



# Qualitätsentwicklung in der Mädchenarbeit



Neue Impulse  
in der Jugendarbeit



materialien für die  
mädchenarbeit und  
mädchenpolitik



# QUALITÄTSENTWICKLUNG IN DER MÄDCHENARBEIT

Check-Up  
Qualitätsurteil  
sehr gut  
Mädchenarbeit



Dokumentation der Fachtagung  
»Qualitätsentwicklung in der Mädchenarbeit«  
am 30.11.1998 in Hannover



*Mädchen in der Jugendarbeit*

NIEDERSÄCHSISCHES  
MODELLPROJEKT



# IMPRESSUM

**1. Auflage, Januar 1999**

**Herausgeberin:** Nds. Modellprojekt »Mädchen in der Jugendarbeit«  
Koordinationsstelle  
Am Jugendhof 17, 27283 Verden/Aller  
Tel. 0 42 31 / 7 23 37, Fax: 0 42 31 / 97 40 22

**Redaktion:** Dagmar Daues  
Ursula Grzeschke  
Thekla Lorenz

**Fotos:** D. Jeksties, S. Sundermeyer, A. Theis

**Layout:** s•form, Laatzen

**Druck:** Buchdruckwerkstätten Hannover GmbH

**Auflage:** 1.500

**Vervielfältigungen:** unter Angabe der Quelle und ggf. der Autorinnen



# INHALT

<b>Zu den Autorinnen</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Qualitätsentwicklung in der Jugendarbeit</b> .....	<b>9</b>
Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel	
<b>Die Qualitätsdebatte in der Mädchenarbeit</b> .....	<b>21</b>
Martina Hörmann	
<b>Wesentliche Begrifflichkeiten zum Verständnis der Qualitätsdebatte ..</b>	<b>29</b>
Martina Hörmann	
<b>Mädchenarbeit: attraktiv und preiswert? Oder wie?</b>	
• <b>Tätigkeitsfeld: (Autonome) Mädchenarbeit</b> .....	<b>35</b>
Doro-Thea Chwalek	
• <b>Tätigkeitsfeld: Kommunale Jugendarbeit</b> .....	<b>49</b>
Angelika Geist	
• <b>Tätigkeitsfeld: Verbandliche Jugendarbeit</b> .....	<b>55</b>
Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel	
<b>Produkt Mädchenarbeit und wie geht's nun weiter?</b> .....	<b>63</b>
Nachwort	
<b>Tagungsprogramm</b> .....	<b>65</b>
<b>Literaturliste</b> .....	<b>66</b>
<b>Infobox</b> .....	<b>69</b>
<b>Anhang:</b>	
Adressenliste der Referentinnen des Nds. Modellprojektes »Mädchen in der Jugendarbeit« .....	<b>71</b>

4



# ZU DEN AUTORINNEN

## **Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel**

Professorin im Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Münster. Schwerpunkte: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Selbstevaluation, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

## **Martina Hörmann**

Diplom-Pädagogin; war langjährige Mitarbeiterin im Mädchentreff Rüsselsheim (AWO), freiberuflich tätig als Referentin zu den Themen: Organisationsentwicklung, Neue Steuerung, Qualitätssicherung. Derzeit promoviert sie zum Thema »Organisationsentwicklung in Frauenprojekten«.

## **Angelika Geist**

Diplom-Sozialpädagogin (FH), Referentin für geschlechtsspezifische Jugendarbeit beim Kreisjugendring München-Land, langjährige Praxis in der Mädchenarbeit einer koedukativen Freizeiteinrichtung, Referentinentätigkeit zum Thema »Sicherung der Qualität in der Arbeit mit Mädchen«.

## **Doro-Thea Chwalek**

Diplom-Pädagogin, Leiterin des Projektes »Entwicklung von Qualitätssicherungskonzepten in der Mädchenarbeit« beim DPWV, Gesamtverband, Frankfurt/Main



6



# VORWORT

## QUALITÄTSENTWICKLUNG, PRODUKTORIENTIERUNG, QUALITÄTSSICHERUNG, QUALITÄTSSTANDARDS ...

... alles Begriffe, die im Zuge der neuen Steuerungsmodelle für die Reform der öffentlichen Verwaltung verwendet werden. Der gesamte Bereich der Jugendhilfe, und damit auch der Jugendarbeit, ist in diesen Prozeß involviert. Mädchenarbeit als Teil von Jugendhilfe taucht in der Auseinandersetzung bislang wenig auf.

Offensichtlich gibt es bei vielen Akteuren und Akteurinnen hinsichtlich des Umgangs mit den Veränderungsprozessen Verunsicherungen und Orientierungsbedarf. Das Modellprojekt »Mädchen in der Jugendarbeit« hat dies zum Anlaß genommen, im Rahmen einer landesweiten Fachtagung am 30.11.98 in Hannover mit einer breiten Fachöffentlichkeit eine offensive Debatte hinsichtlich Qualität der Mädchenarbeit, bzw. der Jugendarbeit zu führen. Dies bezieht sich sowohl auf Mädchenarbeit als eigenständiges Angebot, als auch auf Mädchenarbeit als Querschnittsaufgabe in der Jugendarbeit.



Ausgangspunkt der Tagung war die Einschätzung, daß Mädchenpädagoginnen schon immer besonderen Wert auf die Qualität ihrer Arbeit gelegt haben. Hinzu kommt, daß Mädchenarbeit unter dem ständigen Legitimierungsdruck und dem Angewiesensein auf Sonderfördermittel auch in der Vergangenheit bereits ein permanenter Qualitätsentwicklungsprozeß aufgezwungen wurde und entsprechend gut für die Qualitätsdiskussion vorbereitet ist. Mit der Tagung sollten Anstöße geben werden, damit sich engagierte Frauen offensiv in die Qualitätsentwicklungsprozesse in ihren Kommunen und bei ihren Trägern einbringen. Die Prämisse lautete: »**Besser mitmischen als untergemischt werden**«.

Das Anliegen des Modellprojektes ist, daß die in der Praxis entwickelten Standards sichtbar, gesichert und natürlich auch weiterentwickelt werden. Die Diskussion darf allerdings nicht reduziert werden auf die Betrachtung der Qualität von **Mädchenarbeit**, also der »Binnenperspektive«. Qualitätsentwicklung in der **Jugendarbeit** muß die Impulse aus der Mädchenarbeit aufgreifen. Indem Rahmenbedingungen, Inhalte, Ziele und Konzeptionen von Mädchenarbeit thematisiert und verhandelt werden, muß Mädchenarbeit als ein Standard von Jugendarbeit durchgesetzt und somit strukturell verankert werden. Gerade in Zeiten sog. »knapper Kassen« gilt es, alle verfügbaren Instrumente zu kennen und zu nutzen, um diesem Ziel näher zu kommen.

In der vorliegenden Broschüre werden in gekürzter und veränderter Fassung die Eingangsreferate der Tagung, sowie ein Teil der Impulsreferate der tätigkeitsfeldbezogenen Arbeitsgruppen veröffentlicht. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, daß es bislang trotz der Flut an Fachliteratur zur Qualitätsdiskussion relativ wenig Veröffentlichungen gibt, die den Bereich der Mädchenarbeit explizit berücksichtigen.

Wir wünschen uns, daß hiermit auch diejenigen, die nicht an der Tagung teilgenommen haben, die Informationen, Anregungen und praxisorientierten Anstöße erhalten.



In diesem Sinne wünschen die Mitarbeiterinnen des Modellprojektes eine spannende Lektüre.





**HILTRUD VON SPIEGEL**

## **QUALITÄTSENTWICKLUNG IN DER JUGENDARBEIT**

### **1. Bemerkungen zu Hintergründen der Qualitätsdebatte**

Ein wesentliches Ziel der »Reform« der öffentlichen Verwaltung (Stichwort: Neue Steuerung) ist, die gesamte Arbeit, auch die Jugendhilfe, zielorientiert zu organisieren. Das hätte konsequenterweise eine finanzielle



Förderungsstruktur zur Folge, die *Leistungen* (Output) und *Ergebnisse* (Outcome) honoriert, die sich an Zielen orientieren. Bisher wird überwiegend die Ausführung gesetzlich vorgeschriebener Aufgaben finanziert und der Bestand einzelner Einrichtungen oder auch der Jugendverbände an sich gefördert.

Die angestrebte neue Struktur bildet die Voraussetzung für ein weiteres Ziel dieser »Reform«: es soll eine Art Markt eingeführt werden, die die Träger der Jugendhilfe über das sog. »Preis-Leistungs-Verhältnis« in eine gewisse Konkurrenz setzt.

Parallel dazu führt die Finanznot der Länder, Kreise und Kommunen dazu,



daß wesentlich genauer geschaut wird, wohin die öffentlichen Mittel fließen und ob sie effizient eingesetzt werden. Zu diesem Zweck soll die Kosten-Leistungsrechnung in die öffentliche Verwaltung eingeführt werden. Als Voraussetzung dafür wird eine Dokumentationsform gebraucht, die es erlaubt, die entstehenden Kosten spezifizierten Leistungen zuzuordnen.

Diese »Ziele« werden hiernicht kommentiert, es muß aber über Qualität diskutiert werden, weil angesichts der Finanznot zu befürchten ist, daß die fachliche Qualität von Jugendhilfeleistungen nicht mehr bezahlt wird.

Bisher behaupteten Fachkräfte meist, daß Jugendarbeit per se einen hohen Qualitätsstandard erreicht habe, daß aber diese Qualität und auch Erfolg in der Sozialen Arbeit allgemein nicht meßbar seien. Gleichwohl orientierten sie sich (wie im übrigen auch PolitikerInnen) an einigen »heimlichen« Meßgrößen oder auch Qualitätskriterien wie z.B. die TeilnehmerInnenzahl bei Veranstaltungen, dem guten Ruf einer Einrichtung oder eines Verbandes, einem sauberen Haus, einem gehaltvollen Programm. Doch letztlich lag es am Engagement einzelner PädagogInnen oder Teams, ob sie Kriterien für Erfolg und Qualität definierten oder nicht.

Das hat sich geändert. Zur Zeit wird sehr intensiv nach den Kosten und der Qualität der Sozialen Arbeit insgesamt

gefragt. Und auch in der Kinder- und Jugendarbeit müssen sich PädagogInnen nun die Frage gefallen lassen, welche Ziele sie verfolgen und welche Wirkungen sie erzielen. Unter dem steigenden Kostendruck sind lineare Kürzungen gängige Praxis. Einrichtungen werden gedeckelt und PolitikerInnen reden von der Absenkung der Qualitätsstandards, ohne daß in Jugendhilfeausschüssen jemals über Standards geredet oder gar verhandelt worden wäre. Es wird so getan, als lebten wir (standardmäßig) auf einem (zu) hohen Niveau, das nun aber leider nicht mehr gehalten werden kann.

Die Diskussion über Qualitätsstandards muß geführt werden und zwar erstmalig und öffentlich auch über inhaltliche und nicht nur über strukturelle Standards. Die Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung, die uns die Novellierung des § 78 KJHG gebracht hat, bietet hier einige Ansatzpunkte.

## **2. Zu den Begriffen »Qualitätsentwicklung« und »Qualitätssicherung«**

Unter den Begriff der *Qualitätsentwicklung* kann man verschiedene Verfahren subsummieren. Sie dienen dazu, die Erwartungen der verschiedenen Beteiligten zu erkunden, diese Erwartungen mit Blick auf die vorhandenen Rahmenbedingungen und Ressourcen aufeinander abzustimmen und aus dem Ergebnis dieser Abstimmung verbindliche Qualitätsziele zu entwickeln.

