# Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit

**Praxisfelder • Verbandsstrukturen • Kriterien • Methoden**

**ljr** landesjugendring niedersachsen e.v.

## Impressum:

**Herausgeber:**
Landesjugendring Niedersachsen e.V.
Maschstraße 24
30169 Hannover
Tel: 0511/805055, Fax: 0511/805057
E-Mail: info@ljr.de
Homepage: www.ljr.de

**Beiträge von:**
- Anke Arndt-Storl, Niedersächsische Landjugend (NLJ)
- Dirk Assel, DGB-Jugend
- Thomas Castens, Landesjugendring Niedersachsen (LJR)
- Dagmar Daues, Stadtjugendring Hannover
- Beate Frey, Freiberuflerin, zuvor Landesjugendring Niedersachsen (LJR)
- Jürgen Gorgs, ver.di-Jugend
- Wolfram Joos, Personalreferent bei Gillette, zuvor Bund der Pfadfinderinnen und Pfadfinder in Niedersachsen (BdP)
- Peter Klösener, Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ)
- Wolf-M. Kunze, DLRG-Jugend
- Uwe Martens, Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Niedersachsen (AEJN)
- Werner Middendorf, Freiberufler
- Manfred Neubauer, Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Niedersachsen (AEJN)
- Marianne Putzker, Jugendwerk der AWO und SJD-Die Falken
- Erich Rickmann, Naturfreundejugend Niedersachsen (NFJ)
- Andrea Stephan, Bund der Pfadfinderinnen und Pfadfinder in Niedersachsen (BdP)

**Redaktionsteam:**
Thomas Castens, Beate Frey, Uwe Martens, Manfred Neubauer, Marianne Putzker

**Lektorat:**
Hermann Lührs

**Layout:**
Kolja Schwab, s•form

**Druck:**
Buchdruckwerkstätten Hannover

1. Auflage: 3.000
Hannover, April 2002

# Inhalt


**Vorwort (Dr. Gitta Trauernicht) ..... 004**

**Intro: Mit viel Spaß gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles tun! (Thomas Castens) ..... 005**

Q1

**Qualitätsentwicklung im Jugendverband (Werner Middendorf) ..... 011**

Q2

**Inhaltliche Qualitätskriterien der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit (Werner Middendorf) ..... 025**

Q3

**Methoden ..... 031**

Der Einstieg in die Qualitätsentwicklung (Werner Middendorf) ..... 032

Bestandserhebung/Ist-Analyse (Werner Middendorf) ..... 034

Bedarfsermittlung (Werner Middendorf) ..... 038

Zielbildung – Konkretisierung – Vereinbarung (Werner Middendorf) ..... 042

Wirkungsmessung (Werner Middendorf) ..... 048

Qualitätssicherung (Werner Middendorf) ..... 052

Dokumentation (Peter Klösener) ..... 055

Methoden für Großgruppen (Manfred Neubauer) ... 059

Selbst-Evaluierung (Werner Middendorf) ..... 064

Q4

**Praxisfelder der verbandl. Jugendarbeit ..... 069**

JugendleiterInnengrundkurs (Marianne Putzker) ... 070

Kriterien der Planung von Gruppenstunden (Marianne Putzker) ..... 081

Seminar- und Bildungsplanung (Wolfram Joos) .... 095

Freizeiten (Andrea Stephan) ..... 103

Projektarbeit (Andrea Stephan) ..... 112

Großveranstaltungen (Wolf-M. Kunze) ..... 120

Politische Aktionen (Peter Klösener) ..... 143

Kampagnen (Peter Klösener) ..... 155

Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit (Marianne Putzker) ..... 162

Q5

**Verbandsstrukturen ..... 175**

Leitbild/Profil (Marianne Putzker) ..... 176

Supervision, Kollegiale Beratung und Feedback (Manfred Neubauer) ..... 183

Vorstandsarbeit (Anke Arndt-Storl) ..... 199

Hauptamtliche/Geschäftsstelle (Dagmar Daues) ..... 207

Mitgliederentwicklung (Beate Frey) ..... 213

Ehrenamtlichenentwicklungsplanung (Manfred Neubauer) ..... 224

Kommunikation (Jürgen Gorgs) ..... 238

Finanzen (Erich Rickmann) ..... 255

Jugendpolitik!? (Dirk Assel) ..... 271

Öffentlichkeitsarbeit (Peter Klösener) ..... 279

Gender Mainstreaming in den Strukturen der Jugendverbandsarbeit (Marianne Putzker) ..... 299

