen durchführen zu können und so auch die Fachdebatte innerhalb der sozialen Arbeit weiter anzuregen.
Die aktuellen Entwicklungen sollen dazu führen, dass in allen drei Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe in Luxemburg Systeme zur Qualitätsentwicklung entstehen. Existieren-

des soll so besser verstanden und gegebenenfalls verändert werden können. Neue Entwicklungen sollen rechtzeitig erkannt werden, um die soziale Arbeit bestmöglich auf ihren gesellschaftlichen Auftrag im Dienste von Kindern, Jugendlichen und Familien ausrichten zu können.

2 Warum Qualitätssicherung am besten mit der Selbstevaluation gelingt

Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel

Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,
ich möchte Ihnen heute darlegen, warum ich zu der Auffassung gelangt bin, dass die Qualitätssicherung am Besten mit der Selbstevaluation gelingt.
Wahrscheinlich wissen Sie, dass dieses Thema meine Arbeitsinhalte wesentlich geprägt hat. Ich hoffe, dass ich Ihnen ein Stück meiner Begeisterung vermitteln kann. Gleichzeitig ist das natürlich ein ziemlich trockener Stoff; dessen Charme sich erst entfaltet, wenn man sich darauf einlässt.
Ich gliedere meinen Vortrag wie folgt:

1. Vorweg schicke ich einige Erläuterungen zu meinem Wirkungsverständnis, weil ich damit zeigen kann, warum ich die Qualifizierung der Fachkräfte und damit die Selbstevaluation in den Mittelpunkt stelle.

2. Dann stelle ich die Selbstevaluation als Verfahren vor und beziehe mich hauptsächlich auf mögliche Evaluationsfragestellungen bzw. –perspektiven.

3. Es folgen Informationen zum methodischen Vorgehen eines besonderen Typus, nämlich der Projektplanung und Selbstevaluation

4. Dann erlaube ich mir einen Exkurs zum Verhältnis von Selbstevaluation und wirkungsorientierter Steuerung, weil die Selbstevaluation auch eine gewisse widerständige Stellung im System der derzeitigen Qualitätssicherungssysteme einnimmt.

5. Es folgt ein Resümee, das die Vorteile der Selbstevaluation zusammenfasst, weil es unter Fachkräften immer noch eine große Zurückhaltung gegenüber dieser Qualifizierungsform gibt.

2.1 Mein Verständnis von Qualität und Wirksamkeit

Mein Qualitätsverständnis speist sich aus dem Wissen, dass Qualität eine relative Größe ist und dass jegliche Qualitätserwartungen auf der Basis biografisch gewachsener und damit sehr individueller Ansichten entstehen. Daher müssen auch die Erwartungen über

das, was erreicht werden soll, in jeder einzelnen Einrichtung zwischen den relevanten Beteiligten ausgehandelt werden.
Keine Arbeit im öffentlichen Auftrag wird finanziert, ohne dass damit (politisch motivierte) Wirkungserwartungen verbunden wären. Gleichzeitig haben die Adressatinnen aber auch persönliche Nutzenerwartungen bzgl. der angebotenene Leistungen. Man muss klären, welche Vorstellungen über das Zustandekommen von Wirkungen Sozialer Arbeit bei wem existieren:

- Technologiedefizit: Problematisch finde ich, dass unsere Profession immer noch öffentlich verspricht, sie könnte bestimmte Wirkungen planmäßig erzeugen, wenn man ihr nur die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen würde. Es ist aber in der Sozialen Arbeit grundsätzlich nicht möglich, „Technologien" also stabile und eindeutige „Ziel-Mittel-Zusammenhänge" zu entwickeln (im Sinn von „Methode X bewirkt Ereignis Z"). Wir arbeiten wegen der Komplexität sozialer Prozesse mit einem sog. „strukturellen Technologiedefizit".

- Subjektorientierung: Kinder und Jugendliche sind keine „Objekte", die man geplant und zielgerichtet beeinflussen (oder gar prägen) kann. Sie sind von Geburt an „Subjekte", die Bedürfnisse und Interessen haben und sich die Welt selbsttätig aneignen. Sie sind die „Produzenten" ihres eigenen Lebens und sie schöpfen ihr Produktionsmaterial aus den verschiedensten Ressourcen. Dieses kann reichhaltig oder auch sehr karg sein, je nach sozialer Schicht, ökonomischer Lage, sozialen Beziehungen und Unterstützung durch die Umwelt. Wirksame sozialpädagogische Arbeit besteht darum überwiegend aus der Gestaltung förderlicher, anregender und demokratisch-partizipativer Settings, aus verlässlichen Beziehungen, aus wertschätzenden Haltungen und aus „geduldigem Zuwarten" (dieses sind wesentliche Wirkfaktoren, wie wir inzwischen wissen). Fachkräfte sind in der Rolle der „Koproduzenten"; sie assistieren den Kindern und Jugendlichen bei den Prozessen der „Produktion" ihres Lebens. „Wirkungen" sind somit Ergebnisse dessen, was die Kinder undJugendlichen mit den für sie bereit gestellten Angeboten gemacht haben.

- Koproduktion: Wir müssen darum unsere beruflichen Leistungen und entsprechend auch die Wirkungen als Teil einer Koproduktion mit den Kindern/ Jugendlichen betrachten, die immer eigene Auffassungen von der Wirklichkeit und eigene Vorstellungen von dem haben, was man lebenswertes Leben nennt und auch davon, wie sie dort hingelangen können. Das Verständnis von Koproduktion impliziert, dass die Fachkräfte (und damit auch die Anbieter Sozialer Arbeit) selbst nur einen (nämlich ihren) Teil zum Gelingen einer Situation beitragen können. Sie können und müssen aber viel dafür tun, dass ihre Koproduzentinnen den anderen Teil realisieren (indem sie deren Bemühungen unterstützen). (Beispiel: Wenn die Besucherinnen die Angebote nicht annehmen, liegt das weniger an den „computer- und konsumgschädigten" Kindern und Jugendlichen, sondern daran, dass die Angebote nicht angemessen sind). Wenn wir also über Wirksamkeit reden, sollten wir die Bedingungen für eine gelingende Koproduktion untersuchen.

- Die Stichworte Technologiedefizit, Subjektorientierung und Koproduktion bilden den Rahmen für mein Qualitätsverständnis: Fachkräfte müssen die Verantwortung für ihren Part bei der Koproduktion erkennen und übernehmen. Sie müssen sich Ziele für das eigene berufliche Handeln setzen (die auf die Ziele der Beteiligten Bezug nehmen), Ziele, für deren Erreichung sie selbst das Meiste tun können und sie sollten ihr berufliches Handeln mit Rückgriff auf professionelle Wissensbestände begründen und dieses mit Bezug auf einen berufsethisch abgesicherten Wertehorizont rechtfertigen. Mit anderen Worten: sie müssen „gute Arbeit" leisten und zulassen, dass die Beteiligten und Betroffenen diese auch beurteilen.

2.2 Selbstevaluation: Definition und Perspektiven

Evaluation ist sinngemäß mit „Bewertung" zu übersetzen. Wer evaluiert, trägt unter Zuhilfenahme sozialwissenschaftlicher Methoden systematisch und schriftlich Daten zusammen und analysiert sie, um den Wert eines erreichten Zustandes zu ermitteln. Die Bewertung geschieht *kriteriengeleitet,* also anhand von fachlich legitimierten Maßstäben (Qualitätskriterien). Nicht jede mündliche oder auch schriftliche, aber unsystematische Auswertung ist Selbstevaluation; man muss sich schon an diese Kriterien halten. Das klingt jedoch schwieriger, als es ist, wie sich noch zeigen wird.
Die Selbstevaluation richtet ihren Fokus auf die Bewertung der eigenen Handlungen (einer einzelnen Fachkraft bzw. eines Teams); würde man die Handlungen anderer bewerten, wäre es eine Fremdevaluation.
Das Ziel der Selbstevaluation besteht hauptsächlich darin, die eigene Arbeit zu optimieren, aber auch darin, sie gegenüber Dritten zu legitimieren. Man kann den evaluativen Blick auf verschiedene Punkte eines Projektes richten: Eine gängige Unterscheidung ist die Unterteilung der Perspektiven in Input, Output und Outcome. Ich erkläre kurz, wie das zu verstehen ist:

a) Leistungsangebot - Input
Bei der Inputevaluation geht es um die Beurteilung der „Bereitstellung einer Leistung". Es wird zum einen gefragt, ob das Jugendhaus die „richtigen" Ziele im Verhältnis zur Zielgruppe in seiner Konzeption verfolgt (Beispiel: Einübung von Eigenverantwortung oder von konstruktiven Konfliktösungsstrategien). Zum anderen, ob das Programm und die Angebote des Jugendhauses geeignet sind, diese konzeptionellen Ziele zu realisieren (zum Beispiel durch Sozialraumorientierung, Koproduktion und Partizipation). Hier geht es also um die Konzeptqualität. Methodisch geht man dabei so vor, dass man die konzeptionellen Ziele in Handlungsziele und Indikatoren übersetzt und das Angebot daran bewertet. Dabei richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Handlungen der Mitarbeiter: „An welchen unserer Handlungen und Arrangements können wir erkennen, dass wir Koproduktion und Partizipation in unserem Jugendhaus realisieren?" Je nach Ergebnis der Selbstevaluation muss man die konzeptionellen Ziele an die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen anpassen und darauf bezogen entsprechende neue methodische Vorgehenswei-

sen und Arrangements entwerfen.
Und weiter ist zu fragen, ob die beschriebenen Aktivitäten auch wirklich umgesetzt werden. Vieles steht auf dem bekanntlich geduldigen Papier, aber die Realität folgt ganz anderen Prioritäten. So ist zum Beispiel in einem stark verregelten Alltag, der Regelübertretungen aller Art streng sanktioniert (etwa mit einem Hausverbot), kaum eine Partizipation denkbar. Auch die wissenschaftliche Evaluationsforschung modellhafter Projekte erbringt manchmal magere Ergebnisse, weil die handelnden Fachkräfte oftmals wenig Interesse daran haben, innovationshemmende Verhaltensweisen und Routinen tatsächlich zu ändern. Diese Untersuchungsperpektive bezieht sich somit auf die Prozessqualität. „Tun wir tatsächlich im Alltag das, was wir uns vorgenommen haben?“ Methodisch geht das am Besten durch Selbstbeobachtung in besonders brisanten Situationen (z.B. sog. Schlüsselsituationen) mithilfe stukturierter Gedächtnisprotokolle, die man jeweils nach den erfolgten Handlungen ausfüllt. Hinzu kommt die Analyse der dazu gehörenden Rahmenbedingungen (Strukturqualität).

b) Leistungsnachfrage – Output

Diese Perspektive fokussiert die Nutzung der bereitgestellten Leistungen. In der Kinder- und Jugendarbeit ist das eine wichtige Dimension, weil natürlich immer gefragt wird: „Wie viele Teilnehmer erreichen Sie denn?“ „Ist das Haus voll?“ Zudem interessiert, ob das Team die richtigen Zielgruppen erreicht. Öfter einmal ist das Haus zwar voll, aber die, die man wirklich erreichen möchte, kommen eben nicht. Kinder und Jugendliche beurteilen ein Angebot nach seinem sog. Gegenwartsnutzen (also Spaß, Kommunikation und Lösungen für ihre persönlich empfundenen Probleme) und nicht danach, ob das Team die Probleme bearbeitet, die sie „machen“. Methodisch geht es hier um die Erkundung der Bedürfnisse und Interessen der (potentiellen) Zielgruppen.

c) Erfolg oder Wirkung – Outcome

Was kommt „hinten“ heraus? Diese Frage interessiert die Auftraggeber und Kostenträger am stärksten. Hierbei wird zwischen zwei Zielbereichen unterschieden:

- Bei der sozialpolitischen Perspektive geht es um die Realisierung staatlicher/ kommunaler Ziele („objective outcome“). Es wird gefragt, ob die Angebote verbessernd auf die Lebenslage und den gesellschaftlichen Status der Zielgruppe wirken und ob sie Wirkungen auf gesellschaftliche bzw. kommunale Bereiche haben (z.B. Senkung der Jugendkriminalität, Rückgang der Jugendarbeitslosigkeit, des Drogengebrauchs oder der Lärmbelästigung). Methodisch kann man hierfür u.a. die Betroffenen befragen, offizielle Statistiken auswerten, Zeitungsartikel analysieren, den „Ruf“ der Einrichtung erkunden, die Wohnbevölkerung befragen u.v.a.m.

- Die zweite Perspektive bezieht sich auf den individuellen Zielbereich, also die subjektiven Ziele der Kinder und Jugendlichen und ihre Bedürfnisbefriedigung („subjective outcome“). Hier wäre also zu fragen, ob sich Wissen, Einstellungen, Werte und Fähigkeiten der Zielgruppen und natürlich auch ihre Handlungen, ihr Verhalten verändert haben. Als Kriteren für Erfolg gelten hier die individuelle Ziele der Kinder und Jugendlichen, die in der offenen Jugendarbeit allerdings schwer zu erfassen sind. Dieser Fokus wird daher stärker im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe gesetzt, in dem es das Instrument der individuellen Hilfeplanung gibt. Diese ermöglicht dann eine temporäre und mehrsperspektivische Einschätzung der Zielerreichung. In der Jugendhäusern besteht die methodische Vorgehensweise vor allem in Beobachtungen, Befragungen und Einschätzungen der fokussierten Gruppen. Hierbei sind der Selbstevaluation jedoch Grenzen gesetzt. Wirkungen (nicht Ergebnisse) der offenen Kinder- und Jugendarbeit sind oft erst nach Jahren feststellbar; hierfür müssen umfangreiche Langzeitstudien durchgeführt werden, die meines Wissens noch weitgehend ausstehen. Zudem ist oft nicht zu unterscheiden, ob es Reifungsprozesse oder solche der pädagogischen Arbeit sind, die zu „Wirkungen“ führen. Aufschlussreich ist es immer, pädagogische Prozesse über einen längeren Zeitraum zu verfolgen. Man kann z.B. das Verhalten, die Einstellungen o.a. einzelner Kinder und Jugendlichen nach bestimmten Kriterien dokumentieren und diese mit dem Einsatz besonderer pädagogischer Verhaltensweisen kombinieren. (Beispiel: Was passiert, wenn wir bestimmte Arrangements oder ausgesuchte Interventionen einsetzen, z.B. die Handlungsregel ? „Wir begrüßen jeden Besucher mit Handschlag“ = Wertschätzung).

2.3 Arbeitsschritte einer Selbstevaluation

Wie geht das nun genau? Ich möchte Ihnen jetzt stichpunktartig eine besonders ertragreiche Form der Selbstevaluation in einzelnen Schritten vorstellen: sie baut auf die Ergebnisse Ihrer Arbeit mit dem Leitfaden auf, denn dabei haben Sie sicher an mehreren Stellen Veränderungsbedarf festgestellt.
Ich selbst habe eine Arbeitshilfenreihe entwickelt, die helfen kann, ein Projekt zu planen, durchzuführen und zu evaluieren. Die Arbeitsschritte sind dabei in die folgenden Etappen unterteilt:

a) Erarbeitung der Aufgabenstellung für das Projekt

b) vertiefte Problemerklärung

c) Differenzierung der Projektziele

d) Erstellung der Projektkonzeption

e) Vorbereitung der Evaluation

f) Konstruktion des Erhebungsinstruments

g) sowie die Auswertung der Ergebnisse

a) Erarbeitung der Aufgabenstellung Im ersten Schritt der Projektplanung wird das Vorhaben eingegrenzt.
Meist wird es ein kleineres oder größeres Problem sein, das die treibende Kraft für eine solche Aufgabe abgibt. Es sollte schon eine gewisse Herausforderung darstellen, sonst wird man nicht so viel Arbeit investieren. Die einfache Erprobung eines neuen Konzepts (wie z.B. ein „Anti-Aggressionstraining nach XY") reicht schon deshalb nicht aus, weil es nicht sinnvoll ist, eine „Lösung" anzubieten, für die ein Problem so „zurechtgebogen" werden muss, dass beides zusammenpasst. Sie kennen das Beispiel von Watzlawik: „Wer nur einen Hammer hat, für den ist jedes Problem ein Nagel". Methodisches Handeln erfordert jedoch, zuerst das Problem zu untersuchen und dann die passende Lösung zu konstruieren (es könnte ja auch sein, dass man eine Säge braucht ...).
Am Ende dieser ersten Etappe sollte das Team wissen, welches Problem es bearbeiten will, wie sich das Problem in seinen verschiedenen Dimensionen darstellt, welche Erwartungen mit seiner Bearbeitung verbunden sind und was im Zusammenhang des Projekts daran getan werden soll. Erst daran kann man ermessen, ob die Projektaufgabe „trägt".
Nach der Eingrenzung der Projektaufgabe prüft man, ob die Idee auch realisierbar ist. Hierfür braucht man Informationen, die als Grundlage der Projektvereinbarung (des Kontraktes) zwischen Auftraggeber und durchführenden Kolleginnen dienen. Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen wissen, auf was sie sich einlassen und welche Unterstützung vonnöten ist. Weil jedes Vorhaben Einfluss auf die Organisationsstruktur oder –kultur haben kann, muss man die möglichen Bedingungen und Begleiterscheinungen überdenken und mögliche Hindernisse und/oder Stolpersteine in Erwägung ziehen. Für die Verhandlungen braucht man einen ungefähren, aber realistischen Plan, der auch die Dauer und die benötigten Arbeitszeiten benennt. Wenn das Projekt zu zeitaufwändig, zu teuer ist; wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis unausgeglichen ist oder die geplante Vorgehensweise auf mangelnde Akzeptanz stößt, muss man ggf. den Projektumfang weiter eingrenzen und/oder modifzieren. Das Vorhaben selbst sollte dann in eine Projektvereinbarung gefasst werden, die von allen Beteiligten unterschrieben wird, damit eine Verbindlichkeit hergestellt wird.
Die Unterschriften sind sehr wichtig, weil das Team eine dienstliche Aufgabe übernimmt und weil sie die Ressourcen absichern. Vor allem im Hinblick auf die Arbeitszeit muss fixiert werden, wie diese ausgeglichen wird (z.B. durch Honorararbeit oder eine temporäre Reduktion von Aufgaben), sonst macht man ab sofort unbezahlte Überstunden.

b) Vertiefte Problemerklärung Nun beginnt die inhaltliche Arbeit. Das Ausgangsproblem, wie es sich auf die eingegrenzte Aufgabe bezogen darstellt, muss zuerst gründlich

analysiert werden. Hierfür erfasst man die verschiedenen subjektiven Sichtweisen der Beteiligten auf das Problem und sucht nach wissenschaftlicher Literatur (Forschungsergebnisse, Konzepte und auch Erfahrungsberichte), die helfen kann, Zusammenhänge besser zu verstehen und Ansatzpunkte für eine Lösung zu finden. Setzen wir an den Kindern und Jugendlichen direkt an? Ändern wir die Rahmenbedingungen? Arbeiten wir mit den Nachbarn? Üben wir besondere Haltungen oder Arbeitsschritte ein? Gleichzeitig ergeben sich Hinweise für konkretere Ziele der Projektarbeit.
Wenn man erst nachliest, nachdem schon alle Entscheidungen getroffen wurden, dient wissenschaftliches Wissen nur noch der Rechtfertigung dieser Entscheidungen. Wenn man z.B. schon von vorneherein beschlossen hat, das besagte Anti-Aggressionstraining nach XY einzuführen, ist es egal, wie das Problem erklärt wird, weil man sich gar nicht mehr auf die Suche nach anderen Zielen und besseren Vorgehensweisen einlassen wird. Grundsätzlich bietet der Alltag im Jugendhaus genügend Anlässe für eine konstruktive Konfliktbearbeitung. Da braucht es kein separates und vorgefertigtes Training. Man kann aber natürlich brauchbare Bestandteile eines Konzeptes auf die besondere Situation im Haus zuschneiden.

c) Erstellung der Projektkonzeption Nun steht an, Ziele für das Projekt festzulegen. Die übergeordneten „Wirkungsziele“ sollten möglichst mit den konzeptionellen Zielen der Einrichtung übereinstimmen (Beispiel: Kinder und Jugendliche gehen konstruktiv mit Konflikten um). Das Wirkungsziel gibt die Richtung der Entwicklung an und bleibt bei der Bearbeitung des ausgewählten Problems im Blick.
Als nächstes muss das Team darüber nachdenken, wie es das formulierte Wirkungsziel am Besten umsetzen kann. Man bildet hierzu mehrere Indikatoren der Zielerreichung. Hierbei hilft die Frage: „Woran könnten wir erkennen, dass die Kinder und Jugendlichen das Wirkungsziel erreicht haben?“ Bei-spiel: „Es gibt einen – mit Kindern und Jugendlichen erarbeiteten – Katalog für faire Umgangsregeln und sinnvolle Verhaltensweisen im Konfliktfalle“. Und: „Die Kinder und Jugendlichen“ wenden diese Regeln zunehmend im Alltag an“.
Die Indikatoren sagen aber noch nichts darüber aus, was die Fachkräfte (wir) als Koproduzenten tun können, um die Kinder/Jugendlichen bei der Erreichung des Wirkungsziels zu unterstützen. Hierfür dienen die Handlungsziele. Beispiel: „Wir üben mit den Jugendlichen den Umgang mit Konflikten ein“. Handlungsziele gelten als Leitlinien für die Fachkräfte der Einrichtung, denn diese planen ja ihre eigenen Handlungsschritte und Handlungsregeln, für deren Realisierung sie dann verantwortlich sind. Beispiel: „Der Konflikt ist unser Geschäft. Jeder Tag ohne einen Konflikt ist ein verlorener Tag“ (= Handlungsregel, die die Haltung ausdrückt, mit der die Kolleginnen ans Werk gehen).
Die Handlungsschritte und Handlungsregeln werden also mit Blick auf die Indikatoren der Zielerrei-chung entworfen. Die Frage heißt: „Was kann wer tun, um diese gewünschten Zustände zu erreichen?“ Beispiel: „Wir greifen jeden Konflikt auf, um daran zu üben“ (statt wegzuschauen oder Hausverbote zu erteilen). Hierbei hilft wieder die Fachliteratur, besonders in Form der vielfältigen Konzepte.