**Angesichts der Finanznot der Länder, Kreise und Kommunen ist zu befürchten, daß die fachliche Qualität von Jugendhilfeleistungen nicht mehr bezahlt wird.**



*Qualitätssicherung* im engeren Sinne bezieht sich auf alle Maßnahmen, die dem Erreichen und Überprüfen der Qualitätsziele dienen. Es soll also - analog zu Produkten, die die Wirtschaft erzeugt - gesichert werden, »das das, was draufsteht, auch drin ist«. Das geschieht durch die Definition von Kriterien für die Qualität der Dienstleistungen, durch Planung von Maßnahmen zur Annäherung an die so entstandenen Qualitätskriterien (etwa durch Handlungsregeln und/oder strukturelle Änderungen) sowie durch die Entwicklung von Instrumenten zur Erfassung (Dokumentation) der Kriterien (vgl. Meinhold 1996, *Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit*).

In der Jugendarbeit wurde diese Vorgehensweisen bisher als methodisches Arbeiten bezeichnet. In unsere Fachsprache übersetzt heißt das: PädagogInnen tragen Erwartungen von Mädchen und Jungen, aus dem sozialen Umfeld (etwa Eltern/Stadtteil), Erwartungen ihrer Vorgesetzten bzw. ihres Trägers sowie aus der Politik zusammen, leuchten die Rahmenbedingungen ihrer Einrichtung aus, erarbeiten mit Blick auf beides konzeptionelle Ziele und entwickeln methodische Vorgehensweisen zur Umsetzung der Ziele. So erhalten sie eine Konzeption (»Qualitätsentwicklung«), die sie im weiteren umsetzen, evaluieren und fortschreiben (»Qualitätssicherung«). Dadurch erhält ihre Arbeit eine fachliche Ausrichtung und ein professionelles Profil. Sie wird »methodisch«.

Die Vorgehensweisen der Entwicklung von Qualität und ihrer Sicherung sind nicht neu; lediglich die neuen *Begriffe* legen diese Vermutung nahe. Den-

noch muß aufgepaßt werden, in welchen Diskussionszusammenhängen und zu welchen Zwecken diese Forderungen gestellt werden und an welchen Stellen Ideologien, die den verschiedenen und häufig wechselnden betriebswirtschaftlichen Trends innewohnen, unbesehen auf die Soziale Arbeit übertragen werden.

Neu sind aber die Forderungen nach der *Veröffentlichung* der Qualitätskriterien (wegen der Vergleichbarkeit), die *Verhandlung* über die Qualitätsstandards und auch die Aussicht, daß *Qualitätssicherung* als *verbindlicher* und ständig laufender Prozeß in allen Einrichtungen eingeführt werden soll. Das Verfahren soll sicherstellen, daß die sogenannten KundInnen zuverlässig erwarten können, daß die entsprechenden Leistungen in der beschriebenen und gleichbleibenden Qualität erbracht werden. Und hier ist wichtig, einzufügen, daß in den Verhandlungen um das Geld nicht in erster Linie die Erwartungen der »KlientInnen-KundInnen« (also der Mädchen und Jungen) im Vordergrund stehen, sondern die Erwartungen der »Zuwendungsgeber-KundInnen« (Meinhold 1996).

Wenn ein Team es schafft, das Mißtrauen gegenüber dem Kontext, in dem die gesamte Entwicklung steht, zumindest zeitweise zu relativieren, können die beschriebenen Anforderungen die Fachlichkeit der pädagogischen Arbeit erhöhen, denn ich glaube, daß der Wert und damit auch der Anreiz für die Qualitätsarbeit durch das öffentliche Interesse steigt. Es ist auf einmal nicht mehr beliebig, ob man daran arbeitet. Erst im zweiten Schritt sollte dann begründet entschie-



den werden, welche der Ergebnisse dieser Qualitätsentwicklung in die öffentliche Verhandlung über Ziele und Standards eingebracht werden sollen. Ich möchte im folgenden vor allem auf die Arbeit der internen Qualitätsentwicklung, besonders auf die Zielorientierung eingehen.

### 3. Qualitätsentwicklung bedeutet, Ziele zu definieren und Wirkungszusammenhänge zu konstruieren.

Wenn man zielbezogen arbeiten will, muß man Wirkungszusammenhänge konstruieren, was einigermaßen schwierig ist. Eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge lassen sich im Bereich der Humandienstleistungen nicht herstellen. Gewünschte Ergebnisse, also Wirkungen können in der Jugendarbeit nicht durch einseitige Aktivitäten der PädagogInnen erzielt werden. Sie kommen in einem Vorgang der Ko-Produktion zustande, wie das Burkhard Müller und andere genannt haben, also im Zusammenhang einer Beziehung von Fachkräften und Mädchen und Jungen. Wirkungen entstehen auch innerhalb eines Freiraumes, den PädagogInnen arrangieren und den Mädchen und Jungen für Experimente und/oder Umdeutungen nutzen. Sie entstehen durch Einzelgespräche, Beratungen, die ihnen helfen, ihre Probleme zu überdenken oder zu neuen Einsichten zu kommen; sie entstehen manchmal auch aufgrund ganz anderer Ereignisse, die wenig mit dem Einsatz von PädagogInnen zu tun haben. Dieses Phänomen wird diskutiert, solange es Überlegungen zum methodischen Vorgehen in der Sozialen Arbeit gibt.

Dennoch gibt es keinen Handlungsentwurf ohne Zielvision und erfahrungsgeleitete Vorstellungen, auf welchen Wegen diesem Ziel näherzukommen sei - weder im Alltag, noch im Beruf. Auch KritikerInnen können nicht ignorieren, daß es mehr und weniger »erfolgreiche« Vorgehensweisen bezüglich der anvisierten Ziele gibt. Das gesamte methodische Fachwissen der Sozialen Arbeit beruht auf solchen Konstruktionen, in denen ein Zusammenhang von Problem bzw. Situation, Ziel und methodischem Vorgehen hergestellt wird. Das fachliche Können der Akteurinnen zeigt sich u.a. in der ethischen Rechtfertigung und der Angemessenheit der Zielauswahl. Verfahren der Evaluation und der Selbstevaluation helfen ihnen bei der Reflexion über Abläufe und Umstände, die die Zielerreichung begünstigten oder behinderten und tragen damit zur Erweiterung des empirischen Wissens über Wirkungszusammenhänge bei. Dennoch wäre es naiv, zu glauben, daß man mit der Konstruktion solcher Zusammenhänge die Lebenswirklichkeit »im Griff« hätte. Kompetente Fachkräfte rechnen also damit, daß es anders kommt als geplant. Sie stellen ihre Handlungsschritte darauf ein, ohne daß sie auf die Idee kämen, mit dem Planen aufzuhören.

Es mangelt nicht an Zielquellen für die Jugendarbeit. Richtungweisend sind etwa die gesellschaftlichen Grundwerte - ergänzt durch vor Ort erkundete Bedürfnisse von Mädchen und Jungen. Es gibt die Maximen des 8. Jugendberichtes, die auch die Basis für die im KJHG aufgeführten Zielsetzungen bilden. Die Fachliteratur



enthält eine Fülle von Konzepten für die Jugendarbeit, die oft zielgruppenbezogen formuliert sind. Solche Zielkataloge dienen als Leitlinien und tragen zur beruflichen Identität der Fachkräfte bei. Sie werden aber sehr selten so operationalisiert, daß es möglich wäre, daraus Handlungsanweisungen für den beruflichen Alltag zu entwickeln oder gar zu evaluieren, ob sie umgesetzt wurden und welche Wirkungen sie hatten.

*Qualitätsentwicklung* bedeutet im Prinzip, Ziele bzw. Leitlinien zu erarbeiten, die auf den verschiedenen Handlungs- und Entscheidungsebenen einer Kommune und bezogen auf den jeweiligen Sozialraum gesondert operationalisiert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, daß auf jeder Ebene andere Einflüsse die Zielformulierung beeinflussen:

- Ziele im Zusammenhang der Jugendhilfeplanung werden z.B. überwiegend aufgrund von Bedarfsermittlungen und deren politischer Bewertung ausgehandelt;
- Ziele auf Trägerebene sind durch die weltanschauliche Ausrichtung des Trägers, durch Schwerpunktsetzungen der »Chefetage«, aber auch durch Förderrichtlinien der Kommune und des Landes geprägt;
- Ziele auf der Einrichtungsebene erhalten ihre Gewichtung neben den

Vorgaben der Jugendhilfeplanung und den Förderrichtlinien der Kommune (hoffentlich) durch die Mitwirkung oder doch Akzeptanz der Mädchen und Jungen, durch die materiellen Rahmenbedingungen und die professionelle Kompetenz bzw. die Schwerpunkte und Vorlieben der Fachkräfte;

- Ziele der Fachkräfte in der direkten Interaktion mit Mädchen und Jungen verändern sich in jeder Situation aufgrund der Aktionen und Reaktionen aller Beteiligten.

Auf jeder Handlungsebene müssen die AkteureInnen konkrete Vorstellungen über ihre gewünschten Wirkungen bzw. die angestrebten Zustände entwickeln, daraus Vorstellungen über ihr methodisches Handeln ableiten und Überlegungen zur (Um-) Gestaltung ihrer strukturellen Bedingungen anstellen. Diese Arbeit wird Operationalisierung genannt. Es ist hoffentlich schon deutlich geworden, daß das Zielesetzen und die Konstruktion von Wirkungszusammenhängen kein *einseitiger* Akt ist.

**Qualitätsentwicklung bedeutet Ziele bzw. Leitlinien zu erarbeiten, die auf den verschiedenen Handlungs- und Entscheidungsebenen einer Kommune und bezogen auf den jeweiligen Sozialraum gesondert operationalisiert werden.**

#### **4. Qualitätsentwicklung bedeutet, Qualitätsziele auszuhandeln.**

Die Qualität einer Leistung ist bekanntlich nicht objektiv bestimmbar. Alle, die in irgendeiner Art mit dieser Leistung zu tun haben - ob sie sie finanzie-



ren, sie anbieten, sie in Anspruch nehmen oder auch Anstoß an ihr nehmen, haben bestimmte Vorstellungen von der Güte dieser Leistung. Sie haben *Qualitätserwartungen*, die durchaus verschieden, teilweise sogar konträr sein können. Diese Erwartungen müssen miteinander abgewogen und zusammengeführt werden.

Es genügt also nicht mehr, Ziele zu beschreiben, die aus fachlichen Diskussionszusammenhängen stammen oder gar nur *persönliche* Werte der Fachkräfte zentral setzen. Die Ziele selbst müssen im Rahmen der Qualitätsdebatte neu *legitimiert* werden. Das ist auch eine *Chance* für die Praxis der Jugendarbeit, Selbstverständlichkeiten und Widersprüche neu zu überdenken.

Ein alltägliches Beispiel soll dies verdeutlichen: Stellen Sie sich vor, eine Pädagogin bemerkt während eines ihrer Rundgänge durch das kommunale Jugendzentrum, daß eine Clique von 13jährigen Mädchen direkt vor der Eingangstür kräftig raucht. Als Jugendamtsmitarbeiterin ist sie u.a. auf die Einhaltung des Jugendschutzgesetzes verpflichtet. Die Teenies haben für ein Rauchverbot kein Verständnis. Alle Mitglieder ihrer Clique rauchen, das ist für sie sozusagen ein gemeinsames Ritual, symbolisiert die Abgrenzung zu anderen Cliquen und auch das baldige Erwachsensein. Das einzige Zugeständnis, das sie gegenüber den MitarbeiterInnen des Hauses machen, ist, daß sie nicht drinnen, sondern eben vor der Tür rauchen. Das wiederum ist natürlich besonders delikates, weil ja dadurch

nun jede/r PassantIn und damit tendenziell auch das Jugendamt Kenntnis davon erhält, daß 13jährige im Jugendzentrum rauchen. Die spitzfindige Unterscheidung, daß das Rauchen ja nicht »drinnen«, sondern »draußen« geschieht, wird dabei ja nicht wahrgenommen. Die Pädagogin steht vor einem Dilemma. Was soll sie tun? Hier kann eigentlich nur eine genaue Zielklärung helfen, denn die Pädagogin sieht sich mit konträren Erwartungen konfrontiert.