Q6

**Perspektiven der Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit (Uwe Martens, Werner Middendorf) ..... 307**

Q7

**Anhang ..... 313**

Ausgewählte Literaturliste ..... 314

Zu den Autorinnen und Autoren ..... 316

Geschäftsstellen der Mitgliedsverbände des Landesjugendring Niedersachsen e.V. ..... 319

## Vorwort

„Mit viel Spaß gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles tun!“ – der Untertitel dieses Handbuches verdeutlicht, worum es jungen Menschen geht: mit Gleichgesinnten und Akteuren der Jugend- und Jugendverbandsarbeit gemeinsam für die Interessen und die Bedürfnisse junger Menschen einzutreten. Allein in der Jugendarbeit sind 50.000 junge Menschen ehrenamtlich tätig. Mehr als jeder Dritte davon verfügt bereits über eine Jugendleiter-in-Card. Niedersachsen liegt damit bundesweit an der Spitze. Auch in der Freiwilligenarbeit sind niedersächsische Jugendliche unter 20 – entgegen manchem Vorurteil – deutlich aktiver als gleichaltrige junge Leute in anderen Bundesländern. Dieses große Potenzial von Engagierten und Ungleichgültigen bietet gute Voraussetzungen, um die Jugendverbandsarbeit stärker an Qualitätsgesichtspunkten auszurichten.

Der Landesjugendring und die Jugendverbände sind aktive und unverzichtbare Partner der Landesregierung bei der Weiterentwicklung einer zukunftsweisenden Jugendarbeit in Niedersachsen. Mit dem Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit hat der Landesjugendring ein Thema aufgegriffen, das mir als Jugendministerin sehr am Herzen liegt.

In einer vom schnellen Wandel und von Modernisierung geprägten Gesellschaft müssen die Angebote für Kinder und Jugendliche immer wieder kritisch hinterfragt werden. Erste Schritte in Richtung Qualitätsentwicklung wurden bereits in gemeinsamen Fachtagungen des Landesjugendringes, des Ministeriums und des Niedersächsischen Landesjugendamtes unternommen. Auch in dem vom Landesjugendring angestoßenen Zukunftsprojekt „neXTgeneration®“ wurde die Qualitätsentwicklung thematisiert.

Das neue Handbuch gibt wichtige Anstöße für die systematische Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit. Mit Sorgfalt und Sachverstand wurde die in der Sozialarbeit und in der Jugendhilfe bereits begonnene Qualitätsdiskussion für die Zielgruppe der ehrenamtlichen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Niedersachsen aufgearbeitet. Erfreulich ist, dass nicht nur die Standards der Qualitätsdebatte und ihre einschlägigen Begriffe und Methoden zielgruppengerecht erläutert und präsentiert werden, sondern darüber hinaus der Anspruch verfolgt und umgesetzt wird, die entscheidenden Praxisfelder der Jugendverbandsarbeit sowie die Verbandsstrukturen unter Qualitätsgesichtspunkten zu entwickeln.

Mit ihrem Handbuch leisten die Jugendverbände einen wichtigen Beitrag für die anstehenden Diskussionen um die Qualitätsentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe. Ich bin davon überzeugt, dass die Jugendarbeit, die Jugendverbandsarbeit und ihre Akteure dadurch inhaltlich bereichert und vorangebracht werden, ohne Bewährtes über Bord zu werfen oder erfolgreiche Arbeit in Frage zu stellen.

Ich freue mich auf die gemeinsame Arbeit und bin gespannt auf die Diskussionen und Ergebnisse.

Gitta Trauernicht

**Dr. Gitta Trauernicht**
**Niedersächsische Ministerin für**
**Frauen, Arbeit und Soziales**

## Intro:
## Mit viel Spaß gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles tun!

**Thomas Castens**

Schön, dass ihr dieses Buch in den Händen haltet und darin lest! Denn genau für euch ist es gemacht worden: für junge Menschen, die Lust haben, mit anderen gemeinsam etwas Sinnvolles zu tun. Ihr habt euch vielleicht in einem Jugendverband zusammengeschlossen, oder ihr seid eine Gruppe Engagierter, die sich einsetzen wollen: für euch selbst und für andere. Oder ihr seid engagierte Ehrenamtliche und Freiwillige, die als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jugendverband aktiv sind und immer versuchen, das Beste aus ihrer Arbeit herauszuholen. Für euch ist es selbstverständlich, dass die Arbeit Spaß machen muss, sonst könnte sie ja auch jemand anders machen. Zwar wird viel über die »Spaßgesellschaft« geredet, aber Spaß allein reicht euch auch nicht! Ohne Spaß ist alles nichts, aber nur Spaß bringt auf Dauer auch nichts!