Sind alle Handlungsschritte und Handlungsregeln entworfen, überlegt man zusammenfassend, welche Ressourcen für die Realisierung der Ziele gebraucht werden. Das sind sowohl strukturelle Voraussetzungen, wie auch Geld oder bestimmte personelle Kompetenzen, die ggf. noch in Fortbildungen erworben werden können. Diesen gesamten Vorgang der immer sträkeren Konkretisierung von Zielen nennt man Operationalisierung.
Mit den Wirkungs- und Handlungszielen, den Indikatoren der Zielerreichung, den Handlungsschritten und den zielförderlichen Handlungsregeln ist die Liste der „Zutaten" für die Projektkonzeption komplett. Sie ergeben jedoch in dieser Systematik keine sinnvolle Abfolge für das praktische Handeln. Hierfür braucht man einen zeitlich orientierten Plan der sich am Ablauf des Vorhabens orientiert: ein Kurs, ein Gesprächskreis, ein Hausbesuch lassen sich entlang einer Zeitleiste (in Form von Ablaufschritten) darstellen. Bezieht sich das Projekt auf die Gestaltung besonderer, wiederkehrender Handlungssituationen im offenen Bereich, also auf besondere, Schlüsselsituationen (z.B. einen in Variationen wiederkehrenden Konflikt zwischen verfeindeten Cliquen) ist es besser, die Planung auf Checklisten oder Leitfäden mit Themen und Handlungsregeln zu beschränken, die man flexibel realisieren kann. Im Prinzip geht es ohnehin stärker um professionell gelebte Haltungen und daraus abgeleitete Handlungsregeln, nicht um einzelne, minutiös geplante Handlungen, die man in dynamischen Handlungssituationen ohnehin nicht realisieren kann.
Ergänzt durch die Übersicht des operationalisierten Wirkungszieles ist die Projektkonzeption nun ein vorzeigbares „Produkt", dem auch Außenstehende entnehmen können, welche Handlungsschritte mit welchen Zielen verbunden sind.

d) Vorbereitung der Evaluation Es ist ein verbreiteter Irrtum, dass man sich um die Evaluation erst nach der praktischen Durchführung eines Projekts kümmern muss, denn wesentliche Evaluationsdaten werden während der Arbeit gesammelt, z.B. durch strukturierte Situationsbeobachtungen oder Gedächtnisprotokolle. Darum werden die Erhebungsinstrumente schon vor der Durchführung des Projekts konstruiert.
Die Möglichkeiten einer Evaluation sind vielfältig und man kann nicht alle Aspekte eines Projekts gleichzeitig untersuchen. Darum muss man festlegen, was genau man wissen möchte und wofür man die Ergebnisse nutzen will (= Fragestellung für die Evaluation). Naheliegend ist, zu untersuchen, ob das Projekt so verlaufen ist wie geplant und ob es die gewünschten Effekte zeigt. Man erhält auf diese Weise Aufschluss über die Gründe von Fehlschlägen und Hinweise darauf, was künftig besser zu machen wäre. Mit Blick auf die Evaluationsfragestellung wird nun das Untersuchungsfeld eingegrenzt: Wer oder was soll untersucht werden? Wie viele Beobachtungen, Befragungen usw. an welchem Ort mit welchen Mitteln sind notwendig, um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen?
Es folgt die Formulierung von Erhebungsfragen auf der Grundlage der schon gebildeten Indikatoren der Zielerreichung und der geplanten Handlungsschritte und Handlungsregeln. Man wählt die Indikato-ren aus, die für die Evaluationsfragestellung wichtig und geeignet sind und formuliert sie zu Erhebungsfragen um: Beispiel: „Die Zahl der handgreiflichen Konflikte geht zugunsten verbal ausgetragener zurück" (= Indikator).

Erhebungsfrage: „Wie viele Konflikte waren heute zu beobachten?“ „Wie gingen die Kontrahenten jeweils auseinander?“ Oder: „Welche Rolle nahmen die Kollegen in den abgelaufenen Konflikten ein?“ (beobachtet, ignoriert, eingegriffen, auf welche Weise?) Dazu kommt fast immer noch eine Reihe offener, nicht aus Indikatoren gewonnenen Fragen, die den Kontext des Projekts erhellen und zusätzliche Informationen erfassen. Dabei sollte man auch gleich festhalten, welches Erhebungsinstrument für die Erfassung dieser spezifischen Frage geeignet ist (strukturierter Beobachtungsbogen, Gedächtnisprotokoll, Einschätzskala, Fragebogen oder Interview). Meistens braucht man mehrere Zugänge, weil nicht alle Fragen mit demselben Erhebungsinstrument zu erfassen sind. Die Erhebungsfragen müssen so konkret sein, dass sie umstandslos in einen Erhebungsbogen übertragen werden können.

e) Erhebungsinstrument und Datenerhebung Nach dieser Vorarbeit beginnt die „technische“ Konstruktion des Instruments. Hierfür gibt es keine verallgemeinerbare Arbeitsanleitung, denn die Elemente können ausgesprochen vielfältig sein. So wird jeder Erhebungsbogen ein Unikat. Mängel in der Konstruktion werden bisweilen erst als solche erkannt, wenn der Bogen einem Probelauf (Pretest) unterzogen wird. Man sucht also einige Testpersonen, die nicht am Projekt beteiligt sind und bittet diese, den Bogen auszufüllen. Dadurch erfährt man, ob die Erhebungsfragen so gestellt sind, dass sie von den Anwendern auch richtig verstanden werden.
Dann beginnt – parallel zum Projekt – die eigentliche Datensammlung. Jedes Teammitglied erfasst innerhalb der abgesprochenen Zeit (vor und/oder während der Projektarbeit oder auch danach) die vereinbarte Menge an Daten (pro Kolleginnen 6 Gedächtnisprotokolle zum eigenen Handeln oder 5 Interviews o.ä.), ohne sich zunächst um deren Auswertung zu kümmern.
Wenn die Erhebung über einen längeren Zeitraum andauert, sollte man zwischendurch Verlaufsreflexionen einschieben Mitunter beeinträchtigen unvorhersehbare und unbeeinflussbare Ereignisse (Widerfahrnisse) den Verlauf einer Selbstevaluation. Manche Kolleginnen tun sich z.B. schwer, ihren Teil zum Gelingen beizutragen und brauchen zwischendurch einen Ansporn. Personalfluktuation, Teamkonflikte oder solche zwischen Fachkräften und Adressatinnen, auch Weisungen der Leitung, die den Aufwand einer Selbstevaluation unterschätzt hat oder schon wieder neue Arbeitsaufträge verteilt, können die Untersuchungsarbeit empfindlich stören. Hinzu kommt die Fluktuation der Adressatinnen (bis hin zum kompletten Austausch der Zielgruppe). Solche Ereignisse muss man einkalkulieren, denn eine störungsfreie Atmosphäre gibt es im beruflichen Alltag nicht.

f) Auswertung und Präsentation der Ergebnisse Die weiteren Schritte der Auswertung, nämlich Ergebnisdarstellung, Interpretation, Bewertung der Ergebnisse und ihre Zusammenstellung im Evaluationsbericht erfolgen dann möglichst zeitlich zusammenhängend nach der Projektdurchführung. Die Beschreibung erspare ich mir an dieser Stelle, sonst wird meine Rede zu lang; selbstverständlich gibt es auch hierfür eine dezidierte

Anleitung.
Es ist wichtig, das eine Kollegin die Moderation des Prozesses übernimmt und dafür Sorge trägt, dass das schrittweise produzierte Material aufbereitet wird und dem Team zur Verfügung steht. Die Moderatorin legt die Ausführung der Arbeitsschritte zeitlich fest und beraumt für Entscheidungs- und Reflexionsphasen Klausurtage an. Sie benötigt etwa vier Stunden Arbeitszeit pro Woche. Darüber hinaus ist beim ersten Projekt eine externe Begleitung sinnvoll; die der Moderatorin hilft, das Vorhaben immer wieder zu justieren und den Prozess-Stand zu reflektieren.

2.4 Exkurs: Selbstevaluation und wirkungsorientierte Steuerung

Um den Stellenwert der Selbstevaluation im Rahmen der Neuen Steuerung, später der wirkungsorientierten Steuerung zu skizzieren, gehe ich nun zunächst etwa 20 Jahre zurück: Vor allem in den späten 1990er und bis ins neue Jahrhundert hinein galt die Selbstevaluation als ein hoffnungsvolles Verfahren der Qualitätssicherung. Allerdings hatten die wenigsten Befürworter eine wirkliche Vorstellung vom Verfahren.Sie bezogen sich einfach auf den Begriff („selbst“ = preiswert) und verknüpften diesen mit ihren eigenen Konnotationen.
Ein reales Problem ist, dass eine seriöse Selbstevaluation aufwändig ist und zunächst auch nicht ohne wissenschaftliche Beratung bzw. Begleitung angewendet werden kann. Das braucht Zeit und muss finanziert werden. Selbstevaluation soll aber ja selbst durchgeführt werden und darf nichts kosten. So gab es bisher auch keine entsprechende Förderung durch die Einrichtungen und die Politik. Es wurden lediglich einige Pilotprojekte durchgeführt, die aber keine politisch verwertbaren Ergebnisse brachten. Denn die Selbstevaluation ist tatsächlich ein Instrument für die Fachkräfte und kommt den Adressaten zugute. So geriet sie schnell wieder aus dem Blick.
Auf der politischen Ebene wurden Evaluationsverfahren gesucht, die einfach und schnell zu handhaben sind. Für die Hilfen zur Erziehung und auch in Bereichen der Altenhilfe und Behindertenhilfe sehen diese heute – sehr grob beschrieben – so aus: Man legt politisch gewünschte und messbare Ziele fest, die möglichst für alle Adressaten gelten. Darauf bezogen bildet man allgemeine Indikatoren, die die Zielerreichung beschreiben. Erfolg wird gemessen, indem Fachkräfte auf einer Skala den Grad der Zielerreichung einschätzen (manchmal/selten werden auch die Kinder/ Jugendlichen beteiligt; das ist aber meistens zu aufwändig). Das Verfahren kann man ergänzen durch Vorher-Nachher-Einschätzungen und standardisierte Diagnosetabellen. Die gewonnenen Daten werden mithilfe standardisierter Erfassungssysteme gesammelt und auf Gruppen-, Einrichtungs- und Sozialraumebene ausgewertet. So sind sie politisch verwertbar, z.B. für die wirkungsorientierte Entgeltzahlung.
Bei diesen Verfahren geht es nicht um Prozessoptimierung und besseres Arbeiten, sondern darum, die Einrichtungen über Preisvergleiche und teilweise auch über Ausschreibungen in Konkurrenz zu setzen. Es interessiert nur, „was hinten heraus kommt“ (wie unser

Altbundeskanzler Kohl mal gesagt hat). Wie diese Ergebnisse erzeugt werden, ist allein Sache der Einrichtung. Sie soll optimalen Erfolg bei niedrigen Preisen erbringen.
Die Profession muss sich somit heute wieder mit einem sehr vereinfachten Wirkungsbegriff auseinandersetzen. Wirkung bezeichnet demnach das „Eintreten beabsichtigter Veränderungen, hervorgerufen durch professionelle Interventionen bei Adressaten". Dabei wird vorausgesetzt, dass geplante Interventionen prinzipiell messbare Wirkungen zeitigen. Das zeigt auch schon die Wahl der Vorsilben: Bei den Objekten der Sozialen Arbeit soll etwas bewirkt werden; sie werden erzogen, befähigt, verselbstständigt; man braucht nur die richtigen Interventionsmethoden. Darum wird seit einiger Zeit wieder die Maßnahmen- oder Angebotsforschung gefördert (Stichwort: „What works?"). Diese Forschung soll wissenschaftlich abgesicherte „Wirkungszusammenhänge" hervorbringen – das hatten wir schon einmal in den 1960er Jahren. Entsprechend wird der Methodenmarkt durch sog. „evidence based practice-Konzepte" überschwemmt. Das sind bis ins Detail festgelegte und evaluierte, manchmal auch zertifizierte „Trainings" mit angeblicher Wirksamkeitsgarantie. Fachkräfte stürzen sich darauf, weil sie hoffen, endlich Instrumente in die Hand zu bekommen, mit denen sie die geforderten Ergebnisse erzielen können.
Unser Professionswissen lehrt uns eindeutig, dass es dieses so gar nicht möglich ist; ich habe das eingangs schon vorgetragen. Ergebnisse können nicht planmäßig hergestellt werden, auch nicht über „wissenschaftlich abgesicherte" (evidence based) Konzepte (= Technologiedefizit). Adressaten lassen sich nicht über einseitige Zielvorgaben beeinflussen/steuern und auch nicht (allein) durch fachlich-methodisches Handeln. Erfolg verlangt die Aushandlung von Zielen, Wegen und Qualitätskriterien mit Adressatinnen und dem Träger (Koproduktion). Veränderungen können nur von den Subjekten selbst vollzogen werden. Sie sind somit von der Motivation, der Akzeptanz und dem Handeln der Adressaten abhängig. Die Fachkräfte sind aber als Koproduzenten für die Gestaltung der Bedingungen der Selbstveränderung verantwortlich und sie unterstützen diese Prozesse. Dieses ist m.E. eine der wesentlichen Aufgaben der Jugendhäuser.
Derzeit erleben wir, dass das gewonnene Prozesswissen in einer Welle der Ökonomisierung untergeht. Fachlichkeit als Qualitätskriterium ist demnach ein (zu) teures Artefakt. Wirkungen, die nicht in die vorgegebenen Kataloge passen, interessieren wenig. Das trifft besonders die offene Kinder- und Jugendarbeit, die nicht zum Pflichtprogramm der Kinder- und Jugendhilfe gehört und deren Aufgabenstellung immer etwas unklar war. Entsprechend unklar sind auch – immer noch – die Wirkungen, was u.a. dazu führt, dass der Kriminologe Christian Pfeiffer fordern kann, dieses Arbeitsfeld mangels Legitimation aufzulösen und die dort tätigen Fachkräfte in die Schulen zu versetzen.
Wenn man also davon überzeugt ist, dass die offene Jugendarbeit mehr ist als ein liebgewordenes, aber doch überflüssiges Relikt, oder wenn man meint, dass nicht alle Arbeitsfelder kurzfristigen ökonomischen Überlegungen und dem Messwahn untergeordnet werden sollten, dann muss etwas geschehen. Daraus folgt die professionelle Verpflichtung, die Ziele und die besondere Arbeits- und auch die Wirkweise in diesem Feld offen zu legen und zu legitimieren.

2.5 Plädoyer für die Selbstevaluation als Methode der Qualitätssicherung

Wenn ich die Selbstevaluation so anpreise, sollte es doch überzeugend sein. Und eigentlich müssten Sie jetzt mit den „Hufen scharren“ und fragen: Wann geht es endlich los?
Das ist aber leider nicht so. Bisher hat diese Form der Qualifizierung noch nicht den großen Durchbruch erlebt. Das liegt u.a. auch daran, dass sich nicht nur Adressaten, sondern auch Fachkräfte nur sehr begrenzt „steuern“ lassen. Sie haben ein feines Gespür dafür, was ihnen in der Arbeit nützt und was sie einfach als weitere „Arbeit für den Papierkorb“ empfinden, die sie nur von der eigentlichen Arbeit abhält. Sie müssen also die Gelegenheit und die Arbeitszeit bekommen, dieses in einem förderlichen und geschützten Rahmen zu erproben.
Selbstevaluation muss über die Leitung, also „von oben“ und über Anreize eingeführt werden, ohne sie anzuordnen (und damit das entscheidende Prinzip der Freiwilligkeit auszuhebeln oder die Motivation der Fachkräfte zu zerstören).
Ich verleugne nicht, dass die Arbeit langwierig ist, was natürlich auch an der mangelnden Übung liegt. Ich habe vielfach Teams begleitet, die Projekte mit meinen Arbeitshilfen geplant und evaluiert haben. Diejenigen, die den Prozess zu Ende gebracht haben, berichten, dass sie außerordentlich profitiert haben.
Ich fasse im Folgenden die wesentlichen Vorteile zusammen:

- Die Fachkräfte gewinnen hierdurch detaillierte Informationen über Zusammenhänge von Prozessen und Ergebnissen. Zudem nehmen sie ihre Klientel genauer in den Blick: sie erkunden die konkreten Bedürfnisse der Kinder/ Jugendlichen, untersuchen deren Lebenswelt und Lebenslagen und fragen nach der Beurteilung ihrer Angebote. Sie erhalten auch schnellere Rückmeldungen über die Angemessenheit ihrer beruflichen Strategien und können „Fehler“ schon während des Projekts abstellen. Hierdurch wird vor allem auch die Selbstbeobachtung und Selbstreflexion der Fachkräfte gefördert. Man gewinnt eine forschende, experimentierende Haltung und eine professionelle Distanz zu den eigenen Interventionen.

- Selbstevaluation ist kein umfassendes System der Qualitätssicherung, sondern eine Methode zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, weil sie konzeptionelles Arbeiten und die Bewertung der Arbeit miteinander verbindet. Wenn man die Grundfertigkeiten zum Einsatz dieses Verfahrens beherrscht, kann man punktuell, projekthaft und flexibel an den Stellen ansetzen, wo es nötig ist, ohne gleich die ganze Arbeit umzukrempeln. Projekthaft betriebene, nicht standardisierte Untersuchungen sind geeignet, die Qualitätsfrage in einem Team in Bewegung zu halten. Das steht im Gegensatz zum Abarbeiten von vorgegebenen Checklisten und zum routinemäßigen Sammeln geforderter Daten, von denen man nicht weiß, ob sie überhaupt ausgewertet werden und was mit den Ergebnissen geschieht. Man muss immer eine besondere Fragestellung entwickeln und die Ausprägung einer Untersuchung variiert auch bei einer vergleichbaren Fragestellung von Team zu Team enorm. Ich halte das für einen Vorteil.

- Ein weiterer Vorteil besteht in einrichtungsübergreifenden Dialogen, wie sie auch bei Ihnen praktiziert werden. Das fördert den fachlichen Diskurs in den Teams. Man kann die eigene Sichtweise mit der der Kollegen in den anderen Häusern ergänzen und überprüfen, ohne die gegenseitige Wertschätzung zu verlieren. Solche Dialoge, wenn sie ernsthaft geführt und nicht mit finanziellen Sanktionen gekoppelt werden, führen zu einer Steigerung der Fachlichkeit. Befreundete Teams tauschen ihre selbst entwickelten Instrumente zur Erfassung und Bewertung von Qualität (z.B. bei der zielbezogenen Beschreibung von Schlüsselsituationen) aus und setzen diese (wiederum mit kontextspezifischen Variationen) in den eigenen Häusern ein. Sie qualifizieren auf diese Weise ihre Arbeit auch an Stellen, die sie noch nicht so im Fokus hatten.

- Und – was vielleicht das Wichtigste ist: Teams haben endlich eine Möglichkeit, genauer dazulegen, was ihre Arbeit im Konkreten ausmacht: wieviel professionelles Wissen und wieviel Reflexion es bedarf, um zielorientierte pädagogische Arrangements zu entwerfen und zu erproben. Beispiel: Es macht schon einen riesigen Unterschied, ob man das Problem der verunreinigten Toiletten unter dem Gesichtspunkt der Sauberkeit und Ordnung oder unter dem Gesichtspunkt der Übernahme von Verantwortung organisiert. Eine meiner bewegendsten Beobachtungen war der Werdegang eines langjährigen, aber ungeschulten Mitarbeiters in einem selbstverwalteten Jugendhauses. Er kam aus der Jugendzentrumsbewegung und war dort „hängen geblieben“, fand aber keine befriedigende Perspektive für sich selbst. Die Kollegen sahen große Probleme, weil er schon öfter gedroht hatte, sich „aufzuhängen“. Nach der Teilnahme des Teams an unserem ersten Modellprojekt (Konzeptionsentwicklung und Selbstevaluation) hatte er – wie die anderen -gelernt, Ziele zu entwickeln und zu operationalisieren, Handlungsschritte zuzuordnen und über die Selbstevaluation auch Erfolge zu erkennen und darzustellen. Das stärkte sein Selbstbewusstsein derart, dass er sich wieder zu einem motivierten und einsatzfreudigen Mitarbeiter entwickelte.

- Ein Kostenträger erfährt über die Berichte ebenfalls viel über die Fachlichkeit der Teams und auch über die Effekte der Arbeit und kann natürlich auch Schlüsse daraus ziehen. Grenzen hat das Verfahren da, wo die Ergebnisse zur Grundlage von Kürzungsentscheidungen genommen werden. Wenn auch nur der Verdacht besteht, dass solches passieren könnte, erhält man die bekannten Legitimationsberichte, die das Papier nicht wert sind, auf dem sie ausgedruckt werden. Ich arbeite überwiegend mit sog. Arbeitshilfen, die aus Checklisten oder Gerüsten bestehen. Sie werden von den Fachkräften selbst mit Inhalten gefüllt, und sind daher gewissermaßen zeit- und inhaltslos. Selbst wenn sich Qualitätserwartungen, Ziele, fachliche Standards und methodische Vorgehensweisen wandeln, ist das Gerüst immer noch brauchbar, weil es lediglich die Arbeitssystematik vorgibt. Alle Arbeitshilfen sind in der komlett überarbeiteten 5. Auflage meines Buches „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“ abgedruckt, die im Oktober 2013 auf den Markt kommt. Die Formulare der Arbeitshilfen kann man sich von der Internetseite des Reinhardt-Verlages

herunterladen. Sie haben hier in Luxemburg mit den bisherigen Arbeiten (Konzeptionsentwicklung, Leitfaden für die Selbstevaluation sowie eine externe Evaluation ausgewählter Einrichtungen) eine hervorragende Basis für selbstevaluative Projekte geschaffen.

Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg bei Ihrer Arbeit.

3 Bestimmung und Bewertung von Qualität in der Offenen Jugendarbeit

Sandra Biewers Grimm

Das Handlungsfeld der Offenen Jugendarbeit gewinnt in der heutigen Zeit neben der Schule und der Familie als Sozialisationsinstanz an Bedeutung (Böhnisch, 2008). Daher steigt die Notwendigkeit, ihre Aufgaben und Funktionen im Prozess der persönlichen und sozialen Entwicklung junger Menschen zu beschreiben und im Hinblick auf die Komplementarität mit den anderen jugendrelevanten Bereichen auszuloten. Mit diesem Ziel wird in Politik, Wissenschaft und im Handlungsfeld selbst seit einigen Jahren eine Fachdebatte um den Stellenwert und das Potenzial der Offenen Jugendarbeit im Sozialisationsprozess geführt.

Aus einer gesellschaftstheoretischen Sicht geht es dabei um Reaktionen auf die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels. Ziel Offener Jugendarbeit ist es, geeignete Ansätze und Maßnahmen zu definieren, mit denen es gelingt, die Nähe zu den Lebensrealitäten der Jugendlichen zu erhalten und adäquat auf die sich verändernden Bedarfssituationen der Jugendlichen in der modernen Gesellschaft zu reagieren.

Von Seiten der europäischen und luxemburgischen Jugend- und Sozialstaatspolitik wird der Offenen Jugendarbeit eine soziale Integrationsfunktion zugewiesen. Ziel ist hierbei die Sicherstellung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, und zwar insbesondere durch die Förderung der beruflichen und sozialen Integration der jungen Menschen.

Die Offene Jugendarbeit selbst stellt an sich den Auftrag, mit ihren Leistungen und Angeboten unmittelbar an den Jugendlichen und ihren individuellen Bedürfnissen und Interessen anzusetzen, und so subjektorientierte Bildungs- und Unterstützungsangebote bereitzustellen (vgl. Scherr, 1987). Damit will sie den Jugendlichen einen Raum zur pädagogisch begleiteten, selbstbestimmten Entwicklung innerhalb der modernen Gesellschaft zur Verfügung stellen. Sie übernimmt hiermit eine Brückenfunktion zwischen den politischen, den gesellschaftsrelevanten und den entwicklungstypischen Anliegen der Jugendlichen (Böhnisch, 2008). Sie orientiert sich dabei mit ihrem berufsfeldbezogenen Selbstverständnis u.a. an den Strukturmerkmalen der Offenheit, der Freiwilligkeit, der Diskursivität und der Koproduktion und befindet sich damit in einer stetigen Abhängigkeit vom Interesse der Jugendlichen, das Angebot wahrzunehmen.

Neben den genannten Anspruchsgruppen richten auch das jeweilige kommunale Umfeld, d.h. die kommunale Politik und die lokalen sozialen Einrichtungen, und nicht zuletzt die Jugendlichen selbst ihre je spezifischen Erwartungen an die Offene Jugendarbeit. Diese sind weder einheitlich noch langfristig stabil, im Gegenteil, sie verändern sich stetig im Wandel der Zeit. Diese Rahmensituation erhöht die Komplexität im Handlungsfeld

der Offenen Jugendarbeit.