**Ziele im Rahmen der Qualitätsdebatte neu zu legitimieren, bietet die Chance Selbstverständlichkeiten und Widersprüche erneut zu überdenken.**

Eine wesentliche *gesellschaftliche* Erwartung an die Jugendarbeit ist wahrscheinlich daß Mädchen und Jungen Fähigkeiten einüben, die sie für den Einbezug in verschiedene *gesellschaftliche Funktionssysteme* brauchen.

Diese Erwartung ergibt, wenn man sie konkreter fassen will, durchaus widersprüchliche Teilziele:

- Die Mädchen und Jungen sollen lernen, die langfristigen gesundheitlichen Gefahren des Rauchens zu begrenzen. Das entspricht einer gesellschaftlich geforderten Selbstdisziplinierung und impliziert, daß sie sich nicht selbst langfristig vom Einbezug in das Funktionssystem »Arbeit« ausschließen.
- Sie sollen auch lernen, die Folgen *ihrer jeweiligen Handlungen* abzuwägen. Die Zugehörigkeit zu ihrer Clique und die damit verbundene Übernahme der gruppenspezifischen Stile und Verhaltensweisen hat möglicherweise den Ausschluß



aus dem Jugendzentrum zur Folge. Andererseits folgt vielleicht aus der Akzeptanz der Regeln des Jugendzentrums der Ausschluß aus der Clique.

- Sie sollen mit Blick auf beides auch eine *eigenständige* und *begründete Haltung* dazu erwerben, *welchen* Funktionssystemen sie überhaupt angehören wollen und *welche* Bedingungen und Regeln des Einbezugs »akzeptabel« sind bzw. welche sie ablehnen.

Das letztgenannte Teilziel finde ich am wichtigsten für die Jugendarbeit. Denn die Jugendarbeit kann ein Handlungsfeld bieten, in dem die Mädchen und Jungen mit Blick auf gesellschaftliche Erwartungen experimentieren können und sollen (was aber wiederum kommunalpolitisch nicht - zumindest nicht auf den ersten Blick - akzeptiert wird).

PädagogInnen in der Jugendarbeit müssen daher ein Gespür für die Folgen *ihrer* Handlungen entwickeln. Gehen sie z.B. mit Blick auf die Kategorien Einbezug und Ausschluß zu forschen vor, und setzen bspw. die Vorschriften des Jugendschutzgesetzes absolut, kann es passieren, daß *sie* die Mädchen und Jungen ausschließen müssen. Es kann auch sein, daß sich die Mädchen und Jungen *selbst* ausschließen, also wegen »unannehmbarer« Bedingungen wegbleiben. Beides hätte zur Folge, daß sie das dritte und wichtigste Ziel (Erwerb einer begründeten Haltung) verfehlen.

Situationen, wie die geschilderte ergeben sich täglich vielfach und PädagogInnen sind oft auch verunsichert, weil sie nicht wissen, auf *welche*

Ziele und Leitlinien sie sich in ihrem situativ gebundenen Handeln beziehen sollen. So ist es zu erklären, daß Entscheidungen und Handlungen oft beliebig erscheinen und von den Fachkräften mit Rückbezug auf ihre »private« Ethik oder ihre Erfahrungen begründet werden. Eine solche Praxis ist unbefriedigend und sie kann - wie gesagt - nicht mehr ohne weiteres gerechtfertigt werden. Die PädagogInnen müssen also einige *Sorgfalt* auf die Festlegung ihrer Ziele verwenden und vor allem darauf achten, daß die Qualitätserwartungen der relevanten Beteiligten in den Zielformulierungen aufgehoben sind (im Beispiel also die Erwartungen der Teenies nach Akzeptanz ihrer cliquenspezifischen Stile, die gesellschaftlichen Erwartungen bzgl. des Erwerbs von Arbeitstugenden und der Gesundheitserziehung, die Erwartungen der Nachbarn, daß vor dem Jugendzentrum nicht geraucht wird - *und* ihre fachlich begründeten Ziele bzgl. der Schaffung eines Raumes, in dem die Mädchen und Jungen mit Verhaltensweisen und Einstellungen experimentieren können).

## **5. Qualitätsentwicklung bedeutet, Ziele zu operationalisieren sowie Prozeß- und Struktur-Standards zu entwickeln**

Ziele, die im Prozeß der Qualitätsentwicklung entstehen, müssen so formuliert werden, daß sie angemessen, realistisch und erreichbar sind. Im schon erwähnten Prozeß der Operationalisierung dieser Ziele müssen die Teams Qualitätskriterien (Qualitätsmerkmale) für ihre Arbeit bestimmen und daraus Qualitätsstandards ableiten.



Ein Beispiel: Gegen das vage formulierte Ziel »Erwerb konstruktiver Konfliktlösungsstrategien« wird wohl niemand Einwände erheben. Ein Prozeßkriterium für den Weg zur Umsetzung dieses Zieles könnte sein, daß die MitarbeiterInnen sich darauf geeinigt haben, daß sie Konflikte zwischen einzelnen Mädchen und Jungen oder auch rivalisierenden Cliques nicht unterdrücken (oder mit einem Hausverbot belegen), sondern *austragen*.

Zum *Standard* werden Kriterien dann, wenn ihre *Ausprägung* beschrieben wird: Der Standard: »Wir tragen *jeden* im Jugendzentrum entstehenden Konflikt grundsätzlich aus« macht den Aufwand zur Erreichung des Zieles materiell greifbar und darum werden die Standards zum Gegenstand der Verhandlung mit den Kostenträgern (in unserem Falle überwiegend mit dem Jugendamt incl. dem Jugendhilfeausschuß).

Der Standard, daß jeder Konflikt situativ austragen werden soll, bedeutet

1. daß es nicht nur *ausgewählte* Konflikte sind, sondern *alle*, die austragen werden. Das bedeutet für MitarbeiterInnen, daß sie konfliktträchtige Situationen nicht ignorieren, sondern hingucken und handeln. Und das kostet bezifferbare Anteile der Arbeitszeit einer Fachkraft und verlangt die Kenntnis und Beherrschung besonderer Formen der (konstruktiven) Begleitung von Konflikten und die Einübung von entsprechenden Lösungen. Evtl. muß Geld für Fortbildung

gen eingeplant werden, etwa für ein De-Eskalationstraining.

2. Es bedeutet weiter, daß man damit rechnen muß, daß auch mal Mobiliar zu Bruch geht. Insofern ist Geld für Renovierungsarbeiten einzuplanen.

3. Dieser Standard hat u.U. auch die Konsequenz, daß ein Jugendzentrum nicht »alle« Mädchen und Jungen einer Stadt/eines Stadtteils aufnehmen kann, sondern zeitweise vielleicht nur die Mitglieder zweier rivalisierender Cliques. Begründung: Mit *einer* Clique kann man die »konstruktive Konfliktlösung« nur punktuell einüben; wären mehrere im Haus, wäre die Arbeit der Konfliktbearbeitung nicht mehr so gut zu steuern. Eine Folge, über die

öffentlich zu verhandeln wäre, wäre ein verändertes Verständnis über die Funktion eines Jugendzentrums usw.

Die Operationalisierung von Zielen und vor allem die daraus abzuleitende Erarbeitung von Standards führt also zu Verhandlungen darüber,

welche und wieviele Standards

(umgerechnet in Geld und Arbeitszeit) sich das Personal eines Jugendzentrums leisten kann und will. Und es steht dann auch zur Debatte, ob ein Kostenträger die Umsetzung des Zieles »konstruktive Konfliktlösung« tatsächlich bezahlen will.

Wenn *dann* etwa PolitikerInnen davon reden, daß angesichts sinkender finanzieller Manövriermasse die Standards gesenkt werden müssen, können die MitarbeiterInnen der Einrich-

**Ziele, die im Prozeß der Qualitätsentwicklung entstehen, müssen so formuliert werden, daß sie angemessen, realistisch und erreichbar sind.**



tungen differenziert beschreiben, welche der Standards nicht mehr gehalten werden können. Ich denke, daß man so in eine inhaltliche Diskussion mit Jugendamt und PolitikerInnen eintreten kann, durch die die Leistungen der Jugendarbeit angemessener beschrieben und politisch besser abgesichert werden können.



Jungen, die gerade *Schwierigkeiten* mit der Konfliktlösung und mit Regelkatalogen haben. Das Team muß sich also sehr intensive Gedanken darüber machen, wie es Mädchen und Jungen *schrittweise* zu solchen Verhaltensweisen und den entsprechenden Einstellungen hinführen will. In solchen Situationen lohnt es sich, im Wissensreservoir der Sozialen Arbeit nach Hilfen zu suchen.

## 6. Was beinhaltet das Verfahren der Qualitätssicherung »nach innen« für die Gestaltung der täglichen Arbeit mit Mädchen und Jungen?

Eingangs wurde herausgestellt, daß Verfahren der *Qualitätssicherung* die Aufgabe haben, die in Aussicht gestellte und durch Qualitätsstandards konkretisierte Güte der Jugendarbeit tatsächlich auch umzusetzen. Die Verfahren sollen gewährleisten, daß die Standards als zuverlässig erwartbare Dienstleistung tatsächlich existieren.

Zu diesem Zweck muß ein Team die vereinbarten Ziele und Standards in Handlungsschritte bzw. methodische Vorgehensweisen umsetzen. Es muß also Vorstellungen dazu entwickeln, auf welchen Wegen, also mit welcher Angebotsstruktur und welchen Arbeitsprinzipien die Ziele angestrebt werden sollen.

Bezogen auf das beispielhaft angeführte Ziel »Erwerb von konstruktiven Konfliktlösungsstrategien« heißt das: Zur Klientel der Jugendzentren gehören ja mehr denn je Mädchen und

Das Ergebnis kann ein Katalog von *abgesprochenen Verhaltensweisen* oder Arbeitsschritten sein, auf den die MitarbeiterInnen in kritischen Situationen zurückgreifen können (neudeutsch heißt das »Beschreibung von *Schlüsselprozessen*«). Das ist durchaus im Sinne der sog. reflektierten Rezepte gemeint - nach dem Prinzip des »Wenn-Dann«. Etwa: »Wenn wir sehen, daß zwei Mädchen aus der Clique A ein Mädchen aus der Clique bloßstellen und/oder tätlich angreifen, dann reagieren wir folgendermaßen: ...«

Das ganze kann und soll *nicht* in einer Normierung von kleinsten Verhaltensweisen enden. Ein Team aber durchaus Leitlinien (Arbeitsprinzipien) für den Umgang mit sog. kritischen Situationen erarbeiten. Das sind typische, wiederkehrende Situationen, von deren erfolgreicher Bewältigung es abhängt, ob die konzeptionellen Ziele tatsächlich umgesetzt werden. Das müssen auch nicht besonders dramatische Situationen sein. In einem Bielefelder Jugendzentrum gibt es z.B. den Standard, daß die MitarbeiterInnen alle BesucherInnen täglich mit Hand-



schlag begrüßen. Diese - für die heutige Zeit ungewöhnliche - Maßnahme sichert u.a., daß auch die Mädchen, die nicht so »auffällig« sind, zumindest einmal am Tag und zwar dann, wenn sie das Haus betreten, zur Kenntnis genommen werden, und daß ihr Erscheinen ausdrücklich begrüßt wird. Wir wissen aus der Psychologie und aus der Empirie der Mädchenarbeit, daß »Beachtung« ein wesentlicher Verstärker ist und daß »beachtete« Menschen sich eher ermutigt fühlen, sich einzubringen und mitzumachen.

Solche Standards, die als Leitlinien formuliert sind, können die tägliche Arbeit erleichtern. Die PädagogInnen müssen nicht ständig allein entscheiden oder immer neu Teamdiskussionen über Einzelfälle führen. Neue KollegInnen haben *Richtlinien* (oder Geländer), die ihnen eine gewisse Verhaltenssicherheit in kritischen Situationen vermitteln. Das enthebt sie dennoch nicht der Notwendigkeit, diese Richtlinien in konkretes und individuelles *Verhalten* in aktuellen Situationen umzusetzen - und das mit Blick auf ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken. Denn auch anscheinend sehr konkret formulierte Handlungsanweisungen wie die soeben beschriebene (»Wir begrüßen jede Besucherin mit Handschlag und sprechen sie individuell an« - etwa als Indikator für das Qualitätskriterium der »Akzeptanz«) muß ja immer noch flexibel und kreativ in eine Kommunikationssituation eingebracht

werden. Das »Wie« ist und bleibt daher eine eigenständige Leistung der/des PädagogenIn.