Mit diesem Buch wollen wir euch darin unterstützen, eure Arbeit noch ein bisschen besser hinzubekommen. Wir gehen davon aus, dass ihr euch sowieso schon immer darum bemüht habt, eine qualitativ hochwertige Arbeit zu machen. Warum solltet ihr euch auch mit weniger zufrieden geben? Und schon sind wir mitten in der Qualitätsdebatte!

Manche sagen, in der Qualitätsdebatte sei eigentlich schon alles gesagt, nur eben noch nicht von allen. Das finden wir als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesjugendring-Arbeitsgruppe zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung nicht, sonst würden wir ja auch nicht dieses Handbuch vorlegen.

### Wo sie herkommt – wo sie hinwill: Der Prozess der »QOchgruppe«

Wir möchten euch gern erzählen, wie alles angefangen hat und was die Arbeitsgruppe so alles gemacht hat.

Im Februar 1999 hat die Arbeitsgruppe »Grundsatzfragen« des Landesjugendringes gemeinsam mit dem Soziologen Werner Middendorf, der sich in Organisations- und Qualitätsentwicklung, Prozessanalyse, Beratung und Qualifizierung einen Namen gemacht hat, zum Thema »Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit« gearbeitet. Im Ergebnis hat der Landesjugendring eine eigenständige Arbeitsgruppe zum Thema eingerichtet, die sich den merkwürdigen Namen **»QOchgruppe«** gegeben hat, wobei zwei Gedanken eine Rolle spielten: Zum einen sollte es um **Q**ualitäts- und **O**rganisationsentwicklung in Jugendverbänden gehen, zum anderen sollte deutlich werden, dass viele Leute, die zusammen kochen, noch lange nicht dieselben Vorstellungen von Beschaffenheit, Rezeptur, Zubereitung und Geschmack desselben Gerichtes haben müssen. Gerade der zweite Gedanke drängte sich förmlich auf, denn in der Arbeitsgruppe arbeiteten und arbeiten Vertreterinnen und Vertreter aus vielen Jugendverbänden und Jugendringen mit, die sich mit jeweils ganz eigenen Vorstellungen und Erfahrungshintergründen in die Arbeit einbrachten.

Mitgearbeitet in der Gruppe wie auch an diesem Buch haben hauptamtliche JugendbildungsreferentInnen: **Anke Arndt-Storl** von der Niedersächsischen Landjugend, **Dirk Assel** von der DGB-Jugend, **Thomas Castens** vom Landesjugendring, **Dagmar Daues** vom Stadtjugendring Hannover, **Jürgen Gorgs** von der DAG-Jugend, jetzt ver.di-Jugend, **Wolfram Joos** und **Andrea Stephan** vom Bund der PfadfinderInnen, **Peter Klösener** und **Gregor Schneider-Blanc** vom Bund der Deutschen Katholischen Jugend, **Wolf-M. Kunze** von der DLRG-Jugend, **Uwe Martens** und **Manfred Neubauer** von der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Niedersachsen, **Marianne Putzker** vom Jugendwerk der Arbeiterwohlfahrt und der Sozialistischen Jugend Deutschlands – Die Falken sowie Mädchenreferentin für die beiden Verbände im – ehemaligen – Nds. Modellprojekt »Mädchen in der Jugendarbeit« und **Erich Rickmann** von der Naturfreundejugend. In der Schlussphase der Arbeit hat uns die ehemalige Referentin des Landesjugendringes,

**Beate Frey**, tatkräftig unterstützt. **Werner Middendorf** hat die Arbeitsgruppe extern begleitet.

Die Arbeitsweise bedingte die Hauptamtlichkeit, denn viele Treffen tagsüber wären für viele Ehrenamtliche nicht zumutbar gewesen. Die Hauptamtlichen haben aber alle mit sehr vielen und sehr unterschiedlichen ehrenamtlichen MultiplikatorInnen der Arbeit tagtäglich zu tun. Deshalb war die Hoffnung begründet, kein Handbuch »am grünen Tisch« und an der Praxis der Arbeit der Jugendverbände vorbei zu entwickeln.