Für die Qualitätsbestimmung und Qualitätssicherung in der Offenen Jugendarbeit bedeutet diese Vielfalt an Einflüssen, dass ebenso verschiedene Verständnisse und Erwartungen darüber vorliegen, was unter einer „guten“ Offenen Jugendarbeit zu verstehen ist, d.h. was als Qualität in der Offenen Jugendarbeit bezeichnet werden soll.
Diese Situation liegt auch der aktuellen luxemburgischen Fachdiskussion über Qualitätssicherung in der Offenen Jugendarbeit zugrunde. Sie beeinflusst ebenso die Gegenstandsbestimmung der Evaluation.

Die Definition und Bewertung DER Qualität kann es demnach im Rahmen der Evaluation nicht geben. Vielmehr muss es das Ziel der Evaluation sein, a) den Kanon an Erwartungen und Qualitätsverständnissen wahrnehmbar, sichtbar und nachvollziehbar werden zu lassen und von dieser Perspektive ausgehend b) Praxis transparent zu machen und c) zu analysieren und zu bewerten, in welcher Weise den unterschiedlichen Qualitätserwartungen in der Praxis entsprochen werden kann.

Mit der nachfolgenden näheren Beschreibung der verschiedenen Einflussfaktoren auf die Offene Jugendarbeit soll ein erster Arbeitsschritt hierzu geleistet werden.

3.1 Gesellschaftliche Anforderungen an das Handlungsfeld der Offenen Jugendarbeit

Die Offene Jugendarbeit ist in besonderem Maße herausgefordert, sich mit ihren Zielen und Konzepten auf die Folgen des gesellschaftlichen Wandels und seinen Herausforderungen für die junge Generation einzustellen. Steigende Anforderungen an die junge Generation entstehen deshalb, weil die Jugendlichen heute in einer Gesellschaft leben, die mehr und mehr durch das dichotome Verhältnis von Autonomie einerseits und Leistungsdruck andererseits geprägt ist (Heitmeyer, Mansel & Olk, 2011). Die Gründe dafür liegen vornehmlich in der Pluralisierung der Lebensformen und Werthaltungen und der damit zusammenhängenden Auflösung traditioneller Lebensentwürfe. Familienstrukturen und Nachbarschaften verändern sich und lockern sich auf, was zunehmend zu einer Schwächung von familiären und sozialen Bindungen führt. Jugendliche verlieren deshalb wichtige Orientierungsmuster und Orientierungspersonen (Beck, 1987). Sie müssen für die Bewältigung ihrer Entwicklungsaufgaben heute wesentlich stärker selbst Verantwortung übernehmen, als das früher der Fall war (Böhnisch, 2008). Dies setzt sie nicht selten unter einen hohen Leistungsdruck.

Die zentrale Entwicklungsaufgabe in der Jugendzeit ist die Bildung einer eigenen Identität. In der modernen Gesellschaft ist sie zu einem besonders komplexen Prozess geworden, der keinesfalls immer erfolgreich verläuft. Weil die verlängerte Adoleszenz (für den überwiegenden Teil der Jugendlichen gekennzeichnet durch Aufenthalte in Bildungs- und Ausbildungsinstitutionen) heute mehr denn je als „noch unbestimmte und risikoreiche Lebensphase erlebt“ wird, wird sie nicht selten zu einem fragilen Geschehen, das durch Misserfolge und Rückschläge gekennzeichnet ist (Münchmeier 2008, S. 24). Besonders die Anerkennung der Jugendlichen und die Vermittlung eines Zugehörigkeitsgefühls gelten im Prozess der Identitätsentwicklung als entscheidende Faktoren (Keupp, 2004).

Die Offene Jugendarbeit greift die jugendrelevanten Themen und Entwicklungsaufgaben auf und reagiert hierauf mit einem nonformalen, subjektorientierten und höchst flexiblen Angebot.
Nach Keupp unterscheidet sie sich hierbei von den formalen Sozialisationsinstanzen wie z.B. der Schule dadurch, dass sie eine klare Distanz zu den gängigen normativen Erwartungen einer gelingenden Identitätsbildung schafft; auch um damit in Distanz zu gehen zu überzogenen Vorstellungen von Einheit, Kontinuität und Kohärenz in unserer Gesellschaft (Keupp, 2004; Mey, 2011). Allein durch ihre Strukturmerkale der Offenheit, Flexibilität und Diskursivität legt sie ihre Strategien an einem anderen bildungs- und entwicklungstheoretischen Massstab an. Sie geht von der Sozialisation und der Identitätsentwicklung als "offenes Projekt" aus und benötigt für ihre erfolgreiche Arbeit eine gewisse Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz. Weil nichts langfristig verlässlich bleibt, d.h. die gesellschaflichen Kontexte, die jugendrelevanten Themen und die Jugendlichen selbst sich kontinuierlich verändern, müssen alle Realitäten immer wieder auf Passung geprüft werden (Keupp, 2004). Gleichzeitig bieten die institutionellen Rahmenbedingungen und die Handlungsansätze Offener Jugendarbeit den Jugendlichen aber Orientierung und Verlässlichkeit, denn sie sind beständige Orte der Begegnung, vernetzen jugendrelevante Infrastrukturen und vermitteln soziale Werte und Normen. Jene sozialen Strukturen, in die Jugendliche eingebunden sind, in denen Regeln, Normen, Ziele und Wege beständig neu ausgehandelt werden können, födern eben die für die Identitätsentwicklung der Jugendlichen so wichtige persönliche Anerkennung und ihr Zugehörigkeitsgefühl in der Gesellschaft. Jugendhäuser sind zudem soziale Orte, in denen es erlaubt und gewünscht ist, dass Jugendliche die eigene Persönlichkeit im Kontext des sozialen und gesellschafltichen Lebens spielerisch erproben und so neben einer Vielfalt an Lernerfahrungen zu mehr Selbstsicherheit in Zeiten kontinuierlicher gesellschaftlicher Veränderungen gelangen.

3.2 Jugendpolitische Programmatiken und ihre Schnittstellen zur Jugendarbeit

Die Offene Jugendarbeit als ein Handlungsfeld der Sozialen Arbeit und die Sozialpolitik verbindet, dass beide aus ihrer je eigenen Richtung zwischen dem Individuum und der Gesellschaft vermitteln. Ihre Funktionen unterscheiden sich dadurch, dass die Sozialpolitik in ihrem Wirken auf die Sicherung der Handlungsfähigkeit der Gesellschaft als Ganzes oder bestimmter Personengruppen ausgerichtet ist. Soziale Arbeit bezieht sich primär auf die Belange von Einzelnen, insbesondere dann, wenn deren gesellschaftliche Handlungsfähigkeit durch bestimmte Probleme eingeschränkt ist (Benz, 2010).

Dieser Definition entspricht auch das Verhältnis von Jugendpolitik und Offener Jugendarbeit. Die Verbindung der beiden Disziplinen ist die Grundlage dafür, dass Jugendpolitik und Offene Jugendarbeit -je nach ihrer Funktion- gemeinsam auf die vorhandenen gesellschaftlichen Anforderungen reagieren. Die Jugendpolitik hat in diesem Sinne in den vergangenen Jahrzehnten vielzählige Programmatiken auf den Weg gebracht und Beschlüsse verabschiedet, die die gesellschaftsrelevante Funktion Offener Jugendarbeit politisch untermauern. Die Offene Jugendarbeit ihrerseits hat diese immer wieder in ihren Konzepten

und Ansätzen aufgegriffen und zum Teil, und je nach politisch-gesellschafticher Anforderung, wieder anderen Themen untergeordnet.

So förderte die Politik etwa in den späten 1960er Jahren die Gestaltung selbstverwalteter Freiräume zur Entwicklung der Jugendlichen als Reaktion auf die damaligen Jugendbewegungen. Die Jugendhäuser waren in Luxemburg wie auch in vielen anderen europäischen Ländern zu dieser Zeit überwiegend solche Einrichtungen, die durch die Jugendlichen selbst verwaltet wurden. Aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktsituation und der Ölkrise in den 1970er Jahren, rückte aus politischer Sicht der Bedarf an Unterstützungsmassnahmen für sozial benachteiligte Jugendlicher stärker in den Vordergrund. Ein ordnungspolitischer und sozialintegrativer Auftrag an die Offene Jugendarbeit war die Folge dieser gesellschaftlichen Situation (Böhnisch, 2008). Die Konzepte des Gemeinwesenansatzes und der Lebensweltorientierung wurden zum Abbau von Jugendarbeitslosigkeit, Devianz oder Drogenproblematiken herangezogen. Die zentrale jugendpolitische Erwartung an die Offene Jugendarbeit war zu dieser Zeit, die Jugendlichen erstens "von der Straße zuholen" und zweitens ihre Beschäftigungsfähigkeit zu fördern.

Im Laufe der 1980er und 1990er Jahre folge die politische Förderung spezieller Zielgruppenprogramme im Rahmen der Offenen Jugendarbeit. Dabei kam der Förderung der Mädchenarbeit, der Jungenarbeit und der Arbeit mit bestimmten Migrantengruppen besondere Aufmerksamkeit zu. Dieser Trend entsprach u.a. der politischen Programmatik der Förderung von Integration, Demokratie und Chancengleichzeit.

Aktuell befasst sich die Jugendpolitik verstärkt mit den Wirkungen der Pisa-Studie und der europäischen Wirtschafts- und Finanzkrise. Aufgrund der deutlich gewordenen bildungspolitischen und arbeitsmarktpolitischen Probleme, reagiert die Jugendpolitik mit neuen politischen Programmatiken zur Reformierung der Bildungslandschaft und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Die Bedeutung Offener Jugendarbeit als Ort nonformaler Bildung zur Förderung der sozialen und beruflichen Integration erklärt sich also insbesondere aus den aktuellen jugendpolitischen Zielen.

3.2.1 Politische Schritte der Weiterentwicklung Offener Jugendarbeit in Luxemburg und Europa

Die Verbindungslinie zwischen der Jugendpolitik und den Jugendeinrichtungen wurde auch in Luxemburg bereits frühzeitig und durch verschiedene programmatische Eckdaten festgelegt. Diese lassen bei näherer Betrachtung auch die Relevanz für die Qualitätsbestimmung und Qualitätssicherung erkennen[1].

So können vorweg die Gründung des Service National de la Jeunesse (SNJ) als öffentlichem Träger der Jugendarbeit in den 1960er Jahren und seine gesetzliche Verankerung als öffentliche Verwaltung in den 1980er Jahren als zwei frühe Meilensteine in der formalen und strukturellen Entwicklung der Offenen Jugendarbeit bezeichnet werden. Eine der wichtigsten Missionen des SNJ lautete, die Schaffung von Begegnungsorten und Zentren für junge Menschen zu unterstützen und zu fördern (Schroeder, 2013). In der Zwischenzeit ist der Service zu einem zentralen Akteur im Bereich der Professio-

[1] siehe hierzu auch den Beitrag von R.Schroeder in diesem Band

nalisierung und fachlichen Weiterentwicklung der Offenen Jugendarbeit in Luxemburg geworden.

Ein weiterer Meilenstein folgte mit der Verabschiedung der Durchführungsbestimmungen des ASFT-Gesetzes (Action socio-familiale et thérapeutique) von 1998. Hierbei wurden neben der Regelung der Konventionen zwischen Staat und privaten Trägern der Jugendarbeit erstmals auch inhaltliche Ziele für die Jugendstrukturen und Jugendeinrichtungen festgelegt und an die jugendpolitischen Ziele gekoppelt.

Die Gründung des Jugendministeriums im Jahr 1994 festigte und beförderte die weitere Entwicklung und führte zu einer Ausdifferenzierung der Funktionen von Jugendarbeit und Jugendpolitik. Hierdurch erlebte auch die Offene Jugendarbeit eine intensive Wachstumsphase, mit der Folge, dass sich die Anzahl der Jugendhäuser in wenigen Jahren in beeindruckender Weise ausweitete (vgl. Schroeder, 2013).

Inhaltlich wurde mit der Verabschiedung der Richtlinien für die luxemburgische Jugendpolitik, den Lignes directrices pour la politique de la jeunesse im Jahr 2004 der Rahmen für eine jugendpolitische Orientierung gesetzt, der bis in die heutige Zeit durch eine Reihe jugendpolitischer Verordnungen weiterentwickelt wurde und dem wie mit dem Jugendgesetz von 2008 weitere grundlegende Rahmenprogramme folgten. Jugendpolitische Schwerpunkte wie die demokratische Bildung oder die Förderung von Citizenship und gesellschaftlichem Engagement sind darin zu politisch intendierten und gesellschaftsrelevanten Kernzielen der Offenen Jugendarbeit geworden.

Im Jahr 2004 wurde per Konvention festgelegt, dass alle Träger sozialer Arbeit ein System der Qualitätssicherung implementieren, um so ihre pädagogische Qualität sicherzustellen (Schroeder, 2013). Hierzu gehört es auch, dass die in den Richtlinien und Aktionsplänen festgelegten jugendpolitischen Ziele in den Handlungskonzepten der Jugendhäuser operationalisiert werden und so als Qualitätshandeln evaluierbar werden. Dieser Qualitätssicherungsprozess, der seither in allen Jugendhäusern umgesetzt wird, unterliegt mittlerweile einer externen Evaluation, der es auch um die Analyse und Bewertung von unterschiedlichen Qualitätserwartungen geht.

Letztlich wird ganz aktuell an der Gesetzesvorlage 6410 gearbeitet, die -ohne ihr an dieser Stelle vorgreifen zu wollen- auch eine Reihe von neuen Instrumenten der Qualitätssicherung gesetzlich verankern wird. Inhalte der Gesetzesvorlage sind u.a. die Weiterentwicklung des Verständnisses Offener Jugendarbeit als Ort nonformaler Bildung und eine generelle Förderung von Transparenz und Wissen über das Handlungsfeld.

Diese nationalen Entwicklungen sind eng verknüft mit den Entwicklunglinien der europäischen Jugendpolitik. So hat die Europäische Union seit der Aufstellung der Europäischen Sozialagenda und ihrer Fortschreibung ab dem Jahr 2000 eine hohe Anzahl an sozialpolitischen Leitlinien und Programmatiken definiert, die bis auf die nationalen Ebenen wirken und dort in die jugendpolitischen Programme und die Praxis Offener Jugendarbeit einfließen (Knelangen, 2005). Dazu gehören exemplarisch:

- die Förderung von Partizipation, Information, Freiwilligenarbeit und einem besseren Verständnis über die Jugend im Europäischen Weißbuch Jugend (2001),
- die Förderung von Beschäftigung, sozialer Integration und sozialem Aufstieg, von Bildung, Ausbildung und Mobilität im Europäischen Pakt für die Jugend (2005),

- die Förderung der sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher, die Förderung der persönlichen Entfaltung, des sozialen Zusammenhalts und des gesellschaftlichen Engagements in der EU-Jugendstrategie 2010-2018 (2009), und auch
- die Anerkennung der Rolle der Jugendarbeit als Anbieter nicht formalen Lernens und die Empfehlung zur Validierung nicht formalen Lernens und informellen Lernens im Rahmen der Mitteilung «Europa 2020» der Europäischen Kommission (2012).

3.2.2 Sozialstaatliche Reformen und ihre Folgen für die Offene Jugendarbeit

Neben diesen politischen Programmatiken, die bestimmte Qualitätserwartungen an die Offene Jugendarbeit aufkommen lassen, wurden europaweit sozialstaatliche Reformen durchgeführt, die zu tiefgreifenden Veränderungen im sozialen Dienstleistungssektor und damit auch im Handlungsfeld der Offenen Jugendarbeit geführt haben. Auch und besonders aus dieser Perspektive lassen sich weitere grundlegende Qualitätserwartungen an die Offene Jugendarbeit herausstellen:
Die angesprochenen Veränderungen kennzeichnen sich durch einen Wandel der sozialstaatlichen Grundmerkmale weg von einem ehemals konservativen, führsorgenden Wohlfahrtsstaat, hin zu einem modernen „social investment state“, dem „aktivierenden Sozialstaat“. Grundidee des aktivierenden Staats ist es, staatliches Handeln auf die Mobilisierung und Unterstützung von Selbsthilfepotenzialen auszurichten. Diese Aktivierungs-Grundorientierung hat in der internationalen Diskussion weite Verbreitung gefunden und in den OECD-Staaten zu wichtigen Akzentverschiebungen innerhalb des sozialpolitischen Instrumentariums geführt. Nach Schöning (2006) gehört dazu u.a., dass der aktivierende Sozialstaat seine Leitziele in einem speziellen Sinne definiert:

- Soziale Gerechtigkeit als ein Leitziel wird im aktivierenden Staat dynamisiert, d.h. sie wird stärker als Verfahrensgerechtigkeit interpretiert und weniger als Ergebnisgerechtigkeit. Die Brückenfunktion der Sozialpolitik zwischen Staat und sozialstaatlicher Leistungserbringung wird hierdurch gestärkt.
- Soziale Sicherheit als weiteres Leitziel wird “nur noch” als Grundsicherung interpretiert und weniger als Sicherung eines bestimmten sozialen Status‘. Dies bedeutet eine Schwächung der Schutzfunktion der Sozialpolitik und gleichzeitig eine stärkere Notwendigkeit zur Eigeninitiative (vgl. Schöning, 2006)

Motor dieser Entwicklung ist der internationale Vergleich erfolgreicher Politikmodelle und Handlungskonzepte (Schöning, 2006). Dieser wird mit dem Verfahren der Offenen Koordinierung auf der europäischen Ebene insofern gefördert, dass das Verfahren die nationale Regelungshoheit in sozialstaatlichen Fragen mit europäischen Vorgaben von Leitlinien, Leistungskennziffern, Berichtssystemen und Benchmarkings verknüpft. Hierdurch wird ein europaweiter sozialstaatlicher Lernprozess beflügelt, der die beteiligten Staaten gleichzeitig unter einen gewissen gegenseitigen Rechtfertigungsdruck setzt.

Die stärker aktivierende Ausrichtung des sozialpolitischen Instrumentariums bedeutet auch, dass der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Reintegration in die Gesellschaft und zur Prävention eine größere Bedeutung zukommt. Damit erklärt sich der Bedeutungszuwachs Offener Jugendarbeit als Sozialisationsinstanz aus einer sozialstaatlichen Perspektive: Da das Bereitstellen sozialstaatlicher Leistungen die Aufgabe der sozialen Dienste ist, werden auch die Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit zu einem Kernelement der sozialstaatlichen Korrekturen. Der Staat verlangt in allen Bereichen sozialer Dienstleistungsproduktion mehr Transparenz über deren Leistungserbringung und Rechenschaftslegung über deren Leistungsfähigkeit, um so trotz staatlicher Liberalisierung und Aufgabenverschiebung seine Steuerungsfunktion adäquat ausüben und die Effektivität seiner Ausgaben sicherstellen zu können (Lessenich, 2012). Für die Offene Jugendarbeit, wie für alle anderen Handlungsbereiche des sogenannten Drittens Sektors, bedeutet dies eine zunehmende Ausrichtung der Organisationspraxis nach betriebswirtschaftlich orientierten Managementkonzepten (Stichwort: Ökonomisierung der Sozialen Arbeit).

Die neuen Erwartungen, die vom Staat an die sozialen Dienste und Einrichtungen gestellt werden, bewegen sich von der Pflicht zur Gewährleistung einer ausgeglichenen Kosten/Nutzenrelation der erbrachten (sozialen) Leistungen, über eine Budgetierung und ein systematisches Management von Abläufen und Projekten bis hin zu Nachweisen über Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcomes). Auch die Forderung nach einer Professionalisierung der Fachkräfte und nach Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsansätzen resultieren aus den Entwicklungen.

Im europäischen Kontext zeigt sich dieser Trend u.a. an den Schwerpunktsetzungen der europäischen Ratspräsidentschaft unter dem Vorsitz von Irland im Jahr 2013. Die Förderung der Qualitätsentwicklung in der Jugendarbeit steht dabei konkret zur Debatte. Gefordert wird eine klar definierte Platzierung von Jugendarbeit „im Kontinuum von Bildung und lebenslangem Lernen“, die ihren komplementären Charakter herausstellt und dabei vor allem „effektiv“ ist. Eine so geartete „Qualitäts-Jugendarbeit“ muss nach den Inhalten der hierzu erarbeiteten Richtlinien darauf bedacht sein, sich ihrer Qualität ständig zu vergewissern und stets das Optimum zu bieten. Dafür soll sie „qualitätskonzentriert“, „evidenz-informiert“ und „outcome-orientiert“ sein (Rat der Europäischen Union, 2013).

Diese politische Forderung nach einer Steigerung von nachweislicher Qualität führt in der Praxis dazu, dass Instrumente gefunden werden müssen, die dazu geeignet sind, die fachliche Praxis im Jugendhaus -so komplex sie auch sein mag- ein Stück weit in einer Kosten/Nutzen-Relation zu erklären.
In Luxemburg wird die geplante Richtlinie 6410 mit den ihr inherenten Statistikelementen und einem an die staatliche Finanzierung gekoppelten Monitoringsystem hierzu einen Beitrag leisten.

3.3 Zur Passung externer Qualitätserwartungen und interner Qualitätspraktiken

Darüber, wie diese vielfältigen Erwartungen und Anforderungen an die Offene Jugendarbeit von ihr selbst aufgenommen und in der Praxis umgesetzt werden, wird u.a. in der Jugendarbeitsforschung diskutiert. Aus dieser Perspektive wird konstatiert, dass die Offene Jugendarbeit sich aufgrund ihres Selbstverständnisses nur zu gewissen Teilen mit den neuen Managementverfahren, Qualitätssicherungsmaßnahmen und Statistikverfahren weiterqualifizieren und nach aussen darstellen lässt, weil die Soziale Arbeit und die Betriebswirtschaft unterschiedlichen Logiken unterliegen und daher nur begrenzt kompatibel sind (vgl. Galuske, 2004). Eine Jugendarbeit, die zwischen gesellschaftlichem System und der Lebenswelt der Jugendlichen als intermediäre Instanz im Sinne einer Brückenfunktion angesiedelt ist, ist zwar einerseits dem System verpflichtet, muss aber ebenso der Logiken der Lebenswelt folgen, so Galuske (2004). Den zentralen Unterschied sieht er darin, dass die Ökonomie das Verhalten von Menschen durch Geld und Macht zu steuern versucht, während die Jugendarbeit im Kern kommunikativ und interaktiv strukturiert ist. Ihre Wirkungen werden über kommunikativen Austausch und Verständigung erzielt und setzen eine Vertrauensbeziehung zwischen den Jugendlichen und den Fachkräften voraus. Auch Flösser & Oechler sprechen in diesem Kontext davon, dass "bei der Steuerung der Produktion sozialer Dienstleistungen eine Fokussierung auf die Interaktion und Kommunikation zwischen Produzenten und Konsumenten als primärer Qualitätsparameter der Dienstleistung zu betrachten ist" (Flösser & Oechler 2006).

Um die Offene Jugendarbeit in seiner Grundstruktur und seinem Selbstverständnis zu beschreiben und so als sozialpädagogisches Handlungsfeld zu profilieren, beschäftigen sich die Vertreter der Jugendarbeitsforschung seit langem mit der Frage nach einer theoretischen Verortung Offener Jugendarbeit. Durch das Nachzeichnen der philosophisch-pädagogischen Entwicklungslinien soll eine theoretische Definition des Handlungsfeldes erarbeitet werden, u.a. um von hier ausgehend auf seine genuinen Qualitätsmerkmale zu schließen und externe Qualitätsanforderungen neu zu bewerten (z.B. Thole, 2000; Müller u.a.,1964).