Da jede/r PädagogIn ganz automatisch ihre Arbeitsprozesse routinisiert und normiert, kann es durchaus sinnvoll sein, gemeinsam erarbeitete und daher reflektierte Routinen einzuführen. Soziale Dienste leiden oft unter einer hohen Personalfluktuation; neue Teammitglieder können auf diese Weise in die Arbeit eingeführt werden, ohne daß die langjährigen KollegInnen immer wieder beim »Punkt Null« beginnen müssen.

**Standards normieren nicht die Arbeit bis in kleinste Verfahrensweisen, sondern bieten ein »Geländer« bzw. Leitlinien, die den MitarbeiterInnen bei der Orientierung helfen können.**

Die Beschreibung von Schlüsselprozessen (in Form von abgesprochenen Verhaltensweisen) *sichert* die geforderte (und ja auch die versprochene) Qualität der pädagogischen Arbeit und hält sie transparent. Die Mädchen und Jungen wissen, was sie erwarten können und stellen sich darauf ein. Und die PädagogInnen können sich untereinander und auch nach außen besser vermitteln, was an ihrer täglichen Beziehungsarbeit eigentlich das Professionelle ist, und wo sich ihre Kommunikation mit den Mädchen und Jungen von der Kommunikation zwischen *Leitenden* unterscheidet. Dieses sind letztlich auch Argumente dafür, warum diese pädagogische Arbeit sinnvoll ist und daher weitergefördert werden muß.



## 7. Qualitätssicherung »nach außen« heißt, die Qualitätsstandards politisch und finanziell abzusichern

Es ist sicher nicht sinnvoll, Politik und Öffentlichkeit ausführlich darüber zu informieren, wie im einzelnen die politisch ausgehandelten und finanziell abgesicherten Qualitätsziele umgesetzt werden. Dennoch kann der Weg manchmal nur über eine solche Aufklärungsarbeit gehen, weil anders nicht verständlich zu machen ist, warum die Arbeit mit ausgewählten Zielgruppen so schwer, langwierig und teuer ist. Pädagogische LaiInnen können häufig überhaupt nicht verstehen, warum die Jugendarbeit nicht ausschließlich ehrenamtlich geleistet werden kann.

Unabdingbar ist, die Standards zu benennen und ihre Umsetzung in Zeit, Geld und Räume umzurechnen, weil das die Voraussetzungen für die öffentlichen politischen Verhandlungen sind. Erst hier wird es oft kritisch und erst hier zeigt sich, ob die Arbeit der Qualitätsentwicklung überzeugend und plausibel war.

Für die Mädchenarbeit ergeben sich diesbezüglich *besondere* Herausforderungen, denn die öffentliche Akzeptanz gegenüber den Zielen der Mädchenarbeit ist ausgesprochen

gering. Ich glaube aber, daß die herkömmliche Strategie geändert werden muß, die da heißt: Erst sollte eine gesamte Einrichtung oder Arbeit abgesichert werden. Innerhalb der Einrichtung müssen dann Nischen gesucht werden, um Mädchenspezifische Interessen zu verfolgen.

Hilfen für die offensive Bearbeitung dieser Thematik finden sich im übrigen durchaus in den Maximen des 8. Jugendberichtes (Gleichberechtigung), im KJHG und zumindest in Nordrhein-Westfalen in den Förderrichtlinien des Landesjugendplanes. Hier sind unsere Gesetze fortschrittlicher als (manchmal) die Realität.

**Die öffentliche Akzeptanz gegenüber den Zielen der Mädchenarbeit ist ausgesprochen gering. Die herkömmliche Strategie, die da heißt: »Erst sollte eine gesamte Einrichtung oder Arbeit abgesichert werden, dann müssen Nischen gesucht werden, um Mädchenspezifische Interessen zu verfolgen.« - diese Strategie muß geändert werden!**



## Perspektiven der Evaluation/Selbstevaluation

	<b>Konzeptionelle Perspektive</b>	<b>Prozeßperspektive</b>	<b>Strukturelle Perspektive</b>	<b>Ergebnisperspektive</b>
<b>Schwerpunkt, typische Fragen</b>	Verfolgen wir die richtigen Ziele? Setzen wir unsere konzeptionellen Ziele (z.B. Ressourcenorientierung, Empowerment, Partizipation) in Handlungen um? Inwieweit gelingt es uns, uns diesen Zielen anzunähern?	Wie verläuft ein Beratungs- bzw. ein pädagogischer Prozeß über einen längeren Zeitraum? Welche Ereignisse sind veränderungsrelevant? Wo gibt es Wendepunkte, Erfolge bzw. Stagnation? Womit hängt das zusammen?	Wie unterstützen bzw. verhindern unsere Rahmenbedingungen die ziel- und prozeßbezogene Arbeit (Aufbau- und Ablauforganisation, finanzielle und personelle Ressourcen)? Gehen wir mit unserer Arbeitszeit sinnvoll um? Was kosten unsere Leistungen?	Welche Wirkungen sind zu verzeichnen? Welche »objektiven« Veränderungen haben sich ergeben? Welchen persönlichen Nutzen und welche Veränderungen verzeichnen die Adressatinnen für sich selbst? Worauf sind sie zurückzuführen?
<b>Bewertungskriterien</b>	<i>Effektivität, Angemessenheit der Ziele und der beruflichen Handlungen; Fachlichkeit der Vorgehensweisen</i>	<i>Fachliche Standards, Wirkfaktoren: Herausarbeitung sog. kritischer Ereignisse</i>	<i>Effizienz, Wirtschaftlichkeit, das Verhältnis von Aufwand und Erfolg, von Preis und Leistung</i>	<i>Subjektiver Nutzen, Wirkungen, Annäherung an die (mit AdressatInnen erarbeiteten) gewünschten Ergebnisse</i>
<b>Zweck</b>	Anpassung der konzeptionellen Ziele an den Bedarf; Entwurf entsprechender Vorgehensweisen	Qualifizierung der methodischen Vorgehensweise, Verbesserung des Wissens über Prozesse	Verbesserung der Rahmenbedingungen, Rationalisierung der eigenen Arbeitsweisen	Einschätzung und Bewertung der Ergebnisse, unter Berücksichtigung der Nutzerperspektive
<b>Meßverfahren</b>	<i>Beobachtung und Einschätzung des eigenen methodischen Arbeitens, Einschätzung der Umsetzung von Zielen</i>	<i>Rekonstruktion bzw. Monitoring von Prozessen durch Dokumentation, Beobachtung, Einschätzung</i>	<i>Analyse von Bedingungen und Abläufen, Zeiterfassung, Zuordnung von Kosten und Leistungen</i>	<i>Einschätzungen der Wirkungen der Maßnahmen, Befragung von AdressatInnen zur Akzeptanz und zur Einschätzung des Erfolges</i>





**MARTINA HÖRMANN**

## **DIE QUALITÄTSDEBATTE IN DER MÄDCHENARBEIT**

### **1. Einleitung**

Langsam aber stetig hat die Steuerungs- und Qualitätsdebatte auch die



Mädchenarbeit erreicht. Viele Frauen schwanken zwischen Verweigerung und gezwungenem Interesse, andere fordern eine fundierte fe-

ministische Kritik und nur wenige - im Vergleich zu einer Vielzahl männlicher Kollegen - erliegen der Faszination des Themas.

Mögliche Gründe dafür sind:

- Die Modelle zur Neuen Steuerung, durch die die Qualitätsdebatte mit ausgelöst wurde, werden von Frauen als technokratisch wahrgenommen, zum einen aufgrund der stark betriebswirtschaftlich ausgerichteten Sprache, zum anderen auch aufgrund der Tatsache, daß der überwiegende Teil der Protagonisten männlich ist. Luise Hartwig und Monika Weber beispielsweise vergleichen die aktuelle Debatte über neue Steuerungsmodelle mit dem



Treiben der grauen Herren in Michael Endes Buch Momo: »Trotz des Bemühens um Verstehen scheinen die Begrifflichkeiten seltsam inhaltsleer, fremd, unpassend zu bleiben. Bei Versuchen sich kundig zu machen treffen Mädchenpädagoginnen auf entsprechenden Fachtagungen und Kongressen auf die immerzahlreicher werdenden grauen Herren, denen es mit ihren Laptops und Moderationskoffern nicht gelingt sich verständlich zu machen.« (S.13).

- Mädchenarbeit ist ein relativ junges Arbeitsfeld im Rahmen der Jugendhilfe, und obwohl die ersten Einrichtungen bereits Ende der siebziger Jahre entstanden, ist auch heute vielerorts der **Legitimationsdruck** und die Rechtfertigung der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit dieser Arbeit immer noch gefordert.
- Aufgrund der oftmals ungesicherten Finanzierung von Mädchen-einrichtungen fließt ein Großteil der Energien und Arbeitskraft in die Akquirierung von Geldern, so daß die neuen Modelle in der Regel eher als Ausweitung des Verwaltungsbereiches und als zusätzliche Bürokratisierung, denn als wirkliche Chance zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse empfunden werden.
- Im Zuge der Umsetzung des KJHG sind viele Fachfrauen aus der Mädchenarbeit nachhaltig damit

beschäftigt sich in die Jugendhilfeplanung vor Ort einzumischen, um eine strukturelle Verankerung der Mädchenarbeit zu erreichen. Dadurch sind ebenfalls Arbeitskapazitäten gebunden.

Die Debatte insgesamt ist sehr unüberschaubar geworden. Ein Beispiel: das Institut für Soziale Arbeit in Münster erarbeitete eine Bibliographie zum Thema »Neue Steuerung und Qualitätssicherung in der Jugendhilfe«, die bereits im Januar diesen Jahres 500 Titel enthielt und dies wohl gemerkt nur bezogen auf den Bereich der Jugendhilfe.

In Bezug auf die Mädchenarbeit ist es im Prinzip etwas verfrüht von einer Debatte zu sprechen. Die

Beiträge, die konkret auf die Mädchenarbeit Bezug nehmen, sind momentan noch halbwegs zu überblicken.

Im Rahmen dieses Beitrages werden zunächst kurz die Hauptkritikpunkte, die auch im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung in der Mädchen-

arbeit immer wieder genannt werden, angesprochen. Meine **These** hierzu lautet, daß sich Mädchenarbeit der Debatte nicht verschließen darf, sondern Position beziehen und sich aktiv in die Debatte über fachliche Qualität einmischen muß, um nicht wichtige Aspekte von Definitionsmacht an andere abzugeben.

**Mädchenarbeit darf sich der Qualitäts-Debatte nicht verschließen, sondern muß Position beziehen und sich aktiv einmischen, um nicht wichtige Aspekte von Definitionsmacht an andere abzugeben.**



In einem weiteren Schritt wird aufgezeigt, daß diese Diskussion auch Chancen und Möglichkeiten für die Mädchenarbeit in sich birgt. Dabei gehe ich von der **These** aus, daß Mädchenarbeit sich selbstbewußt der Diskussion stellen kann, da sie bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Arbeitsprinzipien und fachliche Standards formuliert hat und somit mit guten Voraussetzungen in den neuen Diskurs gehen kann. Dies möchte ich an einem Beispiel veranschaulichen, ebenso aber auch, wo meines Erachtens noch Operationalisierungen bzw. eine konkrete Kriterien- und Indikatorenbildung in Bezug auf vorhandene fachliche Standards notwendig ist.