Die Arbeitsgruppe

- sichtete unterschiedliche Konzeptionen der Qualitätsentwicklung in verschiedenen Feldern der sozialen Arbeit,
- analysierte Qualitätsentwicklungsprozesse in den in der AG mitarbeitenden Verbänden,
- entwickelte für sich die inhaltlichen Qualitätskriterien der verbandlichen Arbeit,
- lernte diverse Methoden der Qualitätsentwicklung kennen und diese auf die Jugendverbandsarbeit übertragen,
- definierte die Kernarbeitsbereiche verbandlicher Tätigkeiten (Praxisfelder) sowie die relevanten Verbandstrukturen
  und
- entwickelte darauf bezogene Fragestellungen, Merkmale und Indikatoren.

Von Anfang an stand fest, dass die QOchgruppe outputorientiert arbeiten sollte. Die 23. Vollversammlung des Landesjugendringes im März 2000 präzisierte den Auftrag der Arbeitsgruppe dahingehend, dass sie »geeignete Vorschläge für eine **Arbeitshilfe** machen (soll), die praxisorientiert in das Thema einführt, Methoden vorstellt und für die verbandliche Arbeit in den verschiedenen Kernbereichen und Querschnittsaufgaben nutzbar macht« und »Elemente eines **Fortbildungsangebotes** entwickelt, welches Grundlagen- und Methodenkenntnisse in konkreten Qualitätsentwicklungsprozessen für Jugendverbände vermittelt.« (LJR 2000)

Nicht undreist schließt der genannte Vollversammlungsbeschluss mit der Ankündigung: »Jugendverbände haben sich stets nicht nur um ihre eigene Jugend gekümmert, sondern sich für gesellschaftliche Problemlösungen eingesetzt, innovative Vorschläge entwickelt und für deren Durchsetzung gestritten. Auch zukünftig kann die Politik mit den Jugendverbänden rechnen. Qualitätsentwicklungsprozesse in diesem Sinn werden wir nicht nur auf die eigenen Strukturen beziehen.« (ebd.)

Seit nunmehr zwei Jahren (warum so lange siehe später!) arbeiten wir in der QOchgruppe intensiv an der Umsetzung dieser beiden Ziele. Zum einen wird mit diesem Handbuch die Arbeitshilfe vorgelegt, zum anderen beteiligte sich der Landesjugendring gemeinsam mit dem Jugendhof Steinkimmen und dem Niedersächsischen Landesjugendamt an der fünfteiligen Fortbildungsreihe »Qualität in der Jugendarbeit«, die von Februar 2001 bis Mai 2002 unterschiedliche Aspekte der Qualitätsdebatte in der Jugendarbeit behandelte. Im Mai 2002 bot der Landesjugendring durch die QOchgruppe eine Tagesveranstaltung mit dem Schwerpunktthema »Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit« an und schloss damit seinen Arbeitsauftrag ab.

Im folgenden Abschnitt soll näher erläutert werden, warum das vorliegende Buch so ist, wie es ist, wie damit gearbeitet werden kann und warum auch Qualitätsentwicklung nur funktioniert, wenn sie mit Spaß gemacht wird!

## Wie ist das Buch zu nutzen?

Uns war wichtig, die **Zielgruppe** des Buches ständig vor Augen zu haben. Wir gehen davon aus, dass die überwiegende praktische Arbeit in den Jugendverbänden von euch Jugendlichen selbst organisiert und durchgeführt wird. Ihr macht die Arbeit freiwillig, weil ihr Spaß haben und gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles machen wollt. Die meiste Arbeit vor Ort leisten Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren – manche jünger, manche älter – die in der

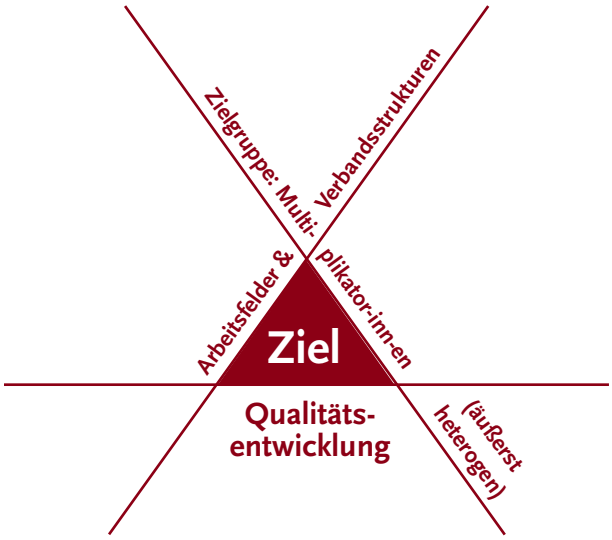
Regel eine MitarbeiterInnenausbildung absolviert haben. Viele haben dafür die neue Juleica in der Tasche.