Besonders mit dem Konzept der Lebensweltorientierung, einer Konzeption, die sich an dem philosophisch/soziologischen Begriff der Lebenswelt anlehnt (Diltey, 1900), wird die Offene Jugendarbeit bis heute charakterisiert. Zudem lässt sie sich damit besonders deutlich von den ökonomisch-orientierten Organisationsformen abgrenzen. Offene Jugendarbeit will nach dieser Konzeption auf die Individualisierung und Pluralisierung der Gesellschaft reagieren. Sie bedient sich dabei einer Gesellschaftstheorie, die individuelle Lebenswelten und gesellschaftliches System als zwei gleichzeitig existierende, sich gegenseitig bedingende aber jeweils unterschiedlichen inneren Logiken folgende Gesellschaftsbereiche definiert (Thiersch, 2009).

Damit stellt das Konzept der Lebensweltorientierung der Jugendarbeit nach Ansicht der Jugendarbeitsforschung eine Theorie bereit, die die Frage beantworten kann, in welcher Beziehung die gesellschaftlichen Strukturen und Verhältnisse zum individuellen Verhalten und Lernen von Menschen stehen (Rauschenbach 1999). Sie weist der Jugendar-

beit die Funktion zu, „zwischen den Anforderungen des gesellschafltichen Systems und den Lebens- und Lernbedürfnissen der Jugendlichen in der Lebenswelt zu vermitteln“. Sie ermöglicht damit ein professionelles, methodisch offenes und am Subjekt oreintiertes fachliches Herangehen (ebenda).

Welche Passungsprobleme sich aus dieser lebensweltlichen und subjektorientierten Konzeption mit den neuen sozialstaatlichen und ökonomischen Anforderungen ergeben, wird u.a. in der organisationssoziologischen Forschung zum Organisationstyp der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen dargestellt (Klatetzki, 2010). Dabei werden die Strukturmerkmale sozialer Einrichtungen näher beleuchtet und konkrete Fragestellungen für die Qualitätsbestimmung und Qualitätsbewertung aufgeworfen:

- Strukturmerkmal a) Unbestimmte Technologien und Koproduktion der Leistung
  Für soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen gilt, dass sie zu einem großen Teil nur über unbestimmte „Technologien“ verfügen, d.h. über Arbeitsverfahren, die ein sicheres Kausalwissen über die Veränderungen durch die Arbeit nicht ermöglichen. Dies gilt ebenso für die Offene Jugendarbeit. Die Variabilität, Komplexität und Selbstreferenz von Individuen, die als Ko-Produzenten in den Einrichtungen mitwirken, schließt ein sicheres Wissen über kausale Zusammenhänge zwischen Technologie und Wirkung aus. Hieraus resultiert die vielfach aus der Praxis konstatierte Schwierigkeit, Leistungsnachweise und Wirkungen Offener Jugendarbeit konkret zu erklären.
  Die Unbestimmtheit der Technologien führt deshalb dazu, dass soziale Einrichtungen wie die Jugendhäuser als Wissensbasis zur Strukturierung ihrer Arbeitsweisen vielfach auf praktische Ideologien, d.h. auf wertbasierte Glaubensannahmen über Sachverhalte und Wirksamkeiten zurückgreifen. Diese praktischen Ideologien sind wiederum häufig Ausdruck gesellschaftlich akzeptierter Realitäts- und Moralauffassungen und wenig empirisch fundierte Erkenntnisse über die Praxis. Das Strukturierung und Überprüfen des Leistungsangebots sozialer, personengebundener Dienstleistungen bleibt also eine zentrale Herausforderung des Handlungsfeldes und der Wissenschaft.

- Strukturmerkmal b) Vielfältige und konfligierende Ziele
  Wie vorab in diesem Kapitel bereits angesprochen wurde, orientieren sich die Organisationsziele sozialer Einrichtungen an gesellschaftlichen und sozialpolitischen Zielen. Sie sind damit von der Pluralität und Veränderlichkeit gesellschaftlicher Werte und unterschiedlicher Interessengruppen außerhalb (z.B. in Politik oder Wirtschaft) und innerhalb (z.B. unterschiedliche Berufsgruppen, Träger, Klienten) der Organisation geprägt. Ein gesellschaftlicher und organisationaler Konsens über die Ziele sozialer Einrichtungen ist damit keinesfalls selbstverständlich (Klatetzki, 2010). Eine häufige Strategie zum Umgang mit dieser Konfliktlage besteht nach Klatetzki in der Formulierung abstrakter und mehrdeutiger Leitziele (wie z.B. Bildung, Gesundheit oder Selbstständigkeit) (Klatetzki, 2010). Auf diese Weise kann auf der formalen Ebene ein Konsens der verschiedenen Anspruchsgruppen hergestellt werden. Zugleich sind innerhalb der Alltagspraxis unterschiedliche Interpretationen

dieser Leitziele – und damit verbundene differierende Handlungsweisen – möglich. Die Problematik dieser Lösung wird spätestens dann augenfällig, wenn es darum geht festzustellen, ob eine Organisation ihre Ziele auch erreicht hat, denn dann wird es nötig, die vielfältigen, z.T. konfligierenden und abstrakten Leitziele zu operationalisieren und Indikatoren für ihre Messung festzulegen.

- Strukturmerkmal c) Einflussreiche Umwelten
  Auf den großen Einfluss, den die gesellschaftliche Umwelt auf soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen ausübt, wurde am Beispiel der Offenen Jugendarbeit bereits zu Beginn dieses Kapitels hingewiesen. Die Umwelt sozialer Einrichtungen lässt sich dabei unterschiedlich verstehen: Man kann sie z.B. als Kultur konzipieren und dementsprechend die Wirkungen von kulturellen Werten, Traditionen und Wirklichkeitsauffassungen auf die Ziele und Arbeitsverfahren sozialer Einrichtungen ins Blickfeld nehmen. Alternativ kann man die Umwelt auch als aus verschiedenen institutionellen Regeln, Normen und Logiken bestehend betrachten. Im Rahmen eines solchen Zugangs zeigt sich der Umwelteinfluss dann etwa in den organisatorischen Handlungsroutinen, die von aussen erwartet werden.
  Man kann die Umwelt auch als eine Konfiguration unterschiedlicher Anspruchsgruppen (in der Offenen Jugendarbeit z.B. Trägervertreter, Kommunalpolitiker, die Jugendlichen, Kooperationspartner etc.) betrachten, die ihre Vorstellungen von gesellschaftlicher Normalität in sozialen Einrichtungen realisiert sehen wollen.
  Die gesellschaftliche Umwelt hat meist auch einen widersprüchlichen Einfluss auf das Geschehen in den Organisationen, denn die verschiedenen kulturellen Perspektiven, institutionellen Regelungen und Logiken und die Interessen der Anspruchsgruppen sind nicht unbedingt wechselseitig miteinander kompatibel. Hinzu kommt, dass die gesellschaftliche Umwelt einem stetigen Wandel unterliegt und sich kontinuierlich verändert. Dies zeigt sich mit Blick auf die vergangenen Jahrzehnte z.B. in den vielfältigen Reformen, die generell und auch in Luxemburg in der Sozial-, Bildungs- und Gesundheitspolitik umgesetzt wurden und von den Organisationen immer wieder aufs Neue Anpassungsleistungen abverlangten.

- Strukturmerkmal d) Interaktionen als Kernoperationen
  Die von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen zu verrichtende Arbeit findet in hohem Maß im Rahmen der Interaktionen zwischen den Klienten und dem Personal der Einrichtungen statt. Mit Blick auf die Offene Jugendarbeit hat dieser Sachverhalt eine Reihe von wesentlichen Implikationen. Eine erste Implikation ergibt sich daraus, dass die Interaktionen zwischen den Jugendlichen und dem Personal einen doppelten Charakter haben: sie dienen ganz konkret den einzelnen Jugendlichen und gleichzeitig dem Gemeinwohl und sind daher Hilfen und (gesellschaftliche) Kontrollen zugleich. Zum einen wird die interpersonelle Beziehung genutzt, um gewünschte Veränderungen beim Jugendlichen zu erreichen, zum anderen dient die Beziehung auch dazu, beim Jugendlichen Konformität in Bezug auf gesellschaftliche Normalitätsstandards zu sichern. Die Dualität von Hilfe und Kontrolle in den Interaktionen hat weiter zur Folge, dass die Beziehungen zwischen

den Jugendlichen und dem Personal einen ambivalenten Charakter haben, denn es ist nie eindeutig feststellbar, ob die Interaktion der Hilfe oder der Kontrolle dient. Je weiter die Interaktion und Ko-Produktion der Prozesse mit den Jugendlichen im Zentrum Offener Arbeit stehen, umso schwieriger wird es also für die Fachkräfte, eine Bewertung des eigenen Handelns im Sinne der Qualitätssicherung vorzunehmen. Um sicherzustellen, dass die formalen Ziele der Organisation angestrebt werden und dass die Jugendlichen einen bestmöglichen Nutzen aus den Leistungen Offener Jugendarbeit erhalten, müssten Form und Inhalt der Interaktion demnach theoretisch überwacht werden. Interaktionen sind aber aufgrund ihres prozesshaften und damit prinzipiell offenen Charakters zum einen schwer zur programmieren, sodass sich eine Kontrolle durch die Einführung von verbindlichen Handlungsregeln für das Personal nicht zuverlässig bewerkstelligen lässt. Zum andern würden direkte Kontrollen oder Beobachtungen des Interaktionsgeschehens dieses verfälschen und Vertrauen und Vertraulichkeit untergraben. Die Sichtbarkeit der Interaktionen in sozialen Einrichtungen ist folglich insgesamt eher gering.
Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen werden daher in der Literatur als »front-line organizations« (Smith, 1974) bezeichnet, weil ihre Handlungen zwischen Klienten und Personal abgeschottet und entfernt von den Aktivitäten der Leitung und des Managements der Einrichtungen stattfinden und dieses auf die Mitteilungen und Informationen des Personals angewiesen ist, wenn es wissen will, was an der »Front« passiert. Dies spiegelt sich auch in den Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit wider, wo die Träger meist auf die Berichte des Personals angewiesen sind, um zu erfahren, was konkret in der Praxis der Jugendhäuser geschieht. Gleiches gilt auch für die anderen Anspruchsgruppen wie die Gemeinde, die Kooperationspartner oder die Bürger und Eltern. Der front-line Charakter der Interaktionen bedeutet auch, dass die organisatorischen Handlungsinitiativen hauptsächlich beim Personal und weniger beim Träger oder beim Management liegen.

- Strukturmerkmal E) Problem der Wikrsamkeitsmessung
  Mit Blick auf die Qualitätsbestimmung und Qualitätssicherung ergibt sich aus diesen Beschreibungen, dass es zum ersten aufgrund der vielfältigen und abstrakten Ziele schwierig ist, klare und operationalisierbare Kriterien für erwünschte Ergebnisse zu formulieren, und zum zweiten ohne ein gültiges Wissen über Ursache-Wirkungszusammenhänge konkrete Aussagen über Wirkungen sozialer Interventionen zu treffen. Beide Merkmale beschränken die Fähigkeiten der sozialen Organisationen allgemein und der Jugendhäuser im Speziellen, die Konsequenzen ihres Handelns zu messen und zu evaluieren. Zudem muss in Rechnung gestellt werden, dass die Klienten, bzw. die Jugendlichen als Ko-Produzenten der Dienstleistungen deren Effektivität maßgeblich mitbestimmen. Es muss sich also immer die Frage gestellt werden, wem welche Wirkung an der Leistung eigentlich zugeordnet werden kann.
  Aufgrund dieser Schwierigkeiten neigen soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen dazu, bevorzugt extrinsische statt intrinsischer Wirksamkeitsmaße zu verwenden (Thompson 1967). Solche extrinsischen Maße sind z.B. die Messung

der eingesetzten Mittel statt des Grades der Zielerreichung (z.B. Anzahl der eingesetzten professionellen Mitarbeiter), die Maße der Effizienz statt der Effektivität (z.B. Kosten pro Klient), die Maße, die auf subjektiven Einschätzungen (»Selbstevaluationen«) basieren oder Maße, die indirekt mit den Produktionszielen der Organisationen verbunden sind (z.B. Anzahl von Werbeflyern und Publikationen). Die Schwäche solcher extrinsischer Maße ist, dass sie keine eindeutigen Antworten auf die Frage nach der Effektivität sozialer Einrichtungen geben können (Klatetzki, 2010).

Mit Blick auf die Qualitätssicherung in der Offenen Jugendarbeit in Luxemburg könnte als eine Antwort auf diese Passungsprobleme m.E. a) ein Qualitätsverständnis herangezogen werden, dessen Ansätze und Verfahren die beschriebenen Unterschiede und handlungsfeldspezifischen Merkmale aufgreift und miteinander in eine Balance bringt. Dazu wäre es in erster Linie erforderlich, mehr Transparenz über die je unterschiedlichen Erwartungshaltungen, die Rahmenbedingungen und vor allem über die Leistungen und Wirkungen Offener Jugendarbeit herzustellen.
Im Zusammenhang mit den angedeuteten Passungsproblemen wird eine Perspektivenkombination auf die Qualität in der Offenen Jugendarbeit vorgeschlagen: Auf der einen Seite gehören dazu die von politischer Seite benötigten quantitativen Informationen über die Effizienz der sozialen Dienstleistung und Aussagen über ihre gesellschaftliche Funktion. Auf der anderen Seite gilt es angesichts der beschriebenen Strukturmerkmale Offener Jugendarbeit und ihres qualitativen und quantitativen Bedeutungszuwachses für die Sozialisation Jugendlicher, einen genaueren Blick auf die Art und Weise der Interaktionen und der Schlüsselprozesse zu werfen sowie empirisch gestützte Daten über die Wirkungen und den Nutzen der Offenen Arbeit für die Jugendlichen zu generieren. Hierzu kann die externe Evaluation als Teil der Qualitätssicherung einen wesentlichen Beitrag leisten.

4 Partizipative Qualitätsentwicklung[1]

Ass. Prof. Dr. Ulla Peters

> „Ein Gefühl für die Wirkungen des eigenen Tuns entwickeln."[2]

Partizipation ist eine Leitidee, die der hier vorgestellten Konzeption von Qualitätsentwicklung zugrunde liegt und die im vorangestellten Zitat an einem Aspekt verdeutlicht wird[3]. Es geht um ein reflexives Verhältnis zur eigenen Praxis. Diese Idee hat auch einen Prozess zur Etablierung eines Referenzrahmens für die luxemburgische Heimerziehung angeleitet, der im Folgenden präsentiert wird. Wir knüpfen damit insbesondere an ein Verständnis von Evaluation an, das in der Literatur als „rekonstruktiv" und „responsiv" charakterisiert wird (Lamprecht 2011: 14). Ein Spezifikum dieses Evaluationsverständnisses ist es, das „Verhältnis gegenüber dem zu Bewertenden", sowie gegenüber „der Gewinnung von Bewertungskriterien" systematisch in die Reflexion von Prozessen der Qualitätsentwicklung und der Evaluation miteinzubeziehen (Lamprecht 2011: 14).
In der Kinder- und Jugendhilfe ist so eine „enge Verzahnung von Evaluations- und Qualitätsdiskurs" (Haubrich 2009: 441) zu beobachten, wie auch eine Nähe und Affinität zu Formen der Selbstevaluation[4]. Evaluationen bedürfen der Kriterien und der Annahmen darüber, wie im alltäglichem Handeln aus und entlang von abstrakten Qualitätsstandards, eine sinnvolle und nachvollziehbare Praxis entsteht und wie diese beschrieben und bewertet werden kann.

Im Zentrum der Beobachtung stehen damit auch Fragen nach den strukturellen Bedingungen von Qualität, nach der alltäglichen Praxis, in der sie hergestellt wird und den unterschiedlichen Interessen und Logiken des Handelns, die darin sichtbar werden. In dieser Perspektive sind eine „Praxis des Partizipierens" und die „Bedeutung des Erfahrungswissens der Beteiligten" (der stakeholder) zentral (Lamprecht 2013: 139). Sowohl die Formulierung von Bewertungskriterien, als auch die Durchführung von Evaluationen und der Auswertungsprozess werden darin beteiligungsorientiert gestaltet.

Die Erfahrungen der Beteiligten und ihre Orientierungen werden „als repräsentativ für eine spezifische Logik der Praxis" untersucht (Lamprecht 2013: 139). Kuper weist,

[1] Ich danke Thomas Marthaler für eine kritische Lektüre und Kommentierung des Textes

[2] Das Zitat stammt von R. Wolff (Wolff &Scheffer 2003: 350) und ist einem Text von Lamprecht (2011: 13) entnommen

[3] Wir knüpfen dem Begriff einer partizipativen Qualitätsentwicklung an neuere Entwürfe innerhalb der Evaluationsforschung an, die die Bedingungen einer sich „selbst-qualifizierenden Praxis" untersucht (vgl. Lamprecht 2011: 14) und die die Dialog-Lern- und Erkenntnisfunktion von Evaluation gegenüber der bewertenden und normierenden Funktion hervorhebt (ebd.: 15)

[4] siehe z.B. den Beitrag von Hiltrud von Spiegel in diesem Band

wie viele andere darauf hin, dass es dabei es nicht darum geht, „die Selbsteinsichten von Praxis affirmativ zu wiederholen“ (Kuper zit. in Lamprecht 2013: 145), sondern darum, durch Fremdbeobachtung gewohnte Routinen, Wahrnehmungen, Haltungen zu irritieren und zu erweitern. So – die Annahme – können Räume entstehen, in denen Wandel systematisch in den Blick genommen werden kann und Anschlussmöglichkeiten an das praktische Wissen der Beteiligten deutlich werden (ebd.). Dieser Prozess kann „als Theorie und Praxis der Unterstützung“, als „Ermöglichung und Kultivierung – von Lernprozessen verstanden“ (Lamprecht 2013: 146) werden.

Sich mit der Qualität sozialer Dienstleistungen zu beschäftigen wird damit zur Frage danach, wie eben diese Qualität hergestellt, beobachtet und bewertet werden kann. Entwicklung und Beobachtung von Qualität sowie deren Gestaltung sind also eng mit der Frage nach deren Bewertung – als einem evaluativen Zugriff - verbunden. Wie sich dieser evaluative Bezug zur Frage der Qualität sozialer und sozialpädagogischer Praxis und von deren strukturellen Bedingungen, im Sinne des in der neueren Evaluationsforschung entwickelten partizipativen Verständnisses, prozedural gestalten lässt, soll im Folgenden in Bezug auf das „Wie“ und das „Was“ von Qualität skizziert werden.

Der Text widmet sich damit zwei Aspekten in der Betrachtung des Themas Qualität und Qualitätsentwicklung: in einem ersten Schritt wird der konzeptionelle Ansatz, der für das hier gewählte Verständnis von Qualität bedeutsam ist, in seinen theoretischen und fachlichen Bezügen rekonstruiert. In diesem ersten Abschnitt geht es also um das „Wie“ der Qualität. Dem „Was“ der Qualität widmet sich dagegen der zweite Abschnitt. Man kann neben der Charakterisierung als „partizipativ“, die die Dimension von Praxisbezug beschreibt, den theoretischen Hintergrund in einer pragmatischen soziologischen Tradition verorten: eine Denkbewegung, die Praxis als Prozess der Herstellung sozialer Wirklichkeiten versteht. In diesem Prozess verbinden sich gesellschaftliche, organisatorische, professionelle und interaktive Dimensionen, die wir analytisch unterscheiden können. Sie stellen normative Bezugspunkte für die ‚Prozessierung' von Qualität dar. Welche konkrete Praxis und damit auch welche Qualitäten zeit- und kontextspezifisch jeweils entstehen, ist dann eine empirische Frage.

Den Anwendungsfall für das skizzierte Konzept stellt im dritten Abschnitt dieses Textes Luxemburg dar. Betrachtet werden die wesentlichen Entwicklungen, die im Kontext der Heimerziehung in Luxemburg vor diesem Hintergrund seit 2008 initiiert und umgesetzt wurden.

Abschliessend diskutieren wir, wie sich die hier beschriebene Idee von Qualität, mit einem kontinuierlichen Prozess der Reflexion pädagogischer Praxis und mit dessen organisationaler und jugendhilfepolitischer (d.h. struktureller) Ermöglichung verbinden lässt.

4.1 Das „Wie“ von Qualität – ein prozedurales Verständnis

Diskussionen und Wissen darüber, wie Qualität erreicht werden kann, ebenso wozu sie erreicht werden soll, gehören seit geraumer Zeit auch in den Feldern der sozialen und pädagogischen Arbeit zu den gesetzten Themen. Das heisst, es gibt unter den Beteiligten ein implizites oder ausgesprochenes Einverständnis darüber, dass über den Topos

der „Qualität“, Jugendhilfe und ihre Angebote zu steuern sind, dass Verbesserungen erreicht, Defizite aufgedeckt, hilfreiche Auseinandersetzungen über Praxis gefördert und damit Entwicklungen in gewünschte Richtungen vorangetrieben werden können. Einige Autoren sprechen davon, dass anscheinend der Begriff selbst die Gewissheit erzeuge, „alle würden über das Gleiche reden“ (Honig & Neumann 2006: 191) und sie stellen sich die Frage, ob und wie „Qualität“ empirisch bestimmbar ist, wenn dies nicht in der Unterscheidung von guter und schlechter Praxis geschieht (in einem qualifizierenden Zugriff) oder mit einer bewertenden Absicht (in einem evaluativen Zugriff). Sie schlagen im Unterschied dazu (ähnlich wie Lamprecht, 2013) vor, die „praktischen Bedingungen der Hervorbringung von Qualität“, die „Erzeugungsgrundlagen „guter Praxis“ (Honig & Neumann 2006: 206) zu untersuchen, um diese auf einer erfahrungswissenschaftlichen Basis beschreiben zu können. Die Vorteile einer solchen Perspektive werden darin gesehen, dass die Grenzen und Möglichkeiten von Verbesserungen wie auch der Einflussnahme auf Erwartungen und Vorstellungen sichtbar werden können. Diese Kontextualisierung eröffnet zugleich einen Raum für Kritik und kritische Reflexion. Insbesondere die Themen „Grenzen“ und „Möglichkeiten“ kommen meist in politischen Forderungen und Projekten zur Implementierung von Qualitätsrahmen, wie bezogen auf deren praktische Konsequenzen selten zur Sprache. Genau hier liegen aber oft die Ursachen und Bedingungen für Gelingen und Misslingen einer Implementation von Qualitätsentwicklungsprozessen (Turba 2012). Gemeinhin folgt man der Idee einer kontinuierlichen Selbstoptimierung entlang der Überprüfung von gesetzten Ziele und ihrer Erreichung. Grundlegend für diese Idee von Qualitätsmanagement ist im Grunde eine „harmonisierende“ Annahme darüber, dass die handlungsleitenden Orientierungen und Werte bei den Akteuren hinreichend ähnlich und beschreibbar, sowie Konflikte um konkurrierende Orientierungen lösbar und verhandelbar sind. Dienstleistungen sollen mit dem Ziel des Vergleichs zwischen Dienstleistern und zur Überprüfung eines effizienten und effektiven Mitteleinsatzes, von Zielerreichung und Wirkungen betrachtet und vergleichbar werden. Einen Ausdruck findet dieses Denken in dem Konstrukt der „best practices“, die jeweils zeigen sollen, dass es für ein Praxisfeld beste Lösungen gibt. Widersprüchlich an dieser Idee erscheint, dass mit einer „best practice“ auch das Ende einer möglichen Entwicklung markiert wird, weil hier schon das Bestmögliche erreicht ist. Gleichzeitig zeigt auch die Vervielfältigung von „best practices“ in einem Praxisfeld an, dass es viele gute oder „beste“ Lösungen und Handlungsalternativen für bestimmte praktische Fragen gibt. Eine Kritik an einer sogenannten evidenz-basierten Praxis (die das „Wie“ standardisiert), die nicht mehr nach den ihr zugrundeliegenden Werten fragt, sondern lediglich nach dem bestmöglichen Mitteleinsatz, fordert, die Frage danach, warum, welche Ziele erreicht werden sollen, in die Betrachtung einzubeziehen (Biesta 2007).