**Mädchenarbeit kann sich selbstbewußt der Diskussion stellen, da sie bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Arbeitsprinzipien und fachliche Standards formuliert hat und somit mit guten Voraussetzungen in den neuen Diskurs gehen kann.**

- **»Etikettenschwindel« oder Quantität vor Qualität**

»Es wird Steuerung vom Output, vom Ergebnis her gesagt, aber für die Ergebnisse (...) interessiert sich letztendlich niemand. Was interessiert ist, ob der Input kleingenug bleibt, kalkuliert werden und wenn möglich heruntergefahren werden kann.« (Müller 1998, S.86).

Die Befürchtung besteht also, daß es letztendlich gar nicht um Qualität, sondern vielmehr um Quantitäten zu gehen

scheint. Ein Blick auf das - doch sehr quantitativ ausgerichtete Raster für Produktbeschreibungen à la KGSt sowie die praktische Anwendung der neuen Steuerungsmodelle, wie sie vielerorts geschieht, scheint diesen Verdacht zu bestätigen.

## 2. Hauptpunkte der Kritik

- Grundsätzlich stellt sich für viele die Frage nach der **Übertragbarkeit** von betriebswirtschaftlichen Modellen und Begrifflichkeiten auf den Bereich der Sozialen Arbeit. So wird zum Beispiel immer wieder die (überwiegend) geringe Ausprägung des Marktprinzips in der sozialen Arbeit angeführt, die eine Dienstleistungs- und Marktorientierung äußerst fragwürdig erscheinen läßt. Für Mädchenarbeit als sehr junges Arbeitsfeld ist vielmehr das Thema Vernetzung und nicht eine marktorientierte Konkurrenzsituation für eine perspektivische Absicherung notwendig.

Einige KritikerInnen gehen noch weiter und halten die Qualitätsdiskussion für eine verdeckte Macht und Wertediskussion, ein neues System zur Verteilung von Ressourcen im Kontext der Debatte um den Um- bzw. Abbau des Sozialstaates. Vielfach stellt sich die Frage ob die wahrgenommene Ökonomisierung der sozialen Arbeit nicht lediglich Ausdruck der Sparpolitik und Rationalisierung sozialer Phänomene sei.

Silke Stille betont in ihrer Einleitung zum Themenheft über Neue Steuerung und Qualität in der Mädchenarbeit »daß sich recht bald



der Eindruck verstärkte, aus den KGSt-Gutachten zur neuen Steuerung würden in einigen Kommunen Begriffe wie Ressourceneinsatz einfach mit Kosteneinsparungen übersetzt.« (Stille 1997, S.4)

- **Problem der Meßbarkeit**

Der Grundtenor lautet: Wirkungen sozialer Arbeit sind nicht meßbar. Hier gilt es jedoch zu differenzieren, was meßbar sein kann und was nicht. Die Kritik bezieht sich in der Regel auf die Messung von langfristigen Wirkungen pädagogischer bzw. sozialer Arbeit.

Ich kann am Jahresende zwar quantifizieren wieviele Mädchen und junge Frauen an den verschiedenen Angeboten teilgenommen haben, ich kann jedoch nicht feststellen wieviel und welche konkreten Veränderungen im Leben der Teilnehmerinnen dies nach sich gezogen hat. Langfristige Wirkungen von pädagogischer Arbeit sind kaum überprüfbar, da in der Arbeit mit Menschen in der Regel keine kausalen Ursachenbeziehungen auszumachen sind, sondern zumeist ein ganzes Bündel von Faktoren als Ursache festzustellen ist.

- **»Als wär' das alles so neu...«** (Stille 1997, S.4) lautet der Titel der Einführung in das Themenheft der Zentralstelle zur Förderung der Mädchenarbeit. Darin kommt deutlich die Vermutung zum Ausdruck, dass die Inhalte der Diskussion bekannt sind und viele sich die Frage stellen

»was das Neue daran sein soll?«. Es ist »nicht das 'daß', sondern das 'wie' und die Form, in der diese Arbeit organisiert und deren Ergebnisse systematisiert und umgesetzt werden.« (Meinhold 1996, S.92)

### 3. Chancen und Möglichkeiten

#### 3.1. Durch interne Qualitätsdiskussion erfolgt Professionalisierung

##### Ausdifferenzierung von Angeboten und Zielgruppen:

Eine bedarfsorientierte Mädchenarbeit muß sich mit den unterschiedlichen Lebenslagen und Bedürfnissen von Mädchen und jungen Frauen auseinandersetzen. »Mädchen sind nicht gleich Mädchen. Migrantinnen haben andere Probleme als deutsche Gymnasiastinnen (...). Allen gemeinsam ist eine Benachteiligung durch das Geschlecht, darüber hinaus muß innerhalb der Zielgruppe differenziert werden.« (Werthmanns-Reppekus 1996, S.132)

##### Zieldebatte / Konzeptionsdebatte:

Auch in der Mädchenarbeit finden wir vielfach Zielbeschreibungen, die sich auf einer sehr globalen, abstrakten Ebene befinden. Wenn wir den Abbau der *strukturellen Benachteiligung von Mädchen und jungen Frauen* als Ziel formulieren, so ist dieses Ziel weder überprüfbar, noch können wir Erfolge unserer Arbeit erkennen. Ein anderes Ziel von Mädchenarbeit ist die *»Stärkung des Selbstbewußtseins bzw. Selbstwertgefühls«*. Dieses Ziel ist zwar schon konkreter als das



Erstgenannte, entzieht sich aber immer noch einer Überprüfung. Mögliche Konkretisierungen bezogen auf kulturpädagogische Angebote der Mädchenarbeit könnten z.B. sein (vgl. Mädchentreff Rüsselsheim: Leistungsbeschreibungen):

- Mädchen sollen Zugang zu kulturellen Ausdrucksformen finden, die ihnen nicht selbstverständlich zur Verfügung stehen
- Mädchen sollen die Möglichkeit haben, ihre Produktionen halböffentlich/öffentlich zu präsentieren

Eine Operationalisierung von sehr globalen Zielen kann gleichzeitig auch einem burn-out der Mitarbeiterinnen vorbeugen, indem durch die bessere Überprüfbarkeit der konkreten Handlungsziele die Erfolge der eigenen Arbeit klarer erkennbar werden (vgl. Schuijt 1995).

»Was ist das Ziel von Mädchenarbeit? Glückliche verheiratete berufstätige Mütter? Berufstätige Singles? Alleinerziehende Mütter? Streikende Gebährenderinnen? Frauen in gleichgeschlechtlichen Lebenszusammenhängen?« (Werthmanns-Reppekus 1996).

Diese Formulierung verdeutlicht gut, warum es gerade nicht gehen kann: um die Festlegung auf eine bestimmte Lebensform. Mädchenarbeit will vielmehr Mädchen und junge Frauen bei der Suche nach einer subjektiv befriedigenden Vereinbarung von Berufs- und Lebensplanung unterstützen und begleiten.

### **stärkere Einbeziehung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen:**

Stimmt die Quantität der Leistungen?  
»Quantität ist ein wichtiges Kriterium

der Mädchenarbeit. Ein Mädchentag im Jahr, ein Mädchen in der Schlosser-ausbildung sind keine konzeptionelle Mädchenarbeit, sondern Legitimationszirkus« (Werthmanns-Reppekus 1996 S.133).

Dahinter steht letztendlich immer auch die Frage nach der Effizienz, d.h. wie mit den vorhandenen Ressourcen, möglichst viele bedarfsgerechte Angebote für die Zielgruppe bereitgestellt werden können.

### **3.2. Etablierung und Absicherung von Mädchenarbeit**

Entgegen der Befürchtungen, die in der Qualitätsdebatte nur die Vorboten der Mittelkürzung sehen, gibt es doch einige Stimmen, die in der aktuellen Diskussion neben allen Gefahren auch Möglichkeiten zur Absicherung und Etablierung von Mädchenarbeit sehen.

»Ein für die jeweiligen Kommunen festgelegter Katalog von allgemeinen Standards in der Mädchenarbeit entbände die Mädchenpädagoginnen zwar nicht von der Pflicht, die Qualitätsnachweise für ihre spezifischen Angebote zu erbringen, verringerte aber sowohl den Rechtfertigungsdruck als auch die strukturelle Verunsicherung und böte mehr Planungssicherheit.« (Stille 1997 S.4)

Wenn es gelingt die Mädchenarbeit bzw. den geschlechtsspezifischen Ansatz als Qualitätsstandard für die gesamte Jugendhilfe zu verankern, so läßt sich die gleichgewichtige Verteilung der Ressourcen auf Mädchen und Jungen mit neuer Deutlichkeit einfordern.



Darüber hinaus können Qualitätsstandards »Meilensteine in der Etablierung einer mädchengerechten Kinder- und Jugendarbeit« sein, zumindest dann, wenn sie verbindlichen Charakter haben, z.B. wenn sie zwischen Jugendamt, Träger und Einrichtung ausgehandelt worden sind. Zudem läßt sich mittels Qualitätsstandards »besser erfassen ob eine Umsetzung des § 9,3 KJHG erfolgt ist, weil konkretisiert wurde, was unter einer mädchengerechten Kinder- und Jugendarbeit zu verstehen ist.« Zudem verhindern sie die Beliebigkeit, in welcher Art und Weise z.B. Mädchenarbeit umgesetzt werden kann; nicht alles, was mit Mädchen stattfindet, ist nach diesen Standards qualifizierte Arbeit mit Mädchen.« (Geist 1997, S. 85 ff)

#### 4. Qualitätsstandards in der Mädchenarbeit

Wichtig bei der Entwicklung von Qualitätsstandards ist die Berücksichtigung der doppelten Perspektive: Mädchenarbeit als Qualitätsstandard in der Jugendhilfe (Außenperspektive) und Qualitätsstandards in der Mädchenarbeit (Innenperspektive) (vgl. Werthmanns-Reppekus 1996).

A. Geist betont, dass eine Entwicklung von Qualitätsstandards in der

Mädchenarbeit zumindest bezogen auf koedukative Einrichtungen dann wenig sinnvoll ist, wenn nicht »das restliche Praxisfeld ebenso neu-konzipiert und geschlechtsspezifisch reflektiert reformiert wurde.« (Geist 1997 S.50). Dies bedeutet für die Autorin, »daß Verbesserung der Chancengleichheit von Mädchen und der Situation von Mädchen in den Häusern (gemeint sind Jugendhäuser M.H.) nicht über den Qualitätsstandard Mädchenarbeit zu prüfen ist. Statt dessen sind Qualitätsstandards für eine mädchengerechte offene Kinder- und Jugendarbeit zu entwickeln.« (Geist 1997 S.69)

In der Mädchenarbeit sind Standards zur Strukturqualität, d.h. Ausstattung, personelle und materielle Ressourcen, Rahmenbedingungen am ehesten vorhanden. Seltener finden sich Standards im Bezug auf den Prozess, zumal hier der Aspekt der Ko-produktion durch die Adressatinnen eine große Rolle spielt. Standards zur Ergebnisqualität sind völlige Mangelware, auch weil die Messung der Ergebnisqualität mit zu den umstrittensten Aspekten der gesamten Debatte gehört.

Die **Frankfurter Leitlinien (1994)** können als Modell für einen Aushandlungsprozess in Bezug auf Standards für Mädchenarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe angesehen werden.

**Wenn es gelingt die Mädchenarbeit bzw. den geschlechtsspezifischen Ansatz als Qualitätsstandard für die gesamte Jugendhilfe zu verankern, so läßt sich die gleichgewichtige Verteilung der Ressourcen auf Mädchen und Jungen mit neuer Deutlichkeit einfordern.**



Zu einem sehr frühen Zeitpunkt wurden im Rahmen der Leitlinien bereits Festlegungen über die Vergabe von Ressourcen getroffen und der Versuch unternommen »mit (...) kommunalen Leitlinien in Frankfurt geeignete Rahmenbedingungen zur Förderung, Unterstützung und Absicherung der Mädchenarbeit zu schaffen«. Was wir heute Standards bezogen auf die Strukturqualität nennen würden, taucht im Leitlinientext unter dem Begriff Maßnahmen auf: Bezogen auf die personelle Absicherung der Mädchenarbeit werden beispielsweise folgende Standards formuliert:

- Mädchenarbeit wird von hauptamtlich beschäftigten pädagogischen Fachkräften durchgeführt.
- Mädchenarbeit ist konzeptionell in der Einrichtung verankert (Stellenbeschreibungen, Konzeption)
- Für die Mädchenarbeit werden nach Möglichkeit auch Fachkräfte ausländischer Herkunft eingestellt

Unter der Überschrift materielle Absicherung der Mädchenarbeit finden sich u.a. folgende Standards:

- In koedukativen Einrichtungen werden mindestens ein Drittel der zur Verfügung stehenden Sach- und Honorarmittel für die Arbeit mit Mädchen eingesetzt.