Natürlich machen nicht alle alles, aber im Wesentlichen besteht diese Gruppe der freiwilligen MitarbeiterInnen eines Jugendverbandes aus zwei Teilgruppen: Die einen organisieren die praktische Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen, die anderen kümmern sich um den Verband mit seinen Strukturen. Selbstverständlich – und je kleiner die Gruppe, desto wahrscheinlicher – überschneiden sich die Teilgruppen und leitet der Vorsitzende der Ortsgruppe auch die Kindergruppe oder die Vorsitzende auch das Sommerzeltlager.

Mit einem Wort: **Die örtliche Ebene der freiwilligen MitarbeiterInnen (MultiplikatorInnen) in Jugendverbänden in Niedersachsen ist unsere Zielgruppe**, für euch haben wir dieses Buch geschrieben. Dass wir nebenbei auch andere – MultiplikatorInnen in anderen Bundesländern, hauptamtliche MitarbeiterInnen, JugendpflegerInnen, Jugendamtsmitarbeiter-Innen, PolitikerInnen, Eltern, WissenschaftlerInnen, MedienvertreterInnen etc. – mit diesem Buch erreichen wollen, brauchen wir nicht zu verheimlichen; sie sind aber nicht die Hauptzielgruppe!

In einem aufwändigen Prozess haben wir als QOchgruppe die **Praxisfelder** und **Verbandsstrukturen** bestimmt, die für alle Jugendverbände von hoher Bedeutung sind. Dazu haben wir uns angesehen, welche Arbeit die Verbände tatsächlich leisten. Auch hier gilt, dass nicht alle Verbände alles machen, aber die vorgestellten Praxisfelder und Verbandsstrukturen decken einen Großteil der alltäglichen verbandlichen Praxis ab. Diese Praxisfelder und Verbandsstrukturen sollten dann unter Gesichtspunkten der Qualitätsentwicklung bearbeitet werden.

In einem nächsten Schritt haben wir erarbeitet, welche genaueren **Teilfelder** innerhalb der Praxisfelder und Verbandsstrukturen im Rahmen eines Buches zur Qualitätsentwicklung bearbeitet werden sollten. Ein Beispiel: Jugendgruppenarbeit ist nach wie vor für viele Jugendverbände ein Herzstück ihrer Arbeit. Nun lässt sich das breite Feld der Jugendgruppenarbeit in viele Teilfelder untergliedern, die allesamt unter Gesichtspunkten der Qualitätsentwicklung bearbeitet werden könnten. Das wären z.B. die Ausbildung der JugendleiterInnen, die Planung der Gruppenstunden, die Planung einer einzelnen Gruppenstunde, pädagogische und gruppendynamische Fragestellungen, Kontakt zu den TeilnehmerInnen, Gewinnung neuer TeilnehmerInnen, Außenwirkung der Gruppenarbeit, Mädchen und Jungen in der Gruppe, Elternarbeit usw. Da jedes Thema für sich lang und breit behandelt werden könnte, würde so allein zur Gruppenarbeit ein eigenes Buch entstehen können. Wir mussten also Schwerpunkte setzen und haben uns so in jedem einzelnen Praxisfeld auf Schwerpunkte verständigt, denn uns war die Breite der Themen genauso wichtig wie die Tiefe der einzelnen zu behandelnden Themen. Im Beispiel heißt das, dass wir uns auf die beiden Teilfelder »JugendleiterInnenausbildung« und »Planung von Gruppenstunden« beschränkt, diese dafür aber sehr gründlich durchgearbeitet haben. Das ist dann für alle Praxisfelder und Verbandsstrukturen erfolgt.




Die drei **Anspruchsebenen**:

Wir wollen an die Interessen unserer **Zielgruppe** anschließen und sie abholen, wir wollen kompetent über die **Arbeitsfelder** und **Verbandsstrukturen** schreiben und diese unter der Perspektive der **Qualitätsentwicklung** bearbeiten!