> “This is why there is a real need to widen the scope of our thinking about the relation between research, policy, and practice, so as to make sure that the discussion is no longer restricted to finding the most effective ways to achieve certain ends but also addresses questions about the desirability of the ends themselves” (Biesta 2007:22).

Die Frage danach, was ist beste Praxis, wieso und für wen, ist damit notwendiger Kernbestandteil des „wie“ von Qualitätsentwicklung.

In diesen Prozesse wirken Akteure mit unterschiedlichen Interessen, ausgestattet mit unterschiedlicher Macht und unterschiedlichen Anforderungen an Legitimation, darauf ein, wie „beste Praxis“ hergestellt und wie sie beobachtbar wird. So drängt Politik häufig „auf ‘harte Kennzahlen’, auch wenn diese nicht unbedingt auf die lokalen „Ziele oder Bedingungen“, das heisst auf die spezifischen Settings passen (Beywl & Giel 2012:123).

Für die Praxis der sozialen und pädagogischen Arbeit ist die Frage nach guter Praxis und dem „Wie“ und „Was“ der Arbeit seit ihren Anfängen von zentraler Bedeutung. Ein kontinuierliches Nachdenken darüber gibt es lange es auch jenseits der heute selbstverständlich gewordenen Frage nach der Qualität der erbrachten Leistungen. Diskutiert wurde, was Hilfe sein und wie eine „helfende Beziehung“ gestaltet werden kann (Müller 2012), welche Konzepte von Hilfe leitend sind, wie Hilfe erbracht werden kann, ohne diskriminierend und entmündigend zu wirken, wie eine fachlich gute „Diagnose“ und „Fallverstehen“ gelingt (Schrapper 2012) und welche Werte für die Ideen von Hilfe, Begleitung und Unterstützung orientierend sein könnten und sollten (Thole & Bock 2011 ; Gängler 2011).

Die jeweiligen Referenzrahmen waren dabei höchst unterschiedlich. Heute wird zunehmend auf internationale Rechte (Menschenrechte, Kinderrechte) und transnationale Formen der formellen und nicht-formellen Unterstützung (Care und Commons Diskussion) Bezug genommen. Das heisst, Qualität und das was darunter verstanden wird, konfiguriert sich jeweils neu in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Diskussionen und Erwartungen von und an Politik, Interessengruppen und den jeweils direkt von der Leistung betroffenen Menschen. In vielen Bereichen sind diese selbst gut als Stakeholder organisiert und können stärker oder weniger stark einwirken auf das, was als „Qualität“ gilt. Wir wollen im Folgenden das „Was“ von Qualität und die dahinterliegenden Konzeptionen für sich in den Blick nehmen und deren Begründungen betrachten, um vor diesem Hintergrund dann die Entwicklungen in Luxemburg zu diskutieren.

4.2 Das „Was“ von Qualität – normative Bezüge

Das „Was“ thematisiert – wie beschrieben - die normative Dimension von „Qualität“. Was soll, kann unter „Qualität“ verstanden werden und wie abstrakt/konkret ist ein „Was“ zu beschreiben, das Praxis zu orientieren vermag, ohne Praxis en détail vorzuschreiben. Das „Was“ lässt sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten, die analytisch unterscheidbar sind:

a) Aus der Perspektive allgemeiner (nicht-lokaler), wissenschaftlich begründeter oder weltanschaulich, kulturell vereinbarter Normen sind in der aktuellen sozialen und pädagogischen Arbeit insbesondere Kinderrechtsnormen, ein über die Kindheitssoziologie geprägtes Verständnis von Kindheit (Agency und Peer Kulturen) und Vorstellungen von entwicklungsunterstützenden sozialen Beziehungen (Bindung, Resilienz) dominante Muster, auf die in vielen Rahmenrichtlinien Bezug genommen wird.

Zunehmend gewinnt auch die Forderung nach Teilhabe, Zugehörigkeit (Inklusion) und bürgerschaftlichen Rechten und Pflichten an Einfluss, die unter dem Stichwort „Citizenship“ firmiert (Biesta & Lawy & Kelly 2009).

Hieran wäre die empirische und kritische Frage zu stellen, inwieweit diese Orientierungen trotz internationaler Rahmenkonventionen aufgrund von real vorfindbaren Lebensbedingungen überhaupt oder in naher Zukunft realisierbar erscheinen. Kritisch könnte angemerkt werden und es wäre empirisch zu untersuchen, inwieweit es sich um Konzepte und Ansprüche handelt, die nur unter bestimmten Bedingungen zu verwirklichen sind und diese „Verwirklichungschancen“ voraussetzen. Festhalten können wir in diesem Punkt, dass sich ein „Was“ der Qualität als Bezugsrahmen auf einer nicht-lokalen Ebene konstituiert, die angeeignet werden muss. Es ist eine empirische Frage, inwieweit die genannten normativen Bezüge in Praktiken eingearbeitet und in diesen handlungsleitend werden.

b) Aus einer zweiten Perspektive wird dieses „Was“ politisch und organisational bearbeitet, in dem es in politische Programme und Zielvorgaben, Gesetze und Bestimmungen eingearbeitet wird: in Sozial-, Bildungs- und Betreuungspolitiken wird zugleich ein Rahmen für Organisationen geschaffen, die hier Angebote machen, seien sie privat oder öffentlich verfasst. Auch für diese Politiken gilt, was für die erste Ebene der Beschreibung von „Qualität“ gesagt wurde. Abhängig von gesellschaftlichen Diskursen, der Macht von Lobbygruppen und von deren Einfluss auf diese wird hier zeit- und kontextspezifisch kontingent festgesetzt, „wohin die Reise geht“, was als „gute Praxis“ zu verstehen ist, was von den Organisationen, die sich in diesem Feld bewegen erwartet wird. Dies bedeutet meistens auch, wofür diese öffentliche Mittel akquirieren und z.B. über Programme einwerben können.

Gängig wird dies heute in der Sprache von „Standards“, „Rahmenplänen“, „Bildungszielen“, „Leitorientierungen“ verfasst. Hier werden über die einzelnen Organisationen hinweg (d.h. ohne Berücksichtigung von Unterschieden) Richtlinien vereinbart bzw. festgelegt, die überprüfbar machen sollen, inwieweit die Praxis der jeweiligen Organisation diese Orientierungen aufweist und inwieweit die organisationalen und pädagogischen Praxen ihnen entsprechen. Gerade Letzteres stellt ein zentrales Problem dar, wenn es nicht nur eine Form der Entsprechung geben kann. In der Regel wird versucht, Leitorientierungen in „mess- und beobachtbare“ Tatbestände zu übersetzen (Indikatoren, die anzuzeigen vermögen, wieweit die Entsprechung zwischen Praxis und Erwartungen, die aus Programmen resultieren, gelingt).

Hier geraten wir an eine Grenze (Herausforderung), die durch die Besonderheiten von Organisationen im sozialen Bereich markiert ist. „Dieser Organisationstyp ist „in seinem Handeln und seinen Strukturen komplex, konfliktbeladen, mehrdeutig und daher relativ schwer zu verstehen“(Klatetzki 2010 : 18) - und darin schwer zu messen. Diesem Problem sieht sich jede Qualitäts-

entwicklung gegenüber.

Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen konkurrieren um Klienten und um Geld, um Managementkonzepte, um innovative Angebote und um kompetentes Personal. Sie wirken damit auch auf Politiken und andere Organisationen und Akteure zurück. Entsprechend werden Erwartungen an Evaluation und die Bedeutung von Evaluation in Auseinandersetzungen in diesen Felder mitstrukturiert (vgl. Lamprecht 2011).

Es sind dies Prozesse des „structural ordering“ (Hildenbrand 2007: 10; Strauss 1993). Gemeint ist damit das Entstehen von Feldern von Ordnungen, oder mit einer stärkeren Konnotation auf Aushandlung, von sogenannten Governance-Arenen. Sie bilden eine „conditional matrix“ (Hildenbrand 2007: 11), die das Handeln der jeweiligen Akteure, unter Bedingungen, sowie legitimatorische Anforderungen und Zwänge stellt. Gleichzeitig produzieren und gestalten die Akteure auch in ihrem Handeln diesen Rahmen mit, legen ihn aus und konfigurieren ihn kontextspezifisch. So schafft erst die „Analyse etablierter Praktiken“ und ein „Verständnis von deren Funktion“ die Voraussetzungen für ein Verstehen von Organisationskulturen und den Chancen und Grenzen in diesen zu handeln (Bohnsack zitiert in Lamprecht 2011: 19). In dieser Perspektive wird dafür plädiert, den Blick auf die systemische Dynamik und die Praxen, sowie die darin eingelagerten Werthaltungen der jeweiligen Akteurs- und Stakeholdergruppen zu richten“ (ebd.).

c) Aus einer dritten Perspektive kommen die für das jeweilige Feld mit ihrem Selbstverständnis dominanten Professionen, deren Handlungs-, und Professionswissen sowie deren ethische Standards und professionelle Haltungen in den Blick. Diese sind nicht umstandslos deckungsgleich mit dem organisationalen Verständnis von „Qualität“ und guter Praxis. In der konkreten Interaktionen mit den KlientInnen, den NutzerInnen der Dienstleistungen realisieren sie ein bestimmtes Verständnis von pädagogischem, sozialarbeiterischem Handeln, das damit implizit eine Idee von Qualität aufweist. Ebenso realisiert die Organisation in ihren jeweiligen Strukturierungen, z.B. ihrer Personalpolitik, ihrer Kommunikationskultur nach innen und aussen, Möglichkeiten und Vorstellungen von Qualität, die von den in Organisationen handelnden Menschen angeeignet und in alltägliches Handeln umgesetzt werden.

d) Eine vierte Perspektive ist die der NutzerInnen des Angebots der Organisation oder bestimmter Angebote von Hilfe. Auch diese bringen ihre Erwartungen und Erfahrungen mit in das professionelle Setting, in dem Hilfe entsteht, angeboten, gewährt, geleistet wird. In der Regel wird davon ausgegangen, dass die Hilfe ihrer Mitwirkung (Partizipation) bedarf (Annahme einer Ko-Konstruktion von Hilfe), dass sie strukturell in einer schwachen Position sind (sie sind auf Hilfe angewiesen) und dass sie der Unterstützung in der Wahrnehmung ihrer Rechte bedürfen (Urban-Stahl & Sandermann 2013). Auch sie sind trotz der beschriebenen Beziehungs-Asymmetrie an der Gestaltung

dessen, was an Praxis realisiert wird, strukturell beteiligt.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass das hier entwickelte Verständnis des „Was" von Qualität sich ein einer Tradition sieht, für die die Annahme von vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Struktur und Handeln zentral ist. Wirkungen werden eher an praktischen Handlungsvollzügen und weniger an quantitativen Kennzahlen untersucht. Die Zahl der betreuten Kinder ist dann nicht als Grösse an sich relevant, sondern eher in Bezug darauf, wie sich Praxis sich im Kontext einer solchen conditional matrix im Unterschied zu anderen Situationen und Rahmungen darstellt und wie Qualität jeweils hergestellt, prozessiert, werden kann. Dies hat Konsequenzen für die Frage nach der möglichen Steuerung von Prozessen der Implementierung von Qualität und der Steuerung von Politiken.

In dem hier beschrieben Ansatz wird die „Ambivalenz bzw. Paradoxie sozialer Konstellationen"„als zu professionalisierendes Potential" gedeutet. So wird davon ausgegangen, dass sich „weder über normative Bewertungskriterien noch über direktive Beratungskonzepte in Evaluationen beabsichtigte Wirkungen erzielen lassen. Die Konzentration auf ein Dazwischen, das soziale Interaktionen bestimmt..., sowie ein Interesse an falleigenen Logiken... und die Offenheit für Unerwartetes ... konstituieren das hier angenommene Praxisverständnis" (Lamprecht 2011: 15).

4.3 Das „Was" und „Wie" der Qualitätsentwicklung in der luxemburgischen Heimerziehung

Eine Herausforderung im Prozess der Qualitätsentwicklung in der luxemburgischen Heimerziehung, der 2007 eingesetzt hat, war es, in der Praxis ein wie oben beschrieben auf das zu „professionalisierende Potential" ausgerichtetes Verständnis von Qualitätsentwicklung zu etablieren und hierfür Formate zu finden, die a) angenommen und selbst praktisch bedeutsam werden können und b) die es ermöglichen, die Selbst- und Fremdbeobachtung in einer „dialogischen" Weise aufeinander zu beziehen, ohne die methodologisch differenten Zugänge einzuebnen, noch Wissensformen (z.B. Theorie und Praxis) zu hierarchisieren (vgl. Lamprecht 2011). Eine weitere Aufgabe war es, die Besonderheiten der luxemburgischen Jugendhilfelandschaft in den Blick zu nehmen, um sich ein Bild von den „besonderen" Situationen, die es hier zu bearbeiten gilt, zu machen. Das Bedingungsgefüge, in das sich der Prozess der Qualitätsentwicklung im Sinne einer Reform der Kinder- und Jugendhilfe einfügt, in dem er wirksam wird und das er mitgestaltet, wurde oben mit dem Begriff der ‚conditional matrix' eingeführt. Dies soll für den luxemburgischen Kontext in einigen bedeutsamen Aspekten beschrieben werden.

4.3.1 Die „Conditional Matrix" der Heimerziehung im luxemburgischen Kontext

Ohne Zweifel sind auch für den luxemburgischen Kontext zentrale Linien erkennbar, die in den internationalen Debatten um Kinder und Jugendliche in der Heimerziehung

von Bedeutung sind. So hat Luxemburg sich zur Umsetzung internationaler Konventionen (Kinderrechte, Rechte von Menschen mit Behinderungen, Inklusion) verpflichtet und Konzepte non-formaler Bildung zur politischen Leitidee im Bereich der Betreuung gemacht.

Strukturbildend für den Umgang mit gefährdeten Kindern ist gleichwohl seit 50 Jahren eine wohlfahrtsstaatliche Schutzpolitik gegenüber Kindern und Jugendlichen, die die Praxen in der Kinder- und Jugendhilfe in besonderer Weise konfiguriert. Dies zeigt sich z.B. in einer im europäischen Vergleich sehr hohen Rate von gerichtlichen Einweisungen in Heime (zwischen 85% und 90%). Dies ist meist begleitet vom gleichzeitigen und vollständigen Entzug elterlicher Sorgerechte (autorité parentale), die an die jeweilige Einrichtungsleitung übergehen. In Luxemburg bildet hierfür die Jugendschutzgesetzgebung in der reformierten Fassung von 1992 (Loi du 10 août 1992) die wesentliche Grundlage. Das entsprechende Basisgesetz stammt aus dem Jahr 1939 und ist in Bezug auf die Beschreibung sozialer Situationen bzw. Gefährdungen in unveränderter Form in Kraft. In diesem Kontext hat sich ein sozialer und sozialpädagogischer Umgang mit Kindern, Jugendlichen und Eltern etabliert, der als paternalistisch, als Idee von versorgender Hilfe, mit wenig Transparenz für die AdressatInnen von Hilfe und mit einer grossen Nähe zwischen politischer Verwaltung und Trägern beschrieben werden kann. Seit Beginn der 1980er Jahren gibt es eine kontinuierliche Kritik an diesen Verhältnissen, die sowohl in Bezug auf die fachliche Ausrichtung der Heimerziehung, wie auf die gesetzlichen Grundlagen nach Reformen verlangt (vgl. Peters & Hansen 2008). Auch das Fehlen starker Fachverbände, die hier orientierend und lobbyistisch mitbestimmend hätten werden können, ist für diese Situation mitentscheidend. Sicherlich ist auch die Tatsache von Bedeutung, dass Ausbildungseinrichtungen und Ausbildungsgänge mit einer eigenständigen Professionalisierungsvorstellung erst spät entstanden sind, mit der Ausbildung zum Educateur Graduée (graduierter Erzieher) (1991-2008) und mit dem Bachelor en Sciences Sociales et Educatives, der als universitärer Studiengang 2003 mit der Schaffung der Universität Luxemburg eingerichtet wurde.
Ende 2008 wurde das bis dahin allein stehende Jugendschutzgesetz um ein Gesetz der Hilfe für Kinder und Familien (Loi du 16 décembre 2008) ergänzt, das neue Abstimmungsbedarfe zwischen Jugend(schutz)gerichtsbarkeit und einer neu geschaffenen Jugendhilfeverwaltung, dem nationalen Jugendamt (Office Nationale de l'Enfance – ONE) notwendig macht. Damit entstanden neben neuen Akteuren, wie z.B. den Services de Coordination de Projet d'Intervention (CPI), Diensten, die im Auftrag des ONE Fallverantwortung und Fallmanagement übernehmen, auch neue Interpretationsfelder für das Verständnis von Hilfen, von professionellen Beziehungen zu Kindern und Eltern, die einer Gestaltung, Auslegung, Strukturierung und Praxis bedurften.

In diesem Kontext sind als Steuerungsstrukturen durch das Ministerium zwei – den Prozess begleitende - Kommissionen gebildet worden, die als Orte der Verhandlung und des Austauschs zwischen Trägern und Ministerium konzipiert sind: Erstens die Commission de Pilotage, in der im Wesentlichen vertragliche und tarifliche Fragen, wie auch die jährlich zu verhandelnden und anzupassenden Rahmenkonventionen zwischen Ministerium und Trägern abgestimmt werden. Das zweite Gremium ist die Commission de Qualité, die aus Mitgliedern der Trägerorganisationen, den Verantwortlichen des Minis-

teriums, den staatlichen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen und einem Mitglied der Universität besteht. Hier ist der Ort, Bewertungskriterien zu diskutieren und Politiken zu analysieren. Damit ist zum ersten Mal in der luxemburgischen Kinder- und Jugendhilfe ein Ort des regelmässigen Austauschs zwischen zentralen Akteuren geschaffen worden.

4.3.2 Der Prozess der Qualitätsentwicklung

Ein Teilaspekt dieser Veränderungen ist der hier beschriebene Prozess der partizipativen Qualitätsentwicklung, der seinen Ausgang genommen hat in einer Initiative von Direktoren aus den Heimstrukturen (ADCA 2008) und der seit 2008 mit Begleitung der Universität unterschiedliche Formate erprobt und ausgewertet hat (vgl. Peters & Jäger 2013b; Peters & Jäger & Lellinger 2013).

Der Vorschlag für eine Qualitätsentwicklung in den stationären Hilfen zur Erziehung verbindet dabei die Elemente Selbstevaluation, Peer-Review und Fremdevaluation in einer systematischen Weise und stets unter Einbezug der Praxisakteure. Ein Kernelement sind evaluative Befragungen, deren Ergebnisse an die Befragten schriftlich zurückvermittelt und mit ihnen selbst in sogenannten Peer-Reviews (mit der Methode des Appreciative Inquiry[5]) reflektiert werden (Peters & Jäger 2013a). Die wesentlichen Elemente des „Wie" der Qualitätsentwicklung in den Hilfen zur Erziehung in Luxemburg sind:

- Eine jährliche Selbstevaluation in Verantwortung der Träger und Einrichtungen mithilfe eines Fragebogens, der entlang der Standards „Qualität in der Heimerziehung" ausgearbeitet wurde
- Die träger-, einrichtungs- und dienstübergreifende Reflexion und Diskussion der Ergebnisse der einrichtungsbezogenen Selbstevaluation in Peer-Review Workshops unter externer Moderation.
- Das jährliche nationale Forum AEF (Kinder- und Jugendhilfe), das als Fachforum von der Universität unter Beteiligung von Fachverbänden seit 2010 organisiert wird (das Forum hat bisher viermal stattgefunden mit den thematischen Schwerpunkten Partizipation, Krisen, Elternarbeit und Hilfeplanung). Alle drei Formen der Auseinandersetzung mit Praxis haben einen gemeinsamen wechselnden Fokus, um die Synergien, mögliche Lerngewinne und Einsichten zwischen den einzelnen Formaten zu erhöhen.
- Der vierte Aspekt der Qualitätsentwicklung ist die externe Evaluation, die auch im Gesetz vorgesehen ist und die in einem ersten Zugang 2012 mit evaluativen Gesprächen auf freiwilliger Basis eingeleitet worden ist.

Eine kontinuierliche Aufgabe, die sich in diesem Prozess stellt und die auch in der Literatur als zentral beschrieben wird (vgl. Bewyl & Giel 2012), ist die Einarbeitung von

[5] Die Methode wurde im Kontext von Organisationsberatung entwickelt und in der Kinder- und Jugendhilfe von Andrew Turnell als eine Form der Praxisentwicklung und Implementierung in sein Konzept „Signs of Safety" übernommen. Signs of Safety ist eine Methode zur Gestaltung von Gesprächen mit Kinder und Eltern, insbesondere in kritischen Kinderschutzsituationen, die auch in Luxemburg angewendet wird (Turnell 2012).

Ergebnissen aus solchen Qualitätsdiskursen und –bewertungen, aber auch der Praxisforschung, in organisationale Strukturen und politische Rahmungen (der Weg zurück in die ‚conditional matrix').

Eine weitere Herausforderung stellt die Gestaltung des Bewertungsvorgangs selbst dar. Ist er eine lästige, zusätzliche Pflicht, ein legitimatorisches „Muss" oder gehört er zur „kritischen" und „wertschätzenden" und partizipativen Kultur eines Politik- und Praxisfeldes, eines Trägers und einer Einrichtung?

Wenn wir die Erkenntnisse der Organisations- und der neueren Evaluationsforschung ernst nehmen, so entscheidet sich die jeweilige Qualität der Praxis an diesen Kulturen und sozialen Welten, die den Unterschied machen und zu erkennbaren Unterschieden in der Qualität von pädagogischer Arbeit führen.

5 Evaluation der Qualitätssicherung in den luxemburgischen Jugendhäusern - Zentrale Ergebnisse der Evaluation 2012/2013

Sandra Biewers Grimm

5.1 Einleitung

Im folgenden Kapital werden die Ergebnisse der Evaluationsstudie "Qualitätssicherung in den Jugendhäusern in Luxemburg" aus dem Jahr 2012/2013 zusammengefasst und inhaltlich nachgezeichnet. Der Vortrag wurde am zweiten Tag der Fachtagung als Einstimmung auf die Workshops zu Praxisfragen der Qualitätssicherung in der Offenen Jugendarbeit gehalten.

Ziel der vorgestellten Evaluationsstudie war die Analyse und Bewertung der Qualitätssicherung in den luxemburgischen Jugendhäusern im Jahr 2012/2013. Hierzu wurden in sechs ausgewählten Jugendhäusern Fallanalysen durchgeführt. Die Studie bewertete insbesondere Qualitätsaspekte in den Bereichen "Institutionelle Rahmenbedingungen", "Zusammenarbeit mit dem Träger", "Kommunale Vernetzung","Pädagogische Handlungspraxis" und "Maßnahmen der Qualitätssicherung".