- Die bestehenden Mädcheneinrichtungen sollen in ihrem Bestand gesichert und bei der Haushaltsplanung entsprechend berücksichtigt werden.
- Mädchenarbeit wird solange vorrangig gefördert, bis die vorhandenen Mittel zu gleichen Teilen Mädchen wie Jungen zukommen.

**Qualitätsstandards verhindern Beliebigkeit, in welcher Art und Weise Mädchenarbeit umgesetzt werden kann; denn nicht alles, was mit Mädchen stattfindet, ist qualifizierte Arbeit mit Mädchen.**

Ein für die Mädchenarbeit immer wieder formulierter Standard (für Prozeßqualität) ist der ganzheitliche Blick auf die Lebenslagen von Mädchen und jungen Frauen. Auf dieser Ebene werden in der Regel fachliche Standards zur Mädchenarbeit formuliert. Dies ist jedoch nicht die Ebene, die eine konkrete

Auswertung zulässt. Alshilfreich erweist sich hierbei die Frage: woran merke ich, daß ich ganzheitlich auf die Lebenslagen der Mädchen blicke?

Mögliche Indikatoren für Ganzheitlichkeit könnten sein:

- Die Pädagogin verbindet ihre situative Einschätzung des Verhaltens eines Mädchens sowohl mit dem Wissen über deren konkrete Lebenswelt (familiärer Hintergrund, Schule, FreundInnen) als auch mit der detaillierten Kenntnis der Situation von Mädchen und jungen Frauen in dieser Gesellschaft. (Verbindung von biografischem, wissenschaftlichem und persönlichem Wissen; vgl. H.v. Spiegel 1997).



- Über Fallbesprechungen im Team findet ein Austausch der unterschiedlichen Einschätzungen und Sichtweisen der einzelnen Kolleginnen in Bezug auf einzelne Mädchen statt.

## **5. Bedeutung der Jugendhilfeplanung für den Prozeß der Qualitätsentwicklung**

Suse Volkmer (1997 S.7) weist darauf hin, dass »für die Mädchenarbeit Jugendhilfeplanung als Bestandteil der Neuen Steuerung besonders wichtig ist, denn Jugendhilfeplanung hat die Schlüsselposition hinsichtlich der inhaltlichen Zielentwicklung.«

Gerade der Rückbezug auf Jugendhilfeplanung im Rahmen der Qualitätsdebatte birgt die Möglichkeit stärker fachliche und qualitative Aspekte in die Diskussion einzubringen und damit einer nur auf Wirtschaftlichkeitserwägungen ausgerichteten Politik etwas entgegenzusetzen.

**Gerade der Rückbezug auf Jugendhilfeplanung im Rahmen der Qualitätsdebatte birgt die Möglichkeit stärker fachliche und qualitative Aspekte in die Diskussion einzubringen und damit einer nur auf Wirtschaftlichkeitserwägungen ausgerichteten Politik etwas entgegenzusetzen.**





MARTINA HÖRMANN

## WESENTLICHE BEGRIFFLICHKEITEN ZUM VERSTÄNDNIS DER QUALITÄTSDEBATTE

### Qualität

ist der möglichst exakte, durch Kriterien beschriebene, im Prozeß erzielte Zustand eines Gegenstandes.

- a) Beschaffenheit
- b) Güte, Wert (Duden)

Dieses doppelte Bedeutung findet sich auch im Vergleich der alltags sprachlichen mit der betriebswirtschaftlichen Definition wieder. In der **alltags sprachlichen** Definition meint Qualität »etwas, das gut ist«, in der **betriebswirtschaftlichen** Definition bedeutet Qualität jedoch **die Beschreibung eines Gegenstandes hinsichtlich ausgewählter Dimensionen**.

Nach Donabedian werden **drei Dimensionen von Qualität** unterschieden:

1. **Strukturqualität** nimmt die Umgebungsbedingungen eines Dienstleistungsprozesses in den Blick, wie z.B. Personalschlüssel, Ausbildungsniveau der MitarbeiterInnen, Verfügbarkeit von Ressourcen, Ausstattung.
2. **Prozeßqualität** fragt nach der **Effizienz** eines Dienstleistungsangebotes: »Tun wir die Dinge richtig?«, Dieser Aspekt betrachtet den Output einer Aktivität und zielt auf eine



Verminderung des Ressourcenbedarfs bei gleichbleibender Qualität. Im betriebswirtschaftlichen Bereich wird die Prozeßqualität mit Hilfe der 5-M-Methode bestimmt (welche Menschen/welche Maschinen/ welches Material/welche Methode/welches Milieu).

3. **Ergebnisqualität** fragt nach der **Effektivität** der Dienstleistung. Dies beinhaltet die Frage, ob »die richtigen Dinge« getan werden. Diese Dimension nimmt also stärker die Zielerreichung und die Wirksamkeit in den Blick. Hier soll ein möglichst hoher Nutzen für die KundInnen sichtbar werden. Bei sozialen Dienstleistungsprozessen erweist sich die Messung der Ergebnisqualität als relativ schwierig. Zudem läßt sich in der Praxis die klare begrifflich-theoretische Trennung von Prozeß- und Ergebnisqualität oft nicht durchhalten.

Oft taucht in der Literatur noch eine vierte Qualitätsdimension auf, die **Konzeptqualität**. Diese ist jedoch nur Teil des umfassenderen Konzeptes von Maja Heiner, die zusätzlich zwischen produktbezogenen und produktionsbezogenen Qualitätsdimensionen unterscheidet (vgl. Heiner 1996 S. 31):

#### **produktbezogene Qualitätsdimensionen** (KundInnenperspektive)

- Ergebnisqualität
- Prozeßqualität
- Strukturqualität

#### **produktionsbezogene Qualitätsdimensionen** (ProduzentInnenperspektive)

- Konzeptqualität
- MitarbeiterInnenqualität

- Organisations- und Ausstattungsqualität
- Ressourcenqualität

Ein anderes Modell nimmt als vierte Dimension die **Eingangsgqualität** hinzu: diese nimmt Bezug auf die Art in welcher Dienstleistungen am Beginn eines Dienstleistungsprozesses vorliegen. Dies umfasst z.B. den Blick auf die Bildungsvoraussetzungen, die Berechtigungen, den Lernstandard, den Bildungswunsch und den Bildungsbedarf.

#### **Qualitätsstandards**

Beschreiben ein definiertes Qualitätsniveau, ein SOLL. In der Regel werden **Minimalstandards** formuliert und festgelegt, während sich **Optimalstandards** eher in Zielformulierungen wiederfinden. Qualitätsstandards haben also neben einer beschreibenden immer auch eine wertende Kategorie.

Als Soll-Anforderung orientieren sie sich zudem an den zuvor festgelegten Ergebniszielen. In der Praxis ist es teilweise schwierig, Ziel und Standard exakt zu trennen, da sie ineinander übergehen können.

Die Entwicklung von Standards ist ein Definitionsprozeß, denn um Qualität nachzuweisen, muß es klar definierte Standards geben. Hier gilt es jedoch festzuhalten, daß diese Standards grundsätzlich auch wieder veränderbar sind.

Qualitätsstandards werden meist in entsprechende Verhaltensregeln oder Tätigkeitsbeschreibungen formuliert.

Qualitätsstandards umfassen mehr als nur die fachlichen Standards: »Der



Unterschied zwischen Qualitätsstandards und fachlichen Standards besteht darin, daß in die Qualitätsstandards auch die Kundenerwartungen eingehen, die recht verschieden sein können.« (Meinhold 1996 S. 30)

Qualitätsstandards definieren sich über Meßfelder und Meßgrößen, auch Indikatoren genannt.

Diese Meßfelder bzw. Indikatoren müssen folgende Anforderungen erfüllen: »Sie müssen von den Erbringern der Dienstleistung zu beeinflussen sein; sie müssen ferner meßbar in einem kausalen Zusammenhang zu den allgemeinen Arbeitszielen stehen; des weiteren sollen die Indikatoren (...) ohne zeitliche Verzögerung beeinflussbar und regelmäßig ohne großen Zeitaufwand erhebbare sein.« (Meinhold 1996 S. 90)

In den Meßfeldern kann mit Hilfe von **Meßgrößen** angegeben werden, wann ein Standard erreicht wird. Die Meßgrößen können sowohl Punktbestimmungen (...) wie auch Näherungswerte (...) und Minima bzw. Maxima (...) sein. Minima und Maxima entsprechen den bereits oben angesprochenen Minimal- und Optimalstandards.

### **Qualitätsmanagement**

umfaßt die bewußte, nachvollziehbare Auswahl und Festlegung einzelner relevanter Kriterien im Organisationsprozeß.

Es ist gleichzeitig eine Anforderung an die Führungsebene, das Streben nach Qualität umfassend zu berücksichtigen und zu ermöglichen.

Dies beinhaltet in einem Schritt (A) die Feststellung der derzeitigen Qualität, in einem zweiten Schritt (B) die Festlegung dessen was angestrebt wird (Zielgröße, Standard) und im Anschluß daran die Einleitung konkreter Maßnahmen, um von A nach B zu gelangen. Qualitätsmanagement beinhaltet auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

### **Qualitätssicherung**

Umfaßt Maßnahmen, die sicherstellen, daß die Qualitätsstandards erfüllt werden oder zumindest eine Annäherung an den Soll-Zustand erreicht wird (vg. Meinhold 1996 S. 12). Hierbei wird zwischen interner und externer Qualitätssicherung unterschieden, wobei erstere die MitarbeiterInnen von Anfang an in den gesamten Prozeß der Entwicklung von Qualitätsstandards und Maßnahmen zur Qualitätssicherung beteiligt, während letztere von außen erfolgt und somit auch einen stärkeren Kontrollaspekt beinhaltet.

Zur Qualitätssicherung gehört neben der Erarbeitung von Kriterien und Standards, auch die Entwicklung von Dokumentationsformen.

Meinhold betont, daß sich »Qualitätssicherung (...) nicht auf Evaluation oder Selbstevaluation reduzieren« (ebd. S. 55) läßt, denn Qualitätssicherung sei wesentlich umfassender, kontinuierlicher und habe zudem einen anderen Ausgangspunkt als die Selbstevaluation: nicht Fragestellungen aus der Perspektive der MitarbeiterInnen, sondern Fragestellungen aufgrund von Aushandlungsprozessen an denen unterschiedliche Gruppen (KundInnen) und Hierarchieebenen beteiligt sind, stehen bei der Qualitätssicherung im Mittelpunkt des Interesses.