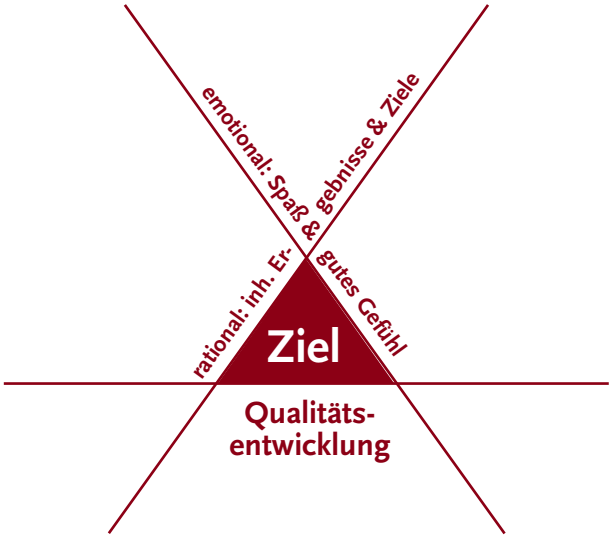
So entsteht das erste Dreieck unserer Ansprüche:
**Wir wollen an die Interessen unserer Zielgruppe anschließen und sie abholen, wir wollen kompetent über die Praxisfelder und Verbandsstrukturen schreiben und diese unter der Perspektive der Qualitätsentwicklung bearbeiten!**

Damit sind die näheren Inhalte bestimmt. Was noch fehlt an der Arbeit und nicht erst am Ende kommen darf, sondern von Anfang an unser Begleiter sein muss, ist der **Spaß**!

Wir haben die Arbeit als QOchgruppe mit einem schönen Geburtstagsfrühstück eröffnet, wir haben in Tagessitzungen ausführliche Mittagspausen gemacht und in zwei Klausurtagungen an schönen Orten in der reizvollen Natur Niedersachsens der Arbeit den nötigen Schliff verliehen. Wer von Prozess-, Ergebnis- und Strukturqualität redet, muss darauf achten, sie bereits in der Entstehung des Produktes entsprechend vorkommen zu lassen! Dass dabei – wie jede Gruppe – auch die QOchgruppe Höhen und Tiefen erlebt hat, braucht hier nicht verschwiegen zu werden! Uns allen war aber immer klar: Eine Arbeitsgruppe des Landesjugendringes, die aus so vielen verschiedenen Leuten aus verschiedenen Zusammenhängen zusammengesetzt ist, braucht eine hohe Prozessqualität der Vernetzung, um ein ordentliches Produkt hervorzubringen. Ob's gelungen ist, dürfen nun die Leserinnen und die Leser selbst beurteilen.

Dass alle Produkte neben der inhaltlichen (gebrauchswertorientierten) auch immer die emotionale Seite der Menschen ansprechen müssen, wissen wir nicht nur aus der Werbung. Auch für uns gilt selbstverständlich: Wir wollen Spaß an der Arbeit und ein gutes Gefühl beim Lesen vermitteln, **wir wollen inhaltliche Ergebnisse und die Ziele unserer Arbeit erreichen und dabei im Sinne der Qualitätsentwicklung in Kreisläufen an der Verbesserung arbeiten!**

Wir haben also zwei magische Dreiecke vor uns, die sowohl die Achsen als auch den Zielkorridor




Die drei **Anspruchsebenen**:
Wir wollen **Spaß** an der Arbeit und ein **gutes Gefühl** beim Lesen vermitteln, wir wollen **inhaltliche Ergebnisse** und die **Ziele** unserer Arbeit erreichen und dabei im Sinne der **Qualitätsentwicklung** in Kreisläufen an der Verbesserung arbeiten.

beschreiben. Es ist ziemlich schwer, jeweils genau im Zielkorridor zu landen, denn allzu leicht misslingt der Anschluss an die Zielgruppe, verselbstständigen sich das Praxisfeld oder die Verbandsstrukturen oder driftet das Thema in die (Un-)Tiefen der Qualitätsdebatten ab. Gleiche Schwierigkeiten ergeben sich beim 2. Dreieck. Hinzu kommt, dass allein die Vielzahl der AutorInnen des Buches die Gefahr heraufbeschwört, dass Stilbrüche, Wechsel in Methoden und Gliederungen usw. mehr für Verwirrung als für Aufklärung sorgen. Wir haben es dennoch gewagt!