5.2 Zentrale Ergebnisse der Evalution 2012/2013

Die Ergebnisse der Evaluationsstudie aus dem Jahr 2012/2013 zeigen, dass die Jugendhäuser je in eine spezifische gesellschaftspolitische, kulturelle und soziale Umwelt integriert sind, auf die sie sich einstellen müssen und die sie in ihrem Handeln beeinflusst. Weil diese Umwelten divergieren, lassen sich sechs unterschiedliche Situationen von Offener Jugendarbeit und Qualitätshandeln herausstellen.
Diese unterscheiden sich u.a. durch die jeweilige kommunalpolitische Programmatik zur Jugendarbeit. Zwar werden die nationalen jugendpolitischen Strategien in hohem Masse auf der kommunalen Ebene umgesetzt, jedoch definieren die Kommunen ihrerseits ihre eigenen jugendpolitischen Zielsetzungen aus dem jeweiligen Kontext heraus. Die soziokulturelle und sozioökonomische Ausgangssituation und damit einhergehend der jugendspezifische Bedarf an Angeboten und Unterstützung sind hierbei Einflussgrößen.
Die kommunale Vernetzung wird als ein „Motor" der Jugendarbeit gesehen. Die Praxis zeigt, dass die Integration einer langfristig beständigen, sichtbaren und anerkannten

Jugendarbeit mit der Vernetzung der lokalen Akteure beginnt. Sie zeigt auch, dass das kommunalpolitische und gesellschaftliche Klima in einer Gemeinde sich durch ein proaktives Interesse an der Jugendarbeit kennzeichnen muss, d.h. einem Interesse, das sich durch ein aktives Engagement der relevanten Akteure auszeichnet. Die kommunalen Unterstützungsmöglichkeiten, die jugendspezifische Bedarfssituationen und die Leistungspotenziale der kommunalen Jugendarbeit müssen dabei in einem kontinuierlichen Kommunikationsprozess immer wieder aufs Neue aufeinander abgestimmt werden. Dazu ist Transparenz und das Wissen über die jeweilige IST-Situation der beteiligten Akteure erforderlich. Sowohl die direkten jugendpolitischen Akteure, als auch die „Experten im Feld", die Mitarbeiter der jugendrelevanten Einrichtungen, haben dabei ein Interesse daran, das Handlungsfeld aus der jeweiligen Perspektive gemeinsam zu gestalten.
Mit Blick auf die Trägersituation zeigt die diesjährige Evaluation, dass der Träger ein besonderes Unterstützungspotenzial als Schnittstelle zwischen dem Jugendhaus und der Gemeinde hat. Er ist in der Lage, ein besonderes soziales Kapital zu generieren, d.h. „Türöffner" von Kooperationen zu sein, Verhandlungsführer in kommunalen Vernetzungsprozessen zu sein oder Unterstützungsleistungen und politisch-öffentliche Lobbyarbeit für die Offene Jugendarbeit zu betreiben. Auch hier ist die Handlungsbereitsschaft der Trägermitglieder entscheidend, zudem jedoch auch ihre politischen Einflussmöglichkeiten.
Immer wieder muss betont werden, dass die Jugendarbeit eine kommunale Jugendarbeit ist, d.h. die pädagogischen Interventionen bleiben nicht im Inneren des Jugendhaus verschlossen, sondern richten sich mit den Jugendlichen nach außen in ihre Lebenswelten und in die Gemeinde. Die Offene Jugendarbeit beeinflusst damit ihrerseits das kommunale Klima.

Die konkrete Arbeit mit den Jugendlichen orientiert sich in erster Linie an den Interessen und Bedürfnissen der Jugendlichen. Damit ist aber nur ein Teil der Praxis Offener Jugendarbeit angesprochen. Im Rahmen der Evaluation wurde gezeigt, dass eine Vielfalt an unterschiedlichen Leistungsbereichen und Aufgaben den Alltag im Jugendhaus bestimmt. Der Kontakt zur Zielgruppe bleibt dabei sicherlich der zentralste, jedoch macht er nur Sinn, wenn vorher, nachher und währenddessen, das Setting geplant und/oder reflektiert und sämtliche organisationalen Rahmenbedingungen geschaffen sind. Dabei wird auch sichtbar, wie sich die Fachkräfte mit ihrem Rollenverhalten, ihren Wegen zum Vertrauensaufbau oder ihrer Gesprächskultur in den „komplex strukturierten Orten pädagogischen Handelns" (Cloos, et. al, 2006) bewegen und dass sie neben den fachlich-methodischen auch biografische und persönliche Kompetenzen mit in das Setting hineinbringen. Die Präsenz der Leistungen Offener Jugendarbeit in der Gesellschaft bringt mit sich, dass die Jugendlichen sich gesellschaftlich stärker als kompetent wahrgenommen fühlen und führt gleichzeitig zu mehr Anerkennung des Handlungsfeldes als Sozialisationsinstanz.
Bedingt durch die Strukturmerkmale Offener Jugendarbeit – insbesondere der Koproduktion der Prozesse mit den Jugendlichen- wird die Reflexion, retrospektiv und bestenfalls im Team vollzogen- zu einem grundlegenden Instrument der Qualitätssicherung und Qualitätsbildung. Jugendliche als Ko-Konstrukteure und Ko-Produzenten der pädagogischen Prozesse in den Jugendhäusern zu betrachten und sie in diesem Bemühen zu unterstützen, setzt aber weitere Professionalisierungsanforderungen an die Fachkräfte voraus, die

bislang sowohl in den luxemburgischen Ausbildungsstätten, wie auch in denen des benachbarten Deutschland oder Belgien kaum oder nur unzureichend im Rahmen ihrer Ausbildung vertreten waren: Das theoretische Wissen über die Altersspanne der Jugend und ihre Wandlungen oder das Wissen über die Entwicklungsaufgaben, die Jugendliche zu bewerkstelligen haben, werden ebenso wenig formal vermittelt wie die benötigten kommunikativen und interaktionalen Methoden oder die unterschiedlichen Rollenmuster eines Jugendarbeiters. Wenn Jugendliche als Ko-Konstrukteure ihrer Umgebung und ihrer Entwicklungen betrachtet werden, und dies in einer Gesellschaft, die mehr denn je von Diversität und Komplexität, aber auch von Diskontinuität und Leistungsdruck geprägt ist, sollte dies in den Curricula der Ausbildungsgänge zum Thema werden. Mit Blick auf die Qualitätssicherung und den eingangs beschriebenen Ökonomisierungstrend in der Offenen Jugendarbeit bleibt festzustellen, dass diese im Rahmen der pädagogischen Ausbildung – sei es zum Educateur oder zum Educateur gradué ebenfalls weiterhin bestenfalls randständig zum Thema werden.
Ein anderer Schritt zur weiteren Professionalisierung der Arbeit in den Jugendhäusern wäre die Unterstützung der Reflexionsprozesse durch theoretische und empirische Grundlagen. Die vorliegenden empirischen Studien der Jugendarbeitsforschung (z.B. Cloos et al, 2007) zeigen z.T. Situationen und Alltagshandlungen, die jeden Jugendhausalltag prinzipiell wie ein roter Faden durchlaufen und strukturieren. Dadurch wird der gesamte (häufig unpädagogisch erscheinende) Alltag als Aneinanderreihung professioneller Interventionen beschrieben und diese können bewusst wahrgenommen werden. Eines der Jugendhäuser dieses Evaluationszyklus‘ nimmt eine Vorreiterrolle im Hinblick auf die theoretische Einrahmung seiner Handlungspraxis ein und blickt aus diesem theoretischen Blickwinkel auf die Alltagspraxis. Generell besteht in den luxemburgischen Jugendhäusern hier allerdings ein Nachholbedarf.

Das im Rahmen der Evaluationsstudie erhobene Datenmaterial zeigt, dass die Offene Jugendarbeit nicht nur in der internen Welt des Jugendhauses stattfindet, sondern in einem weiten Kontext, der durch die hierin miteinander verbundenen Akteure selbst immer wieder neu konstruiert wird. Dies bedeutet für die Offene Jugendarbeit selbst, dass sie sich mehrperspektivisch und mehrdimensional betrachten muss. Die Alltagspraxis und Interventionen im Jugendhaus sind also nicht nur auf die Interessen und Bedürfnisse der Jugendlichen auszurichten, sondern integrieren auch die Perspektive auf die Jugendhausumwelten. Problemlösungsstrategien und Interventionsplanungen beziehen sich nicht nur auf die pädagogischen Ansätze im Zusammenwirken mit den Jugendlichen, sondern auch auf die sozialen Orte und Akteure, die die Umwelt des Jugendhauses beeinflussen. Den kommunalen Raum, die Bürger, die Kooperationspartner oder die kommunale Politik sind hiermit ebenso gemeint, wie der Träger oder diejenigen Jugendlichen, die nicht ins Jugendhaus kommen. Sie alle gehören zum Kontext des Jugendhauses und wirken gegenseitig aufeinander ein. Zur Qualitätssicherung gehört in diesem Sinne, zu reflektieren, welche Bedeutung das jeweilige Handeln in, aber auch außerhalb der internen Welt des Jugendhauses hat und wie es mit dem jeweiligen Jugendhauskontext zusammenspielt.
Dies setzt aber andererseits auch voraus, dass im öffentlichen Raum und im Jugendhauskontext ein Verständnis von Offener Jugendarbeit als sozialer und kommunaler Netzwerkarbeit Anerkennung findet, das impliziert, dass nicht die Jugendarbeit alleine dafür

zuständig erklärt wird, die virulenten Krisen im Rahmen der Sozialisation Jugendlicher zu beheben. Vielmehr benötigt sie eine stärkere öffentliche und fachliche Anerkennung als Teil einer gesellschaftlichen und kommunalpolitischen Aufgabe, die es in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess aller Akteure zu bewerkstelligen gilt.

5.3 Ausblick

Die Ergebnisse der Evaluation 2012/2013 haben einmal mehr gezeigt, dass sich die Qualität im Rahmen der Offenen Jugendarbeit relational aus einem gemeinsamen Konstruktionsprozess vieler Akteure ergibt und nicht alleine in den Interventionen der Fachkräfte und des Trägers zu suchen ist.
Legt man der Evaluation ein solches relationales und konstruktives Verständnis von Qualität zugrunde, so ergibt sich für die Fragestellung der Evaluationsstudie, dass nach den Qualitätserwartungen und Beiträgen sämtlicher Anspruchsgruppen gefragt werden muss sowie nach deren Zusammenwirken im jugendrelevanten, organisatorischen und öffentlich-kommunalpolitischen Interventionsprozess. Im Sampling der Evaluationsstudie sollten daher die Perspektiven der verschiedenen Anspruchsgruppen in der Studie repräsentiert sein. Neben dem Jugendhauspersonal und den Vertretern der Träger wären also gleichsam die Perspektive der nationalen Jugendpolitik wie auch der Kommunalpolitik und die Perspektive der Jugendlichen als Adressaten des Angebots zu erfassen.
Auch die Möglichkeiten der Ausbildung und Fortbildung als ein Ort zur Weiterentwicklung von Qualität wären in die Betrachtung aufzunehmen, um so der Komplexität der Fragestellung gerecht zu werden. Mit Blick auf die Methodologie wäre zu konstatieren, dass die Evaluation zeigte, dass viele unbewusste und wenig reflektierte Ansätze und Kompetenzen in den narrativen Passagen der Interviews zu pädagogischen Alltagsabläufen formuliert wurden, die nicht unbedingt in Berichten festgehalten werden, jedoch eine starke Wirkung im Alltag des Jugendhauses haben. Diesen wichtigen, aber häufig wenig bewussten Kompetenzen und Eigenschaften der Fachkräfte sollte die Evaluation und auch die gesamte Qualitätssicherung künftig mehr Gewicht geben und Bedeutung beimessen.

6 Bedingungen zur Förderung von Qualität im Rahmen Offener Jugendarbeit durch Selbstevaluation - Ergebnisse der Praxisworkshops

Gemäß ihrem dialogischen und partizipativ angelegten Design, beinhaltete die Evaluation vier Diskussions- und Austauschworkshops mit den an der Evaluation beteiligten Akteuren aus dem Bereich der Offenen Jugendarbeit. Die Workshops fanden am zweiten Tag der Fachtagung statt und hatten das Ziel, die zentralen Ergebnisse der Evaluation aus einer Praxisperspektive zu diskutieren und ggf. Lösungen für wahrgenommene Probleme oder Herausforderungen zu suchen. Die Workshops wurden jeweils von externen Experten aus dem Bereich der Jugendarbeit/Jugendpolitik moderiert und inhaltlich durch die Mitarbeiter der evaluierten Jugendhäuser unterstützt. Die Ergebnisse wurden dokumentiert und später im gemeinsamen Plenum vorgestellt. Sie werden unter ihren jeweiligen Workshopiteln und Fragestellungen in den nachfolgenden Unterkapiteln zusammengefasst:

6.1 Workshop 1: Wie beeinflussen Ressourcen und institutionelle Rahmenbedingungen die Umsetzung pädagogischer Alltagspraxen?

Simone Grün & Eliane Dupont

6.1.1 Einleitung

Gegenstand des Workshops „Kommunikation und Kooperation mit dem Träger“ war die Frage danach, wie Ressourcen und institutionelle Rahmenbedingungen die Umsetzung pädagogischer Alltagspraxis beeinflussen. Der überwiegende Teil der Workshopteilnehmer war hauptberuflich in Jugendhäusern beschäftigt, die von kleineren, ehrenamtlichen Trägerstrukturen mit unterschiedlichen Gründungsjahrgängen (und Erfahrungshintergründen) verwaltet werden.

6.1.2 Diskussionsverlauf und Diskussionsthemen

Der erste Diskussionspunkt betraf die aus Sicht der Teilnehmer wichtigsten institutionellen Rahmenbedingungen, die eine gelingende Offene Jugendarbeit entscheidend mit-

bestimmen. Hierbei wurden folgende Aspekte angesprochen:

- Das Materialangebot und die Infrastruktur eines Jugendhauses ermöglicht die Bereitstellung eines der Zielsetzung Offener Jugendarbeit gemäßes sozialpädagogisches Setting.

- Die Kommunikation und Kooperation mit externen Partnern wurde als ein zentraler Aspekt gewertet, wenn es um eine gelingende kommunale Jugendarbeit geht. Besonders eine offene und intensive Zusammenarbeit zwischen dem Träger und den Mitarbeitern eines Jugendhauses wurde dabei als Qualitätsmerkmal hervorgehoben, ebenso ein guter Kontakt zur Gemeindeverwaltung und zum Service Technique einer Gemeinde, deren Unterstützung bei Problemen und Projekten nach Meinung der Workshopteilnehmer von ausschlaggebender Bedeutung ist. Auch der Kontakt zu Nachbarn des Jugendhauses, zu ortsansässigen Vereinen oder anderen gemeinnützigen Institutionen und Unternehmen aus der Gemeinde sowie ins Ministerium wurden in diesem Zusammenhang aufgezählt.

- Auch die formalen Rahmenbedingungen der Konvention und der Budgetierung wurden unter dem Aspekt genannt. Sie stellen nach Meinung der Workshopteilnehmer einen verlässlichen und transparenten Planungs- und Evaluierungsrahmen für die inhaltliche Arbeit im Jugendhaus sicher.

- Unter diese formalen Rahmenbedingungen fallen nach Ansicht der Workshopteilnehmer auch die Unterstützungsleistungen und Angebote des „Service National de la Jeunesse“ als Anbieter von Weiterbildungen, der Points Information Jeunes und anderer Partnerinstitutionen.

- Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang auch, dass das Mitarbeiterteam eine wesentliche Ressource der Offenen Jugendarbeit darstellt, und dass auch die an den Projekten beteiligten Partner und die ehrenamtlichen Helfer wesentlich zur Qualität Offener Jugendarbeit beitragen.

- Die Jugendlichen sind nach Ansicht der Workshopteilnehmer last but not least nicht nur Zielgruppe der Offenen Jugendarbeit, sondern bedingen sie gleichzeitig durch die Annahme der Angebote und ihre aktive Mitgestaltung. Aus dieser Perspektive sind auch sie als ein Aspekt der benötigten institutionellen Rahmenbedingungen zu verstehen.

Darüber hinaus wurde über die benötigten Ressourcen eines Jugendhauses diskutiert. Hierbei wurde festgehalten, dass

- die finanzielle Förderung seitens der Gemeinden und des Staates die Offene Jugendarbeit generell erst möglich mache, darüber hinaus jedoch auch der gegenseitige Austausch, die Interaktion und die Unterstützung seitens der ministeriellen Mitarbeiter und der Gemeindevertreter wichtig sei.

- Mit Blick auf die Trägerarbeit wurde angemerkt, dass die konkrete Übernahme von repräsentativen Aufgaben durch den Träger sowie die gemeinsame Reflektion von Trägervertretern und dem Mitarbeiterteam über die geleistete Arbeit als wichtig bewertet werden.

- Auch die Ressource Personal spielt nach Meinung der Workshopteilnehmer eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer erfolgreichen Jugendarbeit. Es ist nach Meinung der Diskutierenden nicht außer Acht zu lassen, welch hohe Bedeutung der Rückhalt und der Austausch im Team als Ressource hat, ebenso wie die Zustimmung des persönlichen Umfeldes der Mitarbeiter für die Jugendhausarbeit und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen.

- Genannt wird unter dem Aspekt der benötigten Ressourcen auch die Netzwerkarbeit. Gemeint ist hierbei die Zusammenarbeit, der Austausch und die Interaktion zwischen den einzelnen Jugendhäusern, die Zusammenarbeit mit ortsansässigen Institutionen und Unternehmen (z.B. die Unterstützung bei festlichen Anlässen), den Vereinen aus der Gemeinde, u.a. Besonders relevante Netzwerkpartner für die Jugendarbeit sind nach Meinung der Workshopteilnemer zudem die „Entente des Gestionnaires des Maisons de Jeunes“, die « Agence pour le développement de l'emploi », der „Service National de la Jeunesse“, der „Centre d'Information Jeunes“, „Graffiti, der „Service Prévention Jeunes“, die „Services Sociaux“ im allgemeinen, die Schulen und Gymnasien sowie die « Services de psychologie et d'orientation scolaires » ;

- Als bedeutende finanzielle Ressourcen wurden zudem das Budget der Konvention, die Eigenmittel und die Subsides/Bourses genannt.

6.1.3 Abschlußperspektiven

Nach Ansicht der Workshopteilnehmer liegt es in der gemeinsamen Verantwortung der Jugendhausmitarbeiter und der Trägervertreter ein Konzept für die Offene Jugendarbeit in ihrer jeweiligen Gemeinde zu erstellen. Dies sei insbesondere bei den größeren Trägern häufig schwierig, weil hier zum Teil Organisationskonzepte vorlägen, unter die auch die Arbeit in den Jugendhäusern eingeordnet würde. Die Zusammenarbeit mit kleineren Trägern erscheint den Workshopteilnehmern vor dem Hintergrund teilweise einfacher umzusetzen. Schwierig würde die Zusammenarbeit mit den kleineren Trägern dann, wenn die Vertreter jener Träger sich neben ihrer Trägeraufgaben zu stark politisch engagierten. Es wurde festgehalten, dass die Kommunikation zwischen Träger und Jugendhausmitarbeiter äußerst wichtig ist, und dass die Erfahrungen und Kompetenzen beiderseits respektiert werden müssten. Ein Teilnehmer wandte abschließend noch ein, dass die wichtigste Aufgabe der Fachkräfte im Jugendhaus die Interaktion mit den Jugendlichen bleiben müsse.

6.2 Workshop 2: Offene Jugendarbeit als „kommunales Netzwerk“: Schnittstellen zwischen Erwartungen, Aufgaben und Rollen von Gemeinde, lokalen Kooperationspartnern und dem Jugendhaus

Ralph Schroeder & Caroline Residori

6.2.1 Einleitung

Gegenstand und Ziel des Workshops war die Diskussion über die aktuellen Themen der Vernetzungstätigkeit der Jugendhäuser im kommunalen und lokalen Kontext sowie eine Verortung des Einflusses von Kooperationspartnern und Anspruchsgruppen auf die Verfahren und Aktivitäten der kommunalen Jugendarbeit. Die Bündelung von Praxiswissen und Praxiserfahrung durch die am Workshop beteiligten Fachkräfte sollte zudem dazu genutzt werden, aktuelle Probleme gemeinsam zu bearbeiten und den Themenbereich der kommunalen Vernetzung durch praxisrelevante Vorschläge und Empfehlungen weiterzuentwickeln.

6.2.2 Aktuelle Themen rund um die kommunale Vernetzung

a) Vernetzung und Zusammenarbeit mit den (Jugend-)Vereinen und Organisationen aus der Gemeinde

Im Rahmen des Workshops wurde hervorgehoben, dass häufig ein gewisses „Konkurrenzdenken“ zwischen dem Jugendhaus und den (Jugend-)Vereinen und Organisationen besteht, da sie auf den ersten Blick auf die gleichen Ressourcen angewiesen sind und um die gleichen „Kunden“ werben. Es wurde darauf hingewiesen, dass dieses „Konkurrenzdenken“ in einigen Gemeinden mit konkreten Aktivitäten überwunden werden konnte und dass diese Überwindung in erster Linie eine Win/Win Situation für die Jugendlichen darstellt. Nach Meinung der Fachkräfte erhält der Jugendliche durch das Jugendhaus zusätzlich zu seiner Aktivität im Verein eine Anlaufstelle, an die er sich bei Problemen wenden kann. Durch eine konsequente Beziehungsarbeit („travail relationnel “) kann ein Jugendhaus in einer Gemeinde auch die Aufgabe eines „Mediators“ oder „Animateurs“ in der Zusammenarbeit zwischen den lokalen (Jugend-)Vereinen und Organisationen übernehmen.
Die Workshopteilnehmer fassten folgende Aktivitäten im Themenbereich der lokalen Vernetzung zusammen, die aus ihrer Sicht in der rezenten Vergangenheit gut funktioniert haben:

- Mit den Jugendlichen aus dem Jugendhaus an einem Training, einer Übung oder einer Versammlung der lokalen Vereine teilzunehmen. Damit können auch Jugendliche, die keine direkte Verbindung zu Vereinen haben, einmal in die Vereine hineinschnuppern, einen ersten Kontakt herstellen und sich ein Bild von den Pompjee, den Scouten oder dem Fußballverein machen.

- Die Aktivitäten des Jugendhauses mit den Aktivitäten der Vereine koordinieren in dem die Vereine auf ihr Programm angesprochen werden. So kann beispielsweise vermieden werden, dass an dem Tag eines Fußballturnieres ebenfalls eine spezielle Aktivität im Jugendhaus angeboten wird und mit den Jugendlichen kann stattdessen am Turnier genommen werden. In den spiel- und trainingsfreien Monaten können wiederum gezielt alternative Aktivitäten angeboten werden, die die Jugendlichen des Vereines interessieren könnten.