## Qualitätsentwicklung

»Qualitätsmanagement soll zur Qualität von Humandienstleistungen beitragen, indem Qualitätsstandards definiert, ihre Umsetzung kontinuierlich kontrolliert, Qualitätskriterien überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden. Qualitätsmanagement ist damit zugleich **Qualitätsentwicklung** und **Qualitätssicherung**. Auf diese beiden Aufgabendimensionen hinzuweisen und Qualitätsmanagement nicht nur auf den Aspekt der Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle zu beschränken, erscheint angesichts der gegenwärtigen Verengung der Diskussion notwendig, wenn Qualitätssicherung Qualität nicht verhindern will.« (Heiner 1996 S. 20)

## Evaluation

»Evaluieren heißt ganz allgemein auswerten, bewerten und damit zugleich auch empfehlen, beraten und bei der Entscheidungsfindung unterstützen.« (Heiner 1996 S. 20)

»Evaluation bedeutet, ein bestimmtes Projekt oder Programm dahingehend zu hinterfragen, ob und mit welchem Aufwand die Programmziele erreicht (bzw. nicht und warum nicht erreicht) wurden und welche (...) Wirkungen das Projekt/Programm auf einen vorher bestimmten Praxis- oder Personenkreis hat.« (BMFSFJ: Q3, S. 42)

## Selbstevaluation

»Bei Selbstevaluation wird das eigene berufliche Handeln mit seinen Konsequenzen erforscht.« (Heiner 1996 S. 34) »Als systematische Nach-, Denk- und Bewertungshilfe soll sie dazu dienen, Handlungen zu reflektieren, zu kontrollieren und die Kompetenz der

Fachkräfte zu verbessern. Wie in der Supervision geht es bei der Selbstevaluation um Selbstreflexion sowie um fachliche begründetes, situationsentsprechendes und persönlichkeitsadäquates Handeln. Wie in der Organisationsberatung sollen die Fachkräfte Notwendigkeiten der Veränderung erkennen und einleiten, wie in der Evaluation sollen sie eigene Arbeitsprozesse bewerten und optimieren.« (von Spiegel in: Heiner 1994 S. 18)

## Der KundInnenbegriff

Der KundInnenbegriff ist einer der umstrittensten Begriffe in der gesamten Debatte, da seine Übertragbarkeit auf den sozialen Bereich in Frage gestellt wird. Meines Erachtens muß mit diesem Begriff sehr differenziert umgegangen werden, dann kann er neue Aspekte für die Diskussion liefern. Oftmals wird in der Kritik KundIn mit KlientIn gleichgesetzt; dies stimmt so nicht, da der KundInnenbegriff umfassender ist und neben den NutzerInnen auch die AuftraggeberInnen einer Dienstleistung in den Blick nimmt. Dadurch werden spezielle Strukturmomente des sozialen Bereiches sichtbar. In der Regel wird die Leistung nicht (oder nur zum Teil) von denen bezahlt, die sie in Anspruch nehmen. Aufgrund dieser Tatsache können Interessenkonflikte entstehen, da AuftraggeberIn und AuftragnehmerIn der Dienstleistung unterschiedliche Interessen und Erwartungen damit verknüpfen können oder völlig unterschiedliche Vorstellungen über die zu erbringenden Leistungen haben.

## Dienstleistungsorientierung

Beinhaltet als wesentliches Moment einen grundlegenden Wechsel des Blickwinkels: standen bislang vor al-



lem pädagogische Ziele und Absichten im Vordergrund, so beinhalten die neuen Ideen einen Perspektivwechsel hin zu dem, was die KundInnen, bezogen auf die Mädchenarbeit also die Mädchen und GeldgeberInnen wollen.

**Die Qualitätsdebatte muß immer im großen Rahmen von Dienstleistungsorientierung gesehen und verstanden werden.**

### **Output-Orientierung**

Maßstab sind die Wirkungen sozialer Arbeit und nicht die zur Verfügung gestellten Ressourcen (die bisherige Sichtweise war input-orientiert)

### **Produkte**

Zunächst die vielerorts verwendete Produktdefinition der KGSt:

»Produkte sind Leistungen oder Gruppen von Leistungen, die als Kristallisationspunkt outputorientierter Steuerung verwendet und dafür nach festgelegten Kriterien beschrieben werden.« »Unter **Leistung** wird im folgenden jedes Arbeitsergebnis eines Fachbereiches bzw. Amtes verstanden, das zu Erfüllung einer Aufgabe erzeugt wird und für das außerhalb der Verwaltung ein Bedarf besteht.« »Produkte sind hier die Zusammenfassung von Leistungen zu Steuerungszwecken. Im Mittelpunkt steht das Steuerungsinteresse. Hierfür ist nicht jede einzelne Leistung relevant.« (Materla S. 30)

Eine andere Produktdefinition erfasst das Phänomen meines Erachtens besser als die vom KGSt vorgegebene:

**Soziale Dienstleistungsprodukte** sind charakterisiert durch die Tatsache, daß

- diese Produkte Dienstleistungen sind, die von dem Dienstleister erbracht werden und an die Nutzer/ Kunden übergeben werden, also die produzierende Organisationseinheit verlassen, bzw. daß sie für einen möglichen Nutzer erkennbar/ wahrnehmbar angeboten werden,
- sie aus mehreren Teilprodukten bestehen können, die in der Organisationseinheit/der Einrichtung erstellt werden oder zum Teil auch von anderen Organisationseinheiten/Einrichtungen
- diese Dienstleistungen als Einzelprodukt von anderen Einzelprodukten sinnvoll abgrenzbar und damit erkennbar und beschreibbar sind.« (Haase 1995)







**DORO-THEA CHWALEK**

## »MÄDCHENARBEIT: ATTRAKTIV UND PREIS- WERT ? ODER WIE ?«

**TÄTIGKEITSFELD: (AUTONOME)  
MÄDCHENARBEIT**

### **1. Qualitätsentwicklung in der Mädchenarbeit**

Der Druck, der auf die Jugendhilfe und damit auch auf Mädchenarbeit und Mädcheneinrichtungen durch die Verwaltungsreformprozesse derzeit ausgeübt wird, erfordert die offensive Auseinandersetzung.

Qualität zum Thema zum machen heißt, sich der ganzen Komplexität



und damit der Schwierigkeit der Bearbeitung dieses Themas zu stellen. Qualität ist ja gerade kein neutraler Begriff, sondern gewinnt erst Kontur durch die Definition dessen, was aus der

jeweiligen Sicht heraus darunter verstanden werden soll.

Wenn wir also nach der Qualität von Mädchenarbeit fragen kann dies vie-



le Facetten haben (vgl. J. Merchel 1998):

- Qualität im Hinblick auf unterschiedliche Betrachtungsebenen (fachlich, ethisch, politisch, wirtschaftlich, methodisch, u.a.)
- Qualität im Hinblick auf unterschiedliche Interessen (Träger, Mitarbeiterinnen, Adressatinnen, Verwaltung, Politiker, Kooperationspartner, allgemeine Öffentlichkeit) und
- Qualität im Hinblick auf das Spezifische sozialpädagogischer Handlungsfelder im allgemeinen (interaktive Leistungserstellung zwischen Adressatin und Pädagogin, beschränkte Überprüfbarkeit von Ergebniszielen, hohe Relevanz einzelfallbezogener Erfolgskriterien, u.a.).

Diese unterschiedlichen Qualitätserwartungen auf den verschiedenen Ebenen an eine Mädcheneinrichtung getrennt unter den obengenannten Kriterien zusammenzutragen, kann auch lohnend sein im Hinblick auf den eigenen Standort. Die Erwartungen der Beteiligten zu erkunden und nicht nur aus fachlicher Sicht Kriterien zu formulieren, verändert den eigenen Blickwinkel auf die Einrichtung. Vor allem schärft sich der Blick für die mädchenpolitische Auseinandersetzung in Gremien, Planungsgruppen

**Auf jeden Fall ergeben sich gemäß der Doppelstrategie und der doppelten Aufgabe feministischer Mädchenarbeit - einerseits die pädagogische Arbeit mit Mädchen zu gestalten, andererseits Lobbyarbeit für Mädchen/Mädchenarbeit zu leisten - zwei Blickrichtungen in der Debatte um Qualität.**

u.ä. insbesondere hinsichtlich strategischer Überlegungen (z.B. Bündnisse mit wem, Einschätzungen der Machtpotentiale und Interessen etc.).

Auf jeden Fall ergeben sich gemäß der Doppelstrategie und der doppelten Aufgabe feministischer Mädchenarbeit - einerseits die pädagogische Arbeit mit Mädchen zu gestalten, andererseits Lobbyarbeit für Mädchen /Mädchenarbeit zu leisten - zwei Blickrichtungen in der Debatte um Qualität.

### 1.1. Der Blick nach innen

Der Blick nach innen verfolgt das Ziel der Selbstvergewisserung und des Transparentmachens von Qualitätserwartungen aller Beteiligten innerhalb der Einrichtungen (Trägerinteressen des eventuell ehrenamtlichen Vorstandes, andere ehrenamtliche Mitfrauen, die Mitarbeiterinnen differenziert nach ihrem jeweiligen Status, die unterschiedlichen Besucherinnen der Einrichtungen). Daraus lassen sich die Ziele ableiten. Eine solche zunächst interne Reflexion, Klärung und Aushandlung ist notwendig, um eigene Beurteilungsmaßstäbe bewußt zu machen und auszusprechen.

Die am Projekt (Qualitätsentwicklung in der Mädchenarbeit, Paritätischer Wohlfahrtsverband) beteiligten Mäd-



cheneinrichtungen haben beispielsweise folgende Ziele als Impuls für eine interne Auseinandersetzung ausgehend vom Begriff »Qualität« benannt:

- Sicherheit erhalten bzw. herstellen, das Richtige zu tun und auch richtig zu handeln, klare Orientierung bekommen für alltagspädagogische Situationen
- Klarheit in der internen Kommunikation gewinnen, strukturierter in Teamsitzungen, klarer bei Zuständigkeiten
- wieder mehr Lust auf Reflexion durch mehr Distanz zum Alltagsgewusel
- Wunsch nach neuen Formen der Arbeitsorganisation als praktische Entlastung im Alltag
- Verbindliche Regeln für Schlüssel-situationen schaffen
- Zufriedenheit wieder mehr in den Mittelpunkt rücken, eigenen Erfolg sehen, weniger Frust
- Mehr Selbstsicherheit nach außen gewinnen durch klare Argumente
- Verantwortlichkeiten klären, um zügiger entscheiden können
- Strategien für offensive Verhandlungen mit Geldgebern entwickeln
- Professionelles Selbstbewußtsein stärken (wir wissen was wir tun und warum und was wir damit erreichen)

Wichtig zu bedenken ist der Arbeitsaufwand für einen solchen Prozeß und auch die Schwierigkeit, im Team die

Motivation dafür über einen längeren Zeitraum zu halten, weil in der Regel doch das »Alltagsgeschäft« vorgeht. Es ist damit zu rechnen, daß es auch zu Konflikten und Irritationen kommt, wenn scheinbar Selbstverständliches erstmal konkretisiert werden muß und nicht in allen Punkten die vermutete Übereinstimmung da ist.

## **1.2. Der Blick auf die Anforderungen von Außen**

Der Blick auf die Anforderungen von Außen ergibt sich durch Anfragen hinsichtlich mehr Transparenz von der Seite der Finanzgeber (Zuordnung von Kosten zu Leistungen), durch die Vorgaben eines entsprechend standardisierbaren Berichtswesens und in der Folge durch die Neuorganisation von Abrechnungsmodalitäten (Leistungsvertrag statt Zuwendungsbescheid). Hier sind einzelne Mädcheneinrichtungen unterschiedlich gefordert je nach Arbeitsfeld und kommunaler Verankerung und ihrer Akzeptanz durch Kostenträger etc. Auf Einrichtungen, die nach § 27 ff KJHG im Bereich erzieherische Hilfen mit Mädchen arbeiten, kommen zur Zeit sehr konkrete, unterschiedliche Anforderungen durch die Kostenträger in Form von Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zu. Für andere Arbeitsfelder ist die Thematisierung von Qualität sehr heterogen, die Anforderungen zur Zeit meist noch unklar. Es liegt m.E. an der Offensivität der Jugendhilfe und damit auch der Frauen in der Mädchenheit, fachliche Qualität der Arbeit als wesentliche Größe in der Diskussion um »billiger und besser« zu etablieren.

Die Gefahr dabei könnte sein, daß mit vorausseilendem Gehorsam und einem enormen Existenzdruck von



Einrichtungen die Chance der Einflußnahme auf die Definition von Leistungen und Qualität vertan wird, die Frage nach Qualität nur zum neuen Legitimationszweck nach außen wird (gemeint im Sinne der Erledigung einer neuen Aufgabe, neue Formulare, die irgendwie ausgefüllt werden, wie früher die »Antragslyrik«).