Vor euch liegt jetzt also unser **Handbuch**, welches sich wie folgt **gliedert**:

- Das Buch beginnt mit der allgemeinen **Einführung** »Qualitätsentwicklung im Jugendverband« und beschreibt einen Aufriss des Themas sowie unser zugrunde liegendes Verständnis von Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit. (Kapitel 1)
- Daran schließt sich der Text »Inhaltliche Qualitätskriterien der verbandlichen Kinder- und Jugendar-

beit« an, der zeigen soll, dass den verschiedenen Praxisfeldern und Verbandsstrukturen Qualitätskriterien zugrunde liegen, die nicht jeweils und für jeden Bereich neu bestimmt werden müssen. Wir können sie daher auch **Querschnittsqualitätsmerkmale** nennen. (Kapitel 2)

- Verschiedene **Methoden**, die im Kontext der Qualitätsentwicklungsdebatte eine wichtige Rolle spielen, werden im 3. Kapitel vorgestellt und auf die Praxis der Jugendverbandsarbeit bezogen.
- Im 4. Kapitel werden die verschiedenen **Praxisfelder**,
- im 5. Kapitel die **Strukturen der Jugendverbandsarbeit** unter Qualitätsgesichtspunkten bearbeitet.
- Ein Gespräch zwischen dem Landesjugendring-Vorstandssprecher Uwe Martens und unserem fachlichen Begleiter Werner Middendorf über Perspektiven der Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit beschließt den inhaltlichen Teil des Buches (6. Kapitel), dem sich ein Service-Anhang anschließt.

Das Buch ist als **Arbeitsbuch** konzipiert. Das heißt, dass nicht alle alles lesen müssen und ihr konkrete Hilfestellungen für euren Bereich auch findet und anwenden könnt, wenn ihr nicht andere Seiten des Buches dazu gelesen habt. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir in der Regel die Textbeiträge in den Kapiteln Praxisfelder (4.) und Verbandsstrukturen (5.) an folgender **Fragestruktur** orientiert:

1. **Worum geht's eigentlich?** (Ausgangssituation, Problemdefinition)
2. **Wer will was?** (Bedarfe verschiedener NutzerInnen benennen, Zielgruppe der Qualitätsentwicklung definieren)
3. **Was wollen wir erreichen?** (Ziele bilden und konkretisieren)
4. **Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?** (Umsetzungsvorschläge, Methoden unter Berücksichtigung der inhaltlichen Qualitätskriterien)
5. **Woran messen wir unser Ergebnis?** (Wirkungsmessung, Qualitätskriterien, Indikatoren)
6. **Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?** (Auswertung, Dokumentation)
7. **Was brauchen wir für längerfristige Verbesserungen?** (Ressourcen, Strukturqualität)

Wo möglich und sinnvoll, wurden die Texte von den AutorInnen ergänzt um Beispiele, Schaubilder, Checklisten und Arbeitsblätter, die kopiert im Alltag der Verbandsarbeit eingesetzt werden können. Da natürlich vieles mit vielem dennoch zusammenhängt und nicht an jeder Stelle alles wieder neu entwickelt werden kann, haben wir viel mit **Verweisen**, neudeutsch: „Links", gearbeitet, die auf andere Stellen im Buch hinweisen oder einen formulierten Gedanken dort vertiefend behandeln. „Links" erkennt ihr immer an dem Zeichen: ☞

## Was unterwegs noch so alles anfiel ...

Konzeptionell beabsichtigt war von Anfang an, die unterschiedlichen Lebenslagen, Perspektiven und Interessen von Mädchen und Jungen und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitzureflektieren. Angedacht war, integriert in jedem Kapitel und in jedem Praxisfeld sowie jeder thematisierten Verbandsstruktur, die Geschlechterdimension mitzubearbeiten. In der Praxis ist uns das – wie wir nach selbstkritischen Lesungen feststellen mussten – eher weniger gelungen. Im Ergebnis haben wir uns daher entschlossen, zusätzlich zur anfänglichen Gliederung die Themen »Gender Mainstreaming in der Praxis der Jugendverbandsarbeit« und »Gender Mainstreaming in den Strukturen der Jugendverbandsarbeit« aufzunehmen. Neben einer grundsätzlichen Einführung in das Thema **»Gender Mainstreaming«** wird dabei auf alle Praxisfelder und alle Verbandsstrukturen qualifizierend und exemplarisch mit Hilfe einer Matrix eingegangen. Es bot sich diese Form an, denn alle Themen entsprechend zu behandeln, hätte den Umfang des Buches gesprengt.