- Journée des Associations: Ein Tag an dem das Jugendhaus und alle (Jugend-)Vereine und Organisationen teilnehmen und sich den Jugendlichen vorstellen, damit die Jugendlichen das Angebot in ihrer Gemeinde besser kennenlernen.

b) Vernetzung mit der Politik: Vertretung der Jugendhäuser in den relevanten Kommissionen

Eine Vertretung des Jugendhauses in der Jugendkommission wird von den Fachkräften aus der Praxis positiv bewertet: Das Jugendhaus kann ihrer Meinung nach dadurch sich selbst und die Jugendlichen vertreten und seine „Expertise“ in die kommunalpolitischen Prozesse einfließen lassen. Weiterhin wird hervorgehoben, dass die Jugendkommission für das Jugendhaus ein “Motor” darstellen kann, durch den u.a. das „Konkurrenzdenken“ in der Beziehung zu lokalen Vereinen und Organisationen gelockert werden kann. Hierbei wurde angemerkt, dass das Jugendhaus in einigen Gemeinden jedoch überhaupt nicht mit der Jugendkommission in Kontakt steht oder nur an spezifischen Aktivitäten,die die Jugendkommission organisiert, teilnimmt (Um Einkommen zu generieren, um sein Angebot bei den Jugendlichen bekannt zu machen usw.). In diesem Kontext wurde die Frage in den Raum gestellt, wie eine Jugendkommissionen personell aufgestellt sein sollte. Es wurde angemerkt, dass je nach Gemeinde der Präsident des Trägervereins oder die leitende Fachkraft des Jugendhauses in der Jugendkommission vertreten sind. Bei Trägern mit mehreren Jugendhäusern sei es aber zeitlich nicht möglich, dass der Präsident in den Jugendkommissionen der einzelnen Gemeinden vertreten ist, so ein Diskussionbeitrag. Die Frage danach, welche der beiden Personen am sinnvollsten ist, hängt nach Meinung der Praxisvertreter von der Größe des Trägers und der Dichte des Kontaktes zwischen dem Träger und dem Jugendhaus ab.

c) Die Rolle des Jugendhauses resp. der Jugendarbeiter in der Gemeinde

Aus Sicht der Workshopteilnehmer besteht häufig eine Divergenz zwischen der eigenen Definition der Rolle des Jugendhauses, bzw. der Jugendarbeiter(innen) und den Erwartungen der Gemeindepolitiker an das Jugendhaus einerseits und der Jugendlichen andererseits: Hierbei steht die Frage im Raum, ob ein Jugendhaus ledglich dann aktiv werden sollte, wenn Projekte definiert sind oder es auf Probleme hingewiesen wird oder ob es auch auf die Bedürfnisse der Jugendlichen hinweisen und Probleme aktiv ansprechen sollte? Es wird darauf hingewiesen, dass das Jugendhaus und die Jugendarbeiter(innen) in diesem Kontext vielfältige Rollen einnehmen können:

- die Jugendlichen animieren;

- den Jugendlichen bei sozialen Problemen helfen;
- die Jugend der Gemeinde vertreten;
- Experten für Jugend (Erfahrungswissen und fachliches Wissen) sein;
- Probleme der Jugend in der Gemeinde erkennen (und bei der Erarbeitung von Lösungsansätze helfen);
- Experten für Jugendarbeit sein;
- Animateur der Zusammenarbeit (Vereine, Organisationen) im Jugendbereich in der Gemeinde sein.

6.2.3 Vorschläge zur Verbesserung der kommunalen Vernetzung im Jugendbereich

Die aufgezeigte Vielfalt an Rollen ist nach Aussage der Workshopteilnehmer Außenstehenden oft nicht klar und die Jugendarbeiter(innen) werden nicht oder nur wenig anerkannt. Um diesem Mangel an Anerkennung zu begegnen und die Vernetzungsprozesse im kommunalen und lokalen Raum zu verbessern, sollte übergreifend:

- eine bessere Legitimation durch schriftliche Dokumentationen und Studien angestrebt werden;
- eine bessere Vertretung (Lobby) durch die Vernetzung der Jugendarbeiter(innen) unter sich angestrebt werden;
- eine bessere Information der Gesellschaft über die Aufgaben und die Professionalität der Jugendarbeiter(innen) durch die Presse und andere Wege angestrebt werden.

Im jeweiligen Jugendhaus sollte zudem

- die eigenen Rolle klar definiert werden;
- diese Rolle nach außen vertreten, dargestellt, kommuniziert werden;
- Expertise entwickelt werden (Fortbildung, etc)

Aus Sicht der Workshopteilnehmer sind die folgende Hürden und Probleme, die eine erfolgreiche Vernetzung behindern, zentral:

- mangelnde Anerkennung der Jugendarbeiter(innen) durch Außenstehende;
- hohe Fluktuation der Jugendarbeiter(innen);
- Widersprüche zwischen der eigenen Sicht der Rolle des Jugendhauses und der Sicht der Gemeinde, der Vereine und Organisationen sowie der Jugendlichen.

Um diese Hürden und Probleme zu überwinden und eine Verbesserung der Vernetzungsstrukturen im kommunalen Raum zu erreichen, könnten zusammenfassend aus Sicht der Workshopteilnehmer folgende Aspekte hilfreich sein.

- die Rolle des Jugendhauses und des Jugendarbeiters genau definieren;
- sich dieser Rolle als Jugendarbeiter bewusst zu sein und nach außen darzustellen und zuvertreten;
- die Netzwerkarbeit vorbereiten in dem man:
  - die anderen Akteure [Personen, Jugendliche, Vereine, Organisationen, Institutionen (Gemeinde, Office Social etc), Kommissionen (Jugendkommission, etc)] und deren Rollen/Arbeit kennt
  - versucht den Blickpunkt (Erwartungen, Ängste, etc) der anderen Akteure zu verstehen.

6.2.4 Empfehlungen der Praxis für die Weiterentwicklung erfolgreicher Vernetzung

Nach Meinung der Praxisvertreter können die folgenden Vorschläge die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vernetzung im Jugendsektor verbessern:

- Um die Vernetzung mit der politischen Ebene zu fördern, sollten Vertreter des Jugendhauses in der Jugendkommission der Gemeinde verankert sein. Dies könnte je nach Anzahl der Jugendhäuser des Trägers beispielsweise der/die Verantwortliche(r) Erzieher(in) oder der/die Präsident(in) der A.s.b.l.) sein;
- Um die Jugendarbeiter individuell aber auch als Berufsgruppe zu stärken und um jugendhäuserübergreifende Aussagen (Z.B.: „Viele Jugendhäuser stellen fest dass die Jugendlichen mit Problemen im Bereich XY zu kämpfen haben“) zu ermöglichen, sollte eine Plattform geschaffen werden, in der die Jugendarbeiter(innen) sich austauschen können;
- Um das Wissen der Gesellschaft über die Arbeit der Jugendhäuser und das Ansehen der Jugendarbeiter zu stärken, wäre es wichtig, in der Presse auf die Arbeit und die Professionalität der Jugendarbeiter(innen) hinzuweisen. Zum Beispiel wäre es gut, wenn auch diese Konferenz der Presse vorgestellt würde.

6.3 Workshop 3: Offene Jugendarbeit heute: Zielgruppen und Handlungspraxis

Christof Mann & Natalie Keipes

6.3.1 Einleitung

Gegenstand des Workshops „Zielgruppen und Handlungspraxis“ war die Realität der Offenen Jugendarbeit in den Jugendhäusern des Landes, und zwar einerseits unter dem institutionellen Aspekt und andererseits unter dem Aspekt der Zielgruppenorientierung. Als Input wurden dabei zwei Schwerpunkte gewählt:

1. Die Entwicklung eines Systems diversifizierter Dienste aus dem Jugendhaus heraus: Hier stellte Romain Juncker die Konzept- und Personalentwicklung des Jugendhaus Hesperange dar, das sich als vielfältiger Beratungs- und Freizeitanbieter für Jugendliche aus dem Jugendhaus heraus in die Gemeinde entwickelt hat (Freizeitarbeit, Jugendbeteiligung, Jugendberatung, Individuelle Hilfen, Aufsuchende Jugendarbeit).

2. Die Arbeitsrollen von Mitarbeitern der Offenen Jugendarbeit: Hier präsentierte Christof Mann eine Analyse der Arbeitsrollen der Mitarbeiter der Offenen Jugendarbeit anhand der Rollentheorie von Erving Goffmann vor (z.B. die Rollen des Beraters, Hausmeisters, Hauspolizists, Reiseleiters oder des pädagogischen Fachmanns) Dabei wurden die Vielfältigkeit, Komplexität und teilweise konträren Zielebenen der verschiedenen Arbeitsrollen einander gegenübergestellt. Parameter der Arbeitsrollen sind unter anderem Spielort, Dress- und Sprachcode, Mitspieler, „Publikum“ etc. Es wurde deutlich, dass die erfolgreiche Handhabung dieser Rollen eine besondere Herausforderung für die Mitarbeiter darstellt, auf die sie im Normalfall in ihrer Primärausbildung nicht vorbereitet werden.

In der Folge wurden den Teilnehmern die folgenden Fragen vorgelegt:

1. Wenn ich mir ein ideales Jugendhaus wünschen könnte, in dem ich arbeite: Welche Aspekte wären mir wichtig?

2. Wie sieht es in der Realität aus: Welche Spannungen, Widersprüche, Einschränkungen und Hemmnisse erlebe ich in der Jugendhauspraxis?

3. Welche Veränderungen könnten dazu beitragen, die Realität an die Wunschvorstellung anzunähern?

6.3.2 Aktuelle Diskussionspunkte rund um die pädagogische Handlungspraxis im Jugendhaus

Die Diskussion der gestellten Fragen wurde mit der Metaplanmethode bearbeitet und visualisiert. Dabei kamen die folgenden Aspekte zur Sprache:

- Team, Infrastruktur und Ausstattung, Angebot, Auftrag, Zielpublikum und Finanzierung.
  Der Aspekt, zu dem die meisten Kärtchen angefertigt wurden, war das Team. Es wurde deutlich, dass die flachen Hierarchien in den Jugendhäusern und das kaum operationalisierte Arbeitsfeld dazu führen, dass dieser Aspekt einen wichtigen Stellenwert in der täglichen Arbeit einnimmt. (Kommunikation, Interessenvielfalt, respektvoller Umgang, Vertrauensverhältnis und Zusammenarbeitskultur, Austausch und Klärung von Schlüsselszenen, Supervision, Interessenkonflikte).
  Als wichtig herausgestellt wurden außerdem die Fort- und Weiterbildung innerhalb des Teams. Es wurde darauf hingewiesen, dass es immer noch Jugendhäuser gibt, in denen ein Mitarbeiter auf sich alleine gestellt ist, was als sehr problematisch gesehen wurde. Schließlich war den Anwesenden auch der sich ergänzende Moment im Team wichtig (Gendersapekt, Erfahrung, verschiedene Charaktere), genauso wie die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter, die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsimage.

- Ein weiterer wichtiger Aspekt war der der Infrastruktur und Ausstattung.
  Ohne funktionale Räumlichkeiten ist, das war Tenor, keine gute Jugendarbeit möglich. Die Räumlichkeiten sollten übersichtlich und nicht verwinkelt sein, Variabilität ermöglichen, verschiedene Hobbies unterstützen, Spielräume mit Spaßfaktor beinhalten sowie Online-Pcs zur Unterstützung von Schule und Arbeitssuche beinhalten.
  Im Hinblick auf die Beteiligung der Jugendlichen an der Ausstattung des Hauses wurde kritisch angemerkt, dass die zunehmende gesetzliche Verregelung des Jugendhausbetriebes immer weniger Freiheitsgrade zur realen Beteiligung der Jugendlichen offen ließe.

- Der nächste genannte Aspekt war das Angebot des Hauses:
  Es sollte breitgefächert und flexibel sein, von Jugendlichen mitgestaltet werden, interesse-orientierte Aktivitäten ermöglichen, das Haus sollte ein Ort sein, an dem sich die unterschiedlichen Gruppen von Jugendlichen wohlfühlen. Auch wurde auf die Problematik hingewiesen, die mit stark schwankenden Besucherzahlen einhergeht: ein maßgeblicher Teil der Angebotsattraktivität geht einher mit einer gewissen Grundfluktuation im Haus. Als eine Möglichkeit des Umgangs mit niedrigen Besucherzahlen wurde das Konzept der mobilen Jugendarbeit genannt.

- Ein weiterer Aspekt ist der des Auftrags.
  Es bestand Konsens darüber, dass fast nirgendwo in der Offenen Jugendarbeit von einem einheitlichen, kohärenten Auftrag auszugehen sei. Träger, Ministerium, Gemeinde und Nachbarn stellen oft sehr unterschiedliche Anforderungen an die Jugendhäuser. Erschwerend kommt hinzu, dass es sich hier oft um versteckte Anforderungen handelt, die nicht explizit formuliert werden. Die Positionierung zwischen Freizeitdienstleister und Sozialarbeit bleibt oft ungeklärt. Die Anwesenden wünschten sich einen klaren politischen Auftrag, der sich an dem Subsidiaritäts-

prinzip orientiert. Sie stellen darüber hinaus die Frage nach dem Stellenwert der Offenen Jugendarbeit im Land.

- Auch das ZIELPUBLIKUM wurde noch explizit angesprochen:
  Die Anwesenden wünschen sich für ihr Jugendhaus viele jugendliche Besucher, die regelmäßig zurückkommen. Oft hätten die Jugendlichen im Einzugsgebiet Berührungsängste mit dem Haus; die Rekrutierung neuer Besucher stelle eine dauerhafte Herausforderung dar. Besonders in Zeiten eines Generationswechsels innerhalb des Jugendhauses sei dies ein Problem. Oft spiele auch die Funktionsverteilung zwischen Jugendhaus und Schule eine Rolle.

- Last but not least wurde auch der FINANZIERUNGSASPEKT genannt.
  Obwohl die meisten Häuser im Hinblick auf die Sachbudgets keine besonderen Finanzierungssorgen haben, spielen doch die Personalbudgets eine zentrale Rolle im Hinblick auf den Betrieb des jeweiligen Jugendhauses.

Die Punkte wurden in der Gruppe diskutiert.

6.3.3 Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Offenen Jugendarbeit und ihrer Handlungspraxis

Folgende Empfehlungen wurden dem gemeinsamen Plenum nach den Workshops vorgestellt:

1. Eine professionelle Einführung der neuen Mitarbeiter der Jugendhäuser in den Sektor der Jugendarbeit ist aus verschiedenen Gründen dringend geboten.

2. Das Außenbild der Offenen Jugendarbeit ist oft sehr negativ behaftet. Es sollten Maßnahmen eingeleitet werden, um die positive Darstellung der offenen Jugendarbeit zu unterstützen.

3. Die aufsuchende Jugendarbeit aus dem Jugendhaus heraus sollte überprüft, fachlich weiterentwickelt, und könnte dann als anerkannte Arbeitsform etabliert werden.

4. Der systematische Austausch zwischen dem Jugendhaus und den anderen Akteuren im Arbeitsfeld (Kommunen, Schulen, soziale Dienstleister, Ministerien, andere Berufsfelder) ist oft sehr persönlich geprägt und sollte systematisch verbessert werden.

5. Die reine Freizeitausrichtung der Konzepte sollte kritisch überprüft und mit lokalen Erfordernissen (Beachtung der Subsidiarität!) und daraus resultierenden sozialpädagogischen Zielsetzungen abgeglichen werden.

6. Dabei wird sich die Unterstützung der Jugendpolitik bei der Entwicklung dieser neuen Aufgaben gewünscht.

6.4 Workshop 4: Wie kann die Sicherung von Qualität in der pädagogischen Alltagspraxis im Jugendhaus, insbesondere die Selbstevaluation, effizienter gestaltet werden?

Claude Bodeving & Raphaël Kneip

6.4.1 Einleitung

Die Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Frage: Wie kann die Sicherung von Qualität in der pädagogischen Alltagspraxis im Jugendhaus, insbesondere die Selbstevaluation, effizienter gestaltet werden?

Claude Bodeving führe mit einem kurzen Input über das Modell der Qualitätssicherung in den luxemburgischen Jugendhäusern in den Workshop ein. Zu Beginn wurde dabei der folgende generelle Rahmen des „Concept d'Action Général" (CAG) und der „Assurance qualité" (AQ) beschrieben:

> Das Grundkonzept des Jugendhauses ist im sogenannten „Concept d'Action Général" (CAG) verankert. Das Jugendhaus unterzieht sich jährlich einer Selbstbeobachtung mit dem Ziel Schwachstellen im pädagogischen Bereich zu ermitteln um dementsprechende Gegenmaßnahmen in die Wege zu leiten. Diese werden im Projekt „Assurance qualité" (AQ) festgehalten und auf der jährlichen Plattform offiziell vorgestellt und vom Service National de la Jeunesse finanziert. Die Ergebnisse der AQ können dazu führen, dass neue Ansätze, Sichtweisen und Zielsetzungen entstehen und im CAG adaptiert werden. Das CAG passt sich somit automatisch neuen Gegebenheiten an und ein langfristiger Veränderungsprozess ist hierdurch vorgesehen. Nach Abschluss der Projekte werden 5-6 AQ von der Universität evaluiert. Im Rahmen eines nationalen Forums werden unter anderem Resultate, Erfahrungen, Konzepte und Vorgehensweisen dieser Evaluation ausgetauscht und besprochen.

6.4.2 Ergebnisse der Diskussion zum Qualitätssicherungssystem

Claude Bodeving bittet die Teilnehmer der Arbeitsgruppe das aktuelle System zu bewerten. Die nachfolgend zusammengefassten positiven und negativen Argumente wurden hierzu von den Workshopteilnehmern erarbeitet:
a) Positive Aspekte und Qualifizierungselemente des Modells:

- Es ensteht ein Reflexionsprozess und eine Selbstbeobachtung, die dazu beitragen, dass über den Alltagsprozess hinaus zu gearbeitet werden kann.
- Durch das Qualitätsprojekt kann eine Steigerung der Visualisierung der eigenen Arbeit erreicht werden.
- Durch das Verfahren wird dazu angeregt, die eigene Methodik und die eigenen Handlungsweisen zu reflektieren und zu überdenken. Diese Selbst- und Autoevaluation gilt als Grundbasis für die allgemeine pädagogische Qualitätsentwicklung.

- Es kann zudem eine persönliche Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen erzielt werden.
- Des Weitern wird erwähnt, dass die Teamarbeit im Jugendhaus durch ein AQ verstärkt werden kann, da man sich in Frage stellt und im Team hierüber reflektiert wird. So können neue Ansätze und Sichtweisen entstehen.
- Die Durchführung des AQ erlaubt den Erziehern festzustellen, was im Rahmen des CAG ergänzt werden soll.

b) Probleme und negative Aspekte des Modells:

- Es besteht die Gefahr, dass durch eine Auswertung des AQ eher quantitative (Statistiken) als qualitative Aussagen abgeleitet werden.
- Verschiedene Aktivitäten, welche die Qualität des AQ bereichern könnten, können aus finanzieller Hinsicht nicht immer realisiert werden.
- Im Rahmen der Planung sowie der Umsetzung eines AQ fällt der größte Teil der Arbeit auf das Erzieherteam zurück da im Allgemeinen wenig Unterstützung seitens der Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgt. Des Weiteren wird auch ein Mangel an Unterstützung seitens des Familienministeriums sowie des Service National de la Jeunesse kritisiert. (Die Unterstützung sei nur im Rahmen der Plattform zu finden und konzentriere sich zu sehr auf den finanziellen Bereich)
- Es wird bemängelt, dass im Rahmen der externen Evaluation der Universität, die Anzahl der ausgewählten Häuser sehr gering ist. (CB erklärt, dass dies auf finanzielle und personelle Ursachen zurückzuführen ist)
- Im Vorfeld wäre es hilfreich durch eine externe Betrachtung die Schwachstellen zu lokalisieren. Dies auch um zu verhindern, dass die wahren Schwachstellen aus „Bequemlichkeit“ nicht angegangen werden (Die Rolle des externen Betrachters könnte von den Araje des SNJ übernommen werden).
- Es erfolgen keine externen Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die negativen Aspekte die anhand der externen Evaluation (des AQ) von der Universität hervorgestrichen werden.
- Das Projekt AQ, gemeinsam mit der Erstellung des Konzeptes (CAQ) bedingt einen hohen Zeitaufwand und wird als schwierig empfunden, vor allem für jene Fachkräfte, die erst seit kurzem in einem Jugendhaus arbeiten. Fortbildungen wie sie vom SNJ angeboten werden, und das Raster zur Erarbeitung des CAG, sind hier einer wertvolle Stütze.

Zudem wurde über den Leitfaden der Selbstevaluation gesprochen. Er beinhaltet sechs verschiedene Bereiche (wie z.B. „Pädagogisches Handeln: Wirkungsziele und Handlungsziele“), die mittels Indikatoren als Denkanstösse zur Überprüfung und Veränderung bzw. Weiterentwicklung wirken. Im Rahmen der Arbeitsgruppe wird darüber gesprochen, dass

und weshalb der Leitfaden in der Praxis eher wenig Anwendung findet. Dabei wird darauf hingewiesen, dass diese Feststellung nicht gleichbedeutend mit einer negativen Bewertung des Leitfadens sei: Im Allgemeinen würden die Indikatoren von der Arbeitsgruppe als hilfreiche Richtlinie („Guideline“) bewertet, entweder um jeweilige jugendhausspezifische eigene Methoden abzuleiten oder aber um Einzelbereiche und -abläufe genauer zu betrachten ohne sämtliche Indikatoren anzuwenden.

6.4.3 Vorschläge zur Weiterentwicklung des Modells der Qualitätssicherung:

Die nachfolgenden Verbesserungsvorschläge der Arbeitsgruppe richten sich an den Umgang mit dem Leitfaden der Selbstevaluation:

- Es wird vorgeschlagen, den Leitfaden inhaltlich um praxisbezogene Beispiele oder Internetlinks zu erweitern und zu konkretisieren, wenn er als eine Art “Guideline” verstanden werden soll.
- Zudem wird die Bereitstellung einer Internet- oder Literaturliste zum Thema Selbstevaluierung (z.B. mit anderen Fragebögen bzw. Indikatoren zur Selbstevaluation) als hilfreich bewertet.
- Sofern erwartet wird, dass derLeitfaden aktiv im Alltag des Jugendhausbetriebes genutzt werden soll, werden aus Sicht der Workshopteilnehmer drei Vorschläge ausgearbeitet, die zu einer besseren Anwendbarkeit des Instruments führen könnten: Es wird vorgeschlagen, den Leitfaden erstens zu kürzen (besonders die jeweiligen Einführungen) und klarer zu strukturierten, so dass der Leser sich leichter einen Überblick verschaffen kann. Zweitens sollte er mit schematischen Darstellungen (Diagramm) versehen werden und drittens sollten die Indikatoren nach Prioritäten gewichten werden (was ist besonders wichtig? was kommt am meisten vor? was weniger?).

Darüberhinaus wurden die folgenden allgemeinen Empfehlungen für die Weiternetwicklung des Modells der Qualitätssicherung formuliert:

- Entstehen im Rahmen der Fortbildungsprogramme zur Qualitätssicherung themenspezifische Gruppen, so sollte diese Information an alle Jugendhäuser weitergeleitet werden, so, dass sich ggfs. andere Fachkräfte anschließen können.
- Ein sogenanntes „Starterpackage“ könnte bei Vertragsbeginn jeder Fachkraft im Jugendhaus ausgehändigt werden. Dieser würde alle wesentlichen Dokumente und Informationen erhalten, die seine zukünftige Arbeit betreffen.
- Nachdem die externe Evaluation abgeschlossen ist, könnten gemeinsam mit einem externen Berater neue Ansätze und Problemstellungen erarbeitet werden. Anschließend könnte dieser Berater das Jugendhaus bei der Umsetzung neuer Ansätze begleiten und ganz spezifisch auf die jeweilige Jugendhaussituation hin beraten. Bezüglich des Vorschlags, diese Aufgabe des externen Beraters den zukünftigen

„Agents régionaux jeunesse“ (projet de loi portant modification de la loi du 4 juillet 2008 sur la jeunesse) zuzuschreiben, muss betont werden, dass die verschiedenen Aufgaben der „Agents régionaux jeunesse“ in dem Gesetzesvorschlag festgeschrieben wurden und im Rahmen der geplanten Qualitätsentwicklungsmaßnahmen gesehen werden müssen.