In der Bearbeitung der einzelnen Texte sind uns verschiedene Probleme aufgefallen. Zum einen werden Themen behandelt, die in der Jugendverbandspraxis wohlbekannt sind. Diese werden unter Qualitätsgesichtspunkten neu durchbuchstabiert und erscheinen

so in einem neuen Lichte. Zum anderen aber werden für die Jugendverbandsarbeit **gänzlich oder weitestgehend unbearbeitete Felder** vorgestellt, die die Praxis nachhaltig verändern können. Wenn etwa von »Supervision, Kollegialer Beratung und Feedback« die Rede ist, sind dies zwar im Bereich der Sozialen Arbeit vertraute Praxisformen, in der ehrenamtlichen verbandlichen Jugendarbeit auf örtlicher Ebene kommen sie aber in der Regel ebenso wenig vor wie Überlegungen zur Ehrenamtlichenentwicklungsplanung, zur organisierten Mitgliedergewinnung oder auch zu „Gender Mainstreaming". Insoweit treffen die Vorschläge auf eine noch gar nicht vorhandene Praxis; sie versuchen, eine solche anzuregen und Startideen, -impulse und -tipps zu vermitteln.

Die Arbeit an dem Buch war – summa summarum – anstrengender und langwieriger als zunächst geplant. Dies hat viel mit dem Thema selbst zu tun. Viele von uns AutorInnen stecken bis zur Halskrause in verbandlichen Aktivitäten; die Textrecherche und -arbeit musste ausnahmslos nebenberuflich geleistet werden. Das brachte erhebliche zeitliche Verzögerungen mit sich. Einige Texte im Buch waren vergleichsweise früh fertig und »liegen« schon einige Zeit, andere sind »auf den letzten Drücker« fertig gestellt worden. Einige der MitarbeiterInnen dieses Projektes haben sich beruflich verändert, andere sind erst im Laufe des Prozesses dazugestoßen. Es zeigt sich in der Qualitätsarbeit, dass Qualität kein Neben- oder Abfallprodukt sein kann, das in der Prioritätenliste ganz hinten steht. **Qualität kostet Zeit, und Zeit kostet Geld**. Dies wird für zukünftige Vorhaben der Qualitätsarbeit stets mitzu(be)denken sein.

Eine weitere Ungewissheit – dies gehört zur Ehrlichkeit dazu – besteht in der Frage, ob wir die Interessen unserer Zielgruppe, also von euch ehrenamtlichen freiwilligen MitarbeiterInnen, richtig getroffen haben. Schließlich haben wir uns viel Zeit und Mühe gegeben, dieses Buch für euch zu produzieren; euch direkt beteiligt haben wir aber nur an relativ wenigen Stellen, zum Beispiel haben einige von euch einzelne Textpassagen kritisch gegengelesen. Wir stehen ja für Begriffe wie Selbstorganisation und Selbstbestimmung und hoffen, mit unserer Ausrichtung auf Fragestellungen Anregungen zum Selbermachen gegeben zu haben. Das bleibt aber eine Gratwanderung, die nur schwer aufzulösen ist.

## Warum ein Buch voller Fragen?

In verschiedenen Praxistests haben wir herausgefunden, dass es im Allgemeinen nicht soviel Sinn macht, den PraktikerInnen vor Ort die Welt erklären zu wollen. Meistens kennen sie sie ganz gut, oft besser als wir Hauptamtlichen. Was aber Sinn macht, ist, **Fragestellungen** zu entwickeln, die die eigene Situation und Arbeit befragen. Fragestellungen haben verschiedene Eigenschaften: Sie können

- tiefgründig aufspüren, was sonst verdeckt bliebe,
- ansprechen, was sonst nicht erwähnt werden dürfte,
- ein Themen- und Arbeitsfeld strukturieren,
- unglaublich nervig sein,
- Dinge fragen, die kein Mensch wissen will,
- eine Überforderung darstellen, da niemand alles bearbeiten kann.

Wir haben uns dennoch für die Methode des Fragestellens entschieden. **Die Fragen sollen Anregungen sein**, sie sollen und müssen nicht alle bearbeitet und beantwortet werden, viele sollen sogar erst neue, weitergehende und tieferliegende Fragestellungen provozieren, die nur in der Bearbeitung selbst entstehen können. Wir haben die Fragen nicht alle gezählt – es werden mehrere 1.000 sein – aber hinter jeder Frage steckt ein Gedanke, den weiterzuspinnen sich sicher lohnt.

Qualität aufspüren und verbessern – so unsere feste Überzeugung – kann man nicht mit Lehrsätzen. Es kommt vielmehr darauf an, sich auf die konkrete Situation einzulassen und mit anderen gemeinsam den Weg der Erkundung, Sicherung und Verbesserung zu gehen. Und dabei können die richtigen Fragen eine viel bessere Hilfestellung sein als 1.000 mal »ihr sollt...« oder »ihr müsst...«. **Oder sieht das etwa jemand anders?**