- Ein Teil (z.B. 50 %) der zurzeit vorgesehenen obligatorischen Fortbildungskurse könnten für Supervision bereitgestellt werden. Der Supervisor könnte auf diesem Weg ein gewisses Coaching übernehmen d.h. t als „Bezugsperson“ bzw. als „Vertrauensperson“ wirken ein. Eine externe Supervision könnte zudem sicherstellen dass die verschiedenen Ergebnisse des AQ Projektes im CAG integriert werden (siehe Abbildung). Bereits jetzt besteht die Möglichkeit der Finanzierung von Supervisionen: die Nutzung eines solchen Angebotes ist von der Trägerstruktur des Jugendhauses zu entscheiden.

Die Arbeitsgruppe schloss mit der Überlegung, dass in den letzten Jahren wesentliche gesellschaftliche Veränderungen sowie Neuausrichtungen der sozialen Arbeit zu der Notwendigkeit geführt haben, den Bereich und die Zielsetzungen der Offenen Jugendarbeit zu definieren und herauszustellen (z.B. ursprüngliche Freizeitorientierung der Jugendarbeit ist in den letzten Jahren weniger vorrangig). Da regionale Unterschiede hier zu beachten sind, auch bezüglich der Erwartungen der Träger und insbesondere der Gemeinden, bleibt dies jedoch auch weiterhin eine wichtige Konzeptionsaufgabe der jeweiligen Jugendhäuser.

7 Resümee und Ausblick

Sandra Biewers Grimm & Prof. Dr. Helmut Willems

Im Rahmen der Fachtagung „Selbstevaluation als ein Baustein der Qualitätssicherung“ wurden sowohl theoretische Aspekte zu den Bedingungen und Kontexten der Qualitätssicherung thematisiert, wie auch konkrete Praxisprobleme diskutiert und entsprechende Lösungsvorschläge erarbeitet.
Die theoretisch-konzeptionellen Beiträge des ersten Tages haben insgesamt gezeigt, dass die Qualitätssicherung im Bereich sozialer Einrichtungen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden muss und sich sowohl auf den Input, als auch auf den Output von professionellen Leistungen bezieht. Die Beiträge aus den Bereichen der Offenen Jugendarbeit, der Kinder- und Jugendhilfe sowie aus der Heimerziehung weisen handlungsfeldübergreifend darauf hin, dass die Selbstevaluation und die partizipative Evaluation wirksame Instrumente sind, um der Komplexität der sozialen Arbeitsfelder im Prozess der Qualitätssicherung gerecht zu werden. Da die Handlungspraxis koproduktiv und nah an den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppe verläuft, eignen sich retrospektive und kommunikative Instrumente besonders gut, Input- und Outputqualitäten in einem Reflexionsprozess zu systematisieren, zu bewerten und nach außen hin zu dokumentieren. Etwas schwerer zu bewerten als diese beiden Ebenen bleibt allerdings die Outcome, bzw. die Wirkungsebene, denn auf dieser Ebene wird nach den Veränderungen durch die Leistungen bei der Zielgruppe gefragt. Um Wirkungsfragen verlässlich zu klären –das zeigen auch die Beiträge dieser Tagung- werden neben selbstevaluativen Instrumenten auch statistische und langfristige Datenanalysen auf qualitativer und quantitativer Ebene benötigt.
Besonders die Diskussionsbeiträge der vier Praxisworkshops aus dem Bereich der Offenen Jugendarbeit haben die Tagung über den Informationszweck hinaus zu einem nützlichen kommunikativen Instrument der Evaluation und der Qualitätssicherung werden lassen. Dem vielfach ausgesprochenen Wunsch nach mehr fachlichem Austausch und mehr Kommunikation über die Arbeit in den Jugendhäusern entsprechend, wurden die Workshops intensiv genutzt, um generelle und konkrete Fragen der Praxis zu diskutieren. Gleichwohl konnte man der abschließenden Ergebnispräsentation im Plenum anmerken, dass das Interesse an der Diskussion und dem gemeinsamen fachlichen Austausch im Bereich der sozialen Einrichtungen mit dieser Fachtagung längst nicht ausgeschöpft ist. Da die Qualität sozialer Arbeit im kommunikativen Austausch der beteiligten Akeure hergestellt und validiert wird, kann die Tagung jedoch als ein weiterer Meilenstein zur Herstellung von mehr Kommunikation, Wissen und Transparenz über das Potenzial Sozialer Arbeit in Luxemburg gewertet werden.

Literatur

Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Benz, M. (2010). Regieren in komplexen Regelystemen.Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Beywl, W. (2012). Evaluation ist systematische Kritik. Nachvollziehbar bewerten und Wertmaßstäbe offen legen. In: Sozial Extra. 36. Jg. (9/10). S. 15-17.

Beywl, W.; Giel, S. (2012). Nutzungsfokussierte Evaluation am Beispiel eines multizentrischen Programms. In: Lobermeier, O.; Strobl, R.; Heitmeyer, W. (Hg.). Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: VS Verlag. S. 101-125

Biesta G., L. R., Kelly N. (2009). "Understanding young people's citizenship learning in everyday life: The role of contexts, relationships and dispositions". Social Justice 4 (1): 5-24.

Biewers, S. Bodeving, C. & Mann, C. (2013). Qualitätsentwicklung in der Offenen Jugendarbeit. In: Service National de la Jeunesse (2013). Handbuch Offene Jugendarbeit in Luxemburg, Luxemburg.

Biewers S. & Willems H. (2007). Die Entwicklung des Qualifizierungsprozesses in den Jugendhäusern in Luxemburg. Evaluationsbericht 2007; Universität Luxemburg.

Biewers S. & Willems H. (2008). Die Entwicklung des Qualifizierungsprozesses in den Jugendhäusern in Luxemburg. Evaluationsbericht 2008; Universität Luxemburg.

Bock, K. T., Werner (2011). "Hilfe und Helfen. Einführung in den Schwerpunkt „Im Blickpunkt: Hilfe“." Soziale Passagen (2011) 3: 5–10.

Bodeving, C. (2009). Das Profil der Jugendarbeit. In Willems, H. et al.; Handbuch der sozialen und erzieherischen Arbeit in Luxemburg (in zwei Bänden); Luxembourg; Bd1. S. 745-757, Ed. Saint-Paul.

Böhnisch, L. (2008). Sozialpädagogik der Lebensalter. Eine Einführung. Weinheim & Basel: Juventa Verlag.

Böhnisch, L./Münchmeier, R. (1987). Wozu Jugendarbeit? Orientierungen für Ausbildung, Fortbildung u. Praxis. Weinheim/Münche Cloos, P., Köngeter, S., Müller, B. & Thole, W. (2007). Die Pädagogik der Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim: Juventa Verlag.

Deinet, U. (Hrsg.) (2005). Sozialräumliche Jugendarbeit – Grundlagen, Methoden und Praxiskonzepte. 2., völlig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Deinet, U. (Hrsg.) (2009). Sozialräumliche Jugendarbeit. Grundlagen, Methoden, Praxiskonzepte. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden:,VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Deinet, U. (2012). Sozialräumliche Jugendarbeit und Gemeinwesenarbeit: Schwestern, aber keine Zwillinge!. URL: http://www.sozialraum.de/sozialraeumliche-jugendarbeit-und-gemeinwesenarbeit.php, Datum des Zugriffs: 20.09.2012

Dilthey, W. (1900). Die Entstehung der Hermeneutik.1900

Fitzpatrick, J., Sanders, J. & Worthen, B. (2004). Program Evaluation. Alternative Approaches and Practical Guidelines. Bosten u.a.: Pearson.

Flick, v. Kardorff; Steinke (Hrsg.) (2006). Qualitative Forschung - Ein Handbuch. 4. Auflage, Hamburg, Reinbek: Rowohlt Verlag.

Heiner, M. (Hg.) (1996). Qualitätsentwicklung und Evaluation. Freiburg i.Br.: Lambertus.

Flösser, G./Oechler, M. (2006).Qualität/Qualitätsmanagement. In: Dollinger, B./Raither, J. (Hrsg.): Aktivierende Sozialpolitik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden 2006, S.155ff.

Galuske, M. (2004). Der aktivierende Sozialstaat. Konsequenzen für die Soziale Arbeit. In Studientexte aus der evangelischen Hochschule für Soziale Arbeit Dresden (FH), 4. Dresden.

Galuske, M. (2009). Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim 2009

Gängler, H. (2011). Hilfe. Handbuch Soziale Arbeit. 4., völlig neu bearb. Aufl.. Otto, H.U.; Thiersch, H. (Hrsg.). München/Basel, Reinhardt Verlag: 609–618.

Giddens, A. (1999). Der dritte Weg - Die Erneuerung der sozialen Demokratie. Frankfurt/Main

Haubrich, K. (2009). Evaluation in der Sozialen Arbeit in Deutschland.Entwicklungslinien und Besonderheiten der Evaluationsdebatte am Beispiel der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. in: T. Widmer, W. Beywl and C. Fabian (Hrsg.). Evaluation, VS Verlag für Sozialwissenschaften: 441-449.

Heiligenmann, U. (1989). Einzelfallstudie in der erziehungswissenschaftlichen Forschung. In: Zeitschrift für internationale erziehungs- und sozialwissenschaftliche Forschung, 6. Jg., Heft 1, S. 175 – 192.

Heiner, M. (2004). Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart: Kohlhammer. Hense, J. & Kriz, W.C. (2005). Theoriebasierte Evaluation und Bildungscon-

trolling. In Gust, M. & Weiß, R. (Hrsg.). Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis. (S. 231-242). München: USP Publishing.

Heitmeyer, W., Mansel, J. & Olk, Th. (2011). Individualisierung von Jugend. Zwischen kreativer Innovation, Gerechtigkeitssuche und gesellschaftlichen Reaktionen. Basel & Weinheim: Juventa Verlag.

Hildenbrand, B. (2007). Wandel in Ereignissen. Die Vermittlung von Struktur und Handeln in der Analyse von Prozessen sozialen Wandels. In: Karl Friedrich Bohler, Dorett Funcke und Bruno Hildenbrand, Regionen, Akteure, Ereignisse. Die Entwicklung der Erziehungshilfen nach der Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes 1990/91. SFB 580 Mitteilungen 23 (2007): 6-43.

Kessl, F. (2006). Aktivierungspädagogik statt wohlfahrtsstaatliche rDienstleistung? Das aktivierungspolitische Re-Arrangement der bundesdeutschen Kinder- und Jugendhilfe. Zeitschrift für Sozialreform (ZSR), H. 2, 217–232. Kessl, F., &Otto,H.-U. (2003). Aktivierende soziale Arbeit. Anmerkungen zur neosozialen Programmierung sozialer Arbeit (S. 57–73). Dahme u. a., Opladen.

Keupp, H. (2004). Ressourcenförderung als Basi s von Projekten der Gewalt- und Suchtprävention. Praxis Kinderpsycho- logie und Kinderpsychiatrie, 53 (8), 531-546

Keupp, H. (2007). Plädoyer für eine zivilgesellschaftlich „Neuerfindung“ Sozialer Arbeit. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit. 3/2007, S. 11ff

Klatetzki, T. (2010). Soziale personengebundene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven.VS Verlag für Sozialwissenschaften + Springer Verlag. Wiesbaden.

Knelangen, W. (2005). Sozialstaatswerdung“ Europas? Integrationstheoretische Überlegungen zur Entwicklung der EU-Sozialpolitik. In: Baum-Ceisig, Alexandra/Faber, Anne (Hrsg.): Soziales Europa? Neuere sozialpolitische Entwicklungen in der Europäischen Union. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 20-44.

König, J. (2006). Ein Praxisleitfaden zur Selbstevaluation in der Jugendhilfe. In: Unsere Jugend, 58: (1): 13-20.

König, J. (2008). Qualitätskriterien zur Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendarbeit. In Lindner, W.: Kinder und Jugendarbeit wirkt – Aktuelle und ausgewählte Evaluationsergebnisse der Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lamprecht, J. (2011). Rekonstruktiv-responsive Evaluation in der Praxis. DOI 10.1007/978-3-531-93343-6_1, VS Verlag für Sozialwissenschaften

Lamprecht. J. (2013). Responsive Evaluation: Partizipative Initiierung organisationalen Lernens. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Wolff,

Stephan (Hrsg.) (2013) Organisation und Erfahrung Beiträge der AG Organisationspädagogik, Reihe: Organisation und Pädagogik, Band 7, DOI 10.1007/978-3-531-91660-6: 139-147.

Lamnek, S. (1995). Qualitative Sozialforschung. 3. korrigierte Auflage, Band 2. Methoden und Techniken. Beltz; Psychologie Verlags Union.

Lessenich, S. (2012). Aktivierender Sozialstaat. Eine politisch-soziologische Zwischenbilanz. In: Reinhard Bispinck et al. (Hrsg.), Sozialpolitik und Sozialstaat, Wiesbaden.

Lindner, W. (Hrsg.) (2008). Kinder- und Jugendarbeit wirkt – Aktuelle und ausgewählte Evaluationsergebnisse der Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: Vs Verlag für Sozialwissenschaften.

Mann, C. (2013). Arbeitsrollen in der Offenen Jugendarbeit. In: Service National de la Jeunesse (2013). Handbuch Offene Jugendarbeit in Luxemburg, Luxemburg.

Mayring, P. (1997). Einführung in die qualitative Sozialforschung : eine Anleitung zu qualitativem Denken. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim, Beltz.

Ministère de la Famille, de la Solidarité Sociale et de la Jeunesse, Jeunesse et Société (2004). Deuxième lignes directrices pour la politique de la jeunesse, Luxembourg.

Ministère de la Famille et de l'Integration (2008). Manuel sur l'assurance et de contrôle de qualité dans les maisons des jeunes au Luxembourg, Luxembourg.

Ministère de la Famille et de l'Integration (2008). Coopérations européennes dans le domaine de la jeunesse: Rapport à l'intention de la Commission Européenne. Luxembourg.

Meisch, N. (2004). Wissen und Handeln in der Jugendpolitik stärker verzahnen. In Otten, H. & Lauritzen, P. (Hrsg.). Jugendarbeit und Jugendpolitik in Europa. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Meisch, N. & Schroeder, R. (2009). Politique de la jeunesse. In H. Willems et al. (Hrsg.), Handbuch der sozialen und erzieherischen Arbeit in Luxemburg (Bd. 1, S. 301-307). Luxembourg: Éditions Saint-Paul.

Meisch, N. (2009). Die Geschichte der Jugendarbeit. In: Willems, H. et al. Handbuch der sozialen und erzieherischen Arbeit in Luxemburg. Luxembourg: Éditions Saint-Paul.

Merchel, J. (2001). Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster: Waxmann. Müller, W./Kentler, H./Mollenhauer, K./Giesecke, H. (1970): Was ist Jugendarbeit? Vier Versuche zu einer Theorie. 5. Auflage. München.

Mey, G. (2011). Identität, Anerkennung. Inklusion. Forum Berlin. Friedrich Ebert Stiftung.

Müller, C.W. et al. (1964). Was ist Jugendarbeit? Vier Versuche zu einer Theorie. München.

Müller, B. (2013). Professionell helfen. Was das ist und wie man das lernt. Ibbenbüren: Klaus Münstermann Verlag

Müller-Kohlenberg, H.; Beywl, W. (2003). Standards der Selbstevaluation. Zeitschrift für Evaluation, 2, S. 79-93.

Münchmeier, R. (2008). Die Gesellschaft und ihre Jugend. Strukturbedingungen jugendlicher Lebenslagen. Opladen: Budrich.

Otto, H.-U./Rauschenbach, Th. (Hrsg.) (2004). Die andere Seite der Bildung. Zum Verhältnis von formellen und informellen Bildungsprozessen. Wiesbaden. Scherr, A. (1997). Subjektorientierte Jugendarbeit. Eine Einführung in die Grundlagen emanzipatorischer Jugendpädagogik, Weinheim & München: Juventa-Verlag.

Peters, U.; Hansen; T. (2008). Strukturen der Heimerziehung in Luxemburg. Arbeitspapier 1, Universität Luxembourg

Peters, U., Jäger, J. A. (2013). Qualität in der Heimerziehung. Standards für die stationären Einrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe. Luxembourg: Ministère de la Famille et de l'Intégration.

Peters, U., Jäger, J. A., Lellinger, D. (2013). Evaluative Gespräche zur Arbeit mit der Herkunftsfamilie in der Heimerziehung und zur Umsetzung von Qualitätsstandards – Oktober 2012. Bericht. Universität Luxemburg, Luxemburg.

Rat der Europäischen Union, 8575/13, Schlussfolgerungen des Rates zum Beitrag einer qualitätsvollen Jugendarbeit zur Entwicklung, zum Wohlbefinden und zur sozialen Inklusion junger Menschen, Brüssel

Rauschenbach, Th. (1999). Das sozialpädagogische Jahrhundert. Analysen zur Entwicklung Sozialer Arbeit in der Moderne. Weinheim.

Scheffer, T. (2001). Die praxisbegleitende Evaluation als Instrument der Qualitätsentwicklung. In: Frank Früchtel u.a. (Eds.) Umbau der Erziehungshilfe. Von den Anstrengungen, den Erfolgen und den Schwierigkeiten bei der Umsetzung fachlicher Ziele in Stuttgart. Weinheim/München: Juventa. S. 167-175

Scheffer, T.; Wolff, St. (2003). Begleitende Evaluation in sozialen Einrichtungen. In: Claudia Schweppe (Hg.) Qualitative Forschung in der Sozialpädagogik. Opladen: Leske & Budrich: 331-351.

Schöning, W. (2006). Aktivierungspolitik. In: Dollinger, Bernd; Raithel, Jürgen (Hrsg.): Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 23 – 39.

Schroeder R. (2013). Offene Jugendarbeit in Luxemburg-ein Überblick über geschichtliche Entwicklungen, aktuelle Rahmenbedinungen und zukünf-

tige Herausforderungen. In Service National de la Jeunesse. Handbuch Offene Jugendarbeit. Luxemburg

Scott, W.R. (2003). Organizations. Rational, Natural, and Open Systems. 5. Aufl., New Jersey.

Simon, H. & von der Gathen, A. (2002). Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Smith, D.E. (1974). Front-line Organization of the State Mental Hospital. In: Hasenfeld, Y./English, R.A. (Eds.): Human Service Organizations: A Book of Readings. Ann Arbor: University of Michigan Press, S. 347-362.

Staub-Bernasconi, S. (2006). Kommt nach dem Abbau des (Sozial)Staates die demokratische Zivilgesellschaft? In: Böllert, K./Hansbauer, P./Hasenjürgen, B./Langenohl, S. (Hrsg.): Die Produktivität des Sozialen – den sozialen Staat aktivieren. Sechster Bundeskongress Soziale Arbeit. Wiesbaden, S. 71ff

Strohmeier & Schultz (2005). Wandel der Familie und sozialer Wandel als Herausforderung der Familienpolitik. Bochum.

Strauss, A. L. (1993). Continual Permutations of Action. New York: Aldine de Gruyter.

Sturzenhecker, B. (2005). Aktivierung in der Jugendarbeit, In: Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N.: (Hrsg.): Aktivierende Sozialarbeit. Theorie – Handlungsfelder – Praxis. Hohengehren

Thiersch, H. (2009). Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Weinheim 2009 (1992)

Thole, W. (2000). Kinder- und Jugendarbeit - Eine Einführung. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Thompson, J.D. (1967). Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory. New York: McGraw Hill

Turba, H. (2012). Grenzen "begrenzter Rationalität"- Politisch-administrative Steuerungsambitionen im Kinderschutz. In: Marthaler, Th.; Bastian, P.; Bode, I.; Schrödter, M. (Hrsg.): Rationalitäten des Kinderschutzes. Kindeswohl und soziale Interventionen aus pluraler Perspektive. Wiesbaden: Springer: 79-104

Turnell, A. (2012). The Signs of Safety. Comprehensive Briefing Paper. Resolutions Consultancy. www.signsofsafety.net (im Projekt wurde eine deutsche Übersetzung des Grundlagenpapiers von Turnell angefertigt)

Vetter, C. (2003). Der kleine Gauner. Pädagogischer Lebensweltbezug und psychoanalytisch fundiertes Verstehen eines dissozialen Jungen. Weinheim u. München: Juventa Verlag.

Von Spiegel, H. (2002). (Selbst-) Evaluation in der Jugendarbeit. In Caritas Luxemburg: Wege der Qualitätssicherung in der offenen Jugendarbeit. Dokumentation der gleichnamigen Fachtagung in Walferdingen am 08. November 2002.

Von Spiegel, H. (2006). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 2. Auflage. Stuttgart: UTB-Verlag für Wissenschaft. Wolff R. (o.A.). Dialogische Qualitätsentwicklung - auf dem Weg zur lernenden Organisation. Mitteilungen LJA WL 152/2002.

Willems, H., Rotink, G. et al. (Hrsg.). (2009). Handbuch der sozialen und erzieherischen Arbeit in Luxemburg. Luxembourg: Éditions Saint-Paul.

Willems, H., Heinen, A., Meyers, C. et al (2010). Zentrale Aspekte zur aktuellen Lebenssituation der Jugendlichen in Luxemburg. In Ministère de la Famille et de l'Intégration (S.L.D.), Rapport national sur la situation de la jeunesse au Luxem-bourg / Nationaler Bericht zur Situation der Jugend in Luxemburg (S. 1–377). Luxembourg: Ministère de la Famille et de l'Intégration.

Zinnecker, J. (1991). Jugend als Bildungsmoratorium: Zur Theorie des Wandels der Jugendphase in west- und osteuropäischen Gesellschaften. In W. Melzer, W. Heitmeyer, L. Liegle & J. Zinnecker (Hrsg.), Osteuropäische Jugend im Wandel (S. 9- 25). Weinheim und München: Juventa Verlag.

Gesetzestexte

Loi du 10 août 1992 relative à la protection de la jeunesse. Mémorial A-N°70. Luxembourg.

Règlement grand-ducal du 28 janvier 1999 concernant l'agrément gouvernemental à accorder aux gestionnaires de services pour jeunes. In Mémorial Journal Officiel du Grand-Duché de Luxembourg A-N° 9 (138-144) du février 1999.

Loi du 4 juillet 2008 sur la jeunesse. In Mémorial Journal Officiel du Grand-Duché de Luxembourg A – N° 109 (1534-1538) du 25 juillet 2008.

Loi du 16 décembre 2008 relative à l'aide à l'enfance et à la famille. Memorial. Journal Officiel du Grand-Duché de Luxembourg (22.12.2008), A – N° 192, 2583-2588.

Projet de loi 6410 portant modification de la loi du 4 juillet 2008 sur la jeunesse.

Autorenverzeichnis

- Sandra Biewers Grimm, Universität Luxemburg, Forschungseinheit INSIDE, Institute for Research on Generations and Family - Youth Research
- Claude Bodeving, Service de la Jeunesse, Luxemburg
- Eliane Dupont, Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend, Luxemburg
- Simone Grün, Entente des Gestionnaires des Maisons de Jeunes, Luxemburg
- Nathalie Keipes, Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend, Luxemburg
- Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel, ehem. FH Münster, Fachbereich Sozialwesen
- Raphaël Kneip, Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend, Luxemburg
- Christof Mann, Jugenddienst der Stadt Luxemburg, Luxemburg
- Ass. Prof. Dr. Ulla Peters, Universität Luxemburg, Forschungseinheit INSIDE, Institute for Research and Innovation on Social Work, Social Pedagogy, Social Welfare
- Caroline Residori, Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend, Luxemburg
- Ralph Schroeder, Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend, Luxemburg
- Prof. Dr. Helmut Willems, Universität in Luxemburg, Forschungseinheit INSIDE, Institute for Research on Generations and Family - Youth Research