Natürlich ist gerade bei wenig sinnvoll erscheinenden bürokratischen Aufgaben, die manche Jugendämter mit großem Zeitdruck von den Trägern verlangen, gut zu überlegen, an welcher Stelle ein mit wenig Aufwand betriebenes »Legitimationsgeschäft«

erledigt werden muß, weil der Ausgang des ganzen Prozedere ja ohne Garantie erscheint. Es sollte gut geprüft werden, welche internen Daten Einrichtungen mal eben nach außen geben. Gemäß der neuen Philosophie von der Inputsteuerung zur Outputsteuerung, von der Konzeption zur Leistungsbeschreibung, wird die formale Kontrolle des Geldgebers leicht zu einer inhaltlichen Kontrolle (Nachweis der erbrachten Leistungen unter Einhaltung vereinbarter Standards).

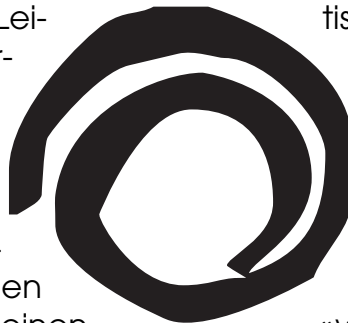
Über die Einrichtungsebene hinaus geht es um eine gemeinsame Reflexion der fachlichen Arbeit und um Strategien der Durchsetzung von allgemeinen Standards. Schon jetzt ist in manchen Netzwerken der Mädchenarbeit, in

den Arbeitskreisen vor Ort zu beobachten, daß unter dem neuen Diktat der Konkurrenz gemeinsames Vorgehen im Sinne einer gesamten mädchenpolitischen Strategie für alle Einrichtungen erschwert wird.

Die Spannung zwischen der Formulierung allgemeiner trägerübergreifender Qualitätsstandards für Mädchenarbeit und der Kennzeichnung der besonderen, vielleicht trägerspezifischen Qualität einzelner Einrichtungen muß ausdiskutiert werden; die Vielfalt und Pluralität der Mädchenarbeit ist ihre Stärke (und als Grundlage von Jugendhilfe generell auch im SGB VIII verankert).

Bezogen auf die Qualität der gesamten Jugendhilfe ist natürlich zu fragen und der Nachweis einzufordern, inwiefern sie den Qualitätsauftrag der geschlechterdifferenten Ausgestaltung in all ihren Angeboten und Leistungen gemäß § 9.3. SGB VIII realisiert. Auf der mädchenpolitischen Ebene beinhaltet die Frage nach Qualitätsstandards in den entsprechenden Gremien und Kontexten zu thematisieren und einzufordern, daß es um das »ob« und um das »wie« einer mädchengerechten Jugendhilfeinfrastruktur vor Ort geht.

**Schon jetzt ist in manchen Netzwerken der Mädchenarbeit, in den Arbeitskreisen vor Ort zu beobachten, daß unter dem neuen Diktat der Konkurrenz gemeinsames Vorgehen im Sinne einer gesamten mädchenpolitischen Strategie für alle Einrichtungen erschwert wird.**



## 2. Was heißt Qualitätsentwicklung in einer Mädcheneinrichtung?

Die Frage nach der Qualität einer Leistung, eines Angebotes, z.B. eines Werkstatt-Kurses zur Berufsorientierung (Holz, Metall, Elektro, o.ä.), ist die Frage, was unterscheidet einen guten Kurs von einem schlechten. Das setzt voraus, daß vorher eine Verständigung darüber stattgefunden hat, was die Indikatoren sind, also woran man und frau messen will, ob es ein Mehr oder Weniger an Qualität gibt.

Qualität ist ein Konstrukt und geprägt von gesellschaftlichen und persönlichen Normen, Werten, Zielen und Erwartungen der Beteiligten. Die unmittelbare Kopplung an Interessen ist offensichtlich, das können auch sich widersprechende Interessen sein. Verschiedene Beteiligte haben also mehr oder weniger deutliche bestimmte Erwartungen an eine Jugendhilfeleistung (für Mädchen), die mehr oder weniger durchsetzbar ist, je nach Machtposition. Bezogen auf die Mädchen als die unmittelbaren Nutznieherinnen und Adressatinnen eines solchen Kurses ist also der Gebrauchswert das entscheidende, die KGSt benutzt hier den Begriff der Kundinnenzufriedenheit.

Aber neben der Akzeptanz (es nehmen Mädchen dieses Angebot wahr) gibt es noch eigene pädagogische

weitergehende Ziele, die die Qualität, den Erfolg eines solchen Angebotes ausmachen. Neben einem subjektiven Nutzen für die Mädchen (wie Spaß haben, ein eigenes »Produkt« herstellen und mit nach Hause nehmen u.a.) verfolgen die Pädagoginnen auch weitere konkrete Ziele (Handlungsziele wie beispielsweise Erlernen des Umgangs mit bestimmten Werkzeugen/Maschinen) und langfristige Wirkungen (Stärkung des Selbstwertgefühls, Erweiterung des Berufswahlspektrums etc.). Um kurzfristige Ergebnisse und langfristige Wirkungen zu erzielen, kommt es auf bestimmte Rahmenbedingungen an (Strukturqualität) und darauf, wie der Kurs gestaltet wird (Prozeßqualität).

**Bezogen auf die Qualität der gesamten Jugendhilfe ist natürlich zu fragen, inwiefern sie den Qualitätsauftrag der geschlechterdifferenten Ausgestaltung in all ihren Angeboten und Leistungen gemäß § 9.3. SGB VIII realisiert.**

**Ergebnisqualität** ist einerseits also der subjektive Wert für die Mädchen und die mittel-/ langfristigen Wirkungen pädagogischer Arbeit. **Prozeßqualität** meint die Gestaltung des pädagogischen Handelns, die Art der Vermittlung von Techniken z.B. die gesamte Beziehungsarbeit im Blick auf die pädagogischen Ziele. **Strukturqualität** meint dann die förderlichen Bedingungen für dieses Angebot im Sinne der Ziele.

Wenn die Mitarbeiterinnen also herausfinden möchten, ob und wie gut das angestrebte Ziel (Erweiterung des Berufswahlspektrums) umgesetzt wurde, müssen sie Kriterien festlegen und »Beweise« dafür finden. Was also sind feststellbare, abfragbare und/oder beobachtbare Phänomene (Indikatoren), die sich auf das Kriterium



beziehen lassen. Indikatoren auszuwählen ist natürlich eine heikle Angelegenheit, denn sie reduzieren die Wirklichkeit nicht unerheblich, ihre Aussagekraft bleibt begrenzt.

**Beispiel:**

Abzufragen wären z. B. vor und am Ende des Kurses, welche Ausbildungsberufe die Mädchen überhaupt kennen, welche sie für sich selbst als Möglichkeit in Betracht ziehen, welche für sie eher männlich besetzt sind, eher weiblich besetzt sind, ob sich ihre Einschätzung im Kursverlauf verändert hat usw. Hier wären kreative Auswertungsmethoden unter Beteiligung der Kursteilnehmerinnen zu erproben, um etwas genauer zu beantworten ob sich das gesetzte Ziel realisiert hat und in welchem Ausmaß. Handlungsziele wie etwa »Fertigkeiten erlangen im handwerklichen Umgang mit dem Material Holz« lassen sich beobachten und auch am fertigen Produkt (z.B. CD-Regal) ablesen.

Qualitätskriterien im Sinne dieses Beispiels sind die selbstgesetzten Maßstäbe für eine gute pädagogische Arbeit bezogen auf das Ziel. Ergebnis solcher Auswertung kann sein, Schwachstellen zu erkennen, um Konzeption und Didaktik für einen solchen Kurs zu verbessern, die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Fachanleiterin und begleitender Pädagogin zu verbessern u.ä.. Es wird sich herausstellen, welche Form von Datenerhebung und Dokumentation dann sinnhaft erscheint. Indikatoren sind faßbare, meßbare Einheiten, um die Qualitätskriterien zu konkretisieren.

Diese Maßstäbe für eine gute Arbeit für sich und im Team so konkret auf den Punkt zu bringen, ist m.E. eine neue Form der Reflexion und Auseinandersetzung über gelungene oder weniger gelungene pädagogische Situationen mit Mädchen. Dies in dieser Intensität und mit diesem Aufwand für alle Situationen und Angebote zu betreiben ist kaum möglich. Aber für die Kernangebote einer Mädchen-einrichtung oder auch umstrittene Angebote könnte dies zur Klarheit im Team beitragen und Argumente und Fakten für eine Legitimation nach »außen« bringen, jedenfalls mehr als die oftmals nur »subjektiv empfundene Qualität« der Pädagoginnen, ob ein Kurs »gut« oder »schlecht« gelaufen ist und was mögliche Erklärungen dafür sein könnten. Stärker ins Blickfeld rückt in jedem Fall die Frage nach

der präzisen Zielbeschreibung für ein Angebot und die Auswertung entlang der Frage der Zielerreichung.

Natürlich gibt es immer auch ungeplante und unplanbare Prozesse und Situationen mit Mädchen, gruppendynamischer Art beispielsweise. Pädagogisches Handeln lebt von der Lebendigkeit der Beziehungen, dem Mitgestalten der »Ko-Produzentin« (das Mädchen) und der Haltung jeder einzelnen Frau in diesem Miteinander.

Anhand dieses systematischen Vorgehens kann ein Team zu konkreten Vorstellungen und Aussagen darüber kommen, wie es seine Arbeit qualitativ gestaltet und welches die Bedingungen dafür sind. Die eigenen



Beurteilungsmaßstäbe lassen sich dann wieder als »Optimum« oder als »Minimum« formuliert den verschiedenen Qualitätsebenen zuordnen:

### **Struktur:**

Was sind die Voraussetzungen und Bedingungen (Niedrigschwelligkeit, Gestaltbarkeit der Räume, Kontinuität der Beziehungen, Kompetenz der Pädagoginnen/Anleiterinnen etc.) für eine gute pädagogische Arbeit, bzw. welche Rahmenbedingungen wirken einschränkend?

### **Prozeß:**

Was sind die Anforderungen (Handlungsregeln, Arbeitsprinzipien) an eine gute fachliche Gestaltung der Arbeit (Parteilichkeit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Verschwiegenheit/Vertrauensschutz, etc.)?

### **Ergebnis:**

Was sind die Anforderungen an den angestrebten Zustand (Konfliktfähigkeit, Selbstorganisation, soziale Kompetenz etc.)? Wie angemessen sind die Ziele und wie werden sie erreicht?

Weil zur Bestimmung von Qualitätskriterien, also Maßstäben zur Beurteilung von Angeboten und Leistungen, die verschiedenen Beteiligten aus ihrer jeweiligen Perspektive Erwartungen formulieren, bewegen sich auch die Formulierungen von Qualitätsstandards nicht im interessensfreien Raum und orientieren sich nicht allein an fachlichen Kriterien einer guten Arbeit aus Sicht der Professionellen. Neben der einrichtungsinternen Auseinandersetzung um die unverwechselbare Qualität, das eigene Profil einerseits und der Ausrichtung am Bedarf, den Interessen und Wünschen der Mädchen als Adressatinnen andererseits, geht es auch darum, ein-

richtungsübergreifend zu fachlichen Aussagen, den »Essentials« von Mädchenarbeit - als Qualitätsstandards formuliert - zu kommen. Wie diese im Ringen mit Geldgebern oder Kommunalpolitikern als Qualitätsstandards jeweils formuliert und ausgehandelt werden können, ist von den jeweiligen politischen Kräfteverhältnissen abhängig, also auch von der Macht der fachlichen Argumente.

Erst wenn Qualitätsstandards auf den verschiedenen Ebenen festgelegt und mit allen Beteiligten ausgehandelt sind, fängt der Prozeß von Qualitätssicherung oder Qualitätsmanagement an.

Zusammenfassend läßt sich sagen: Mädcheneinrichtungen stehen wieder einmal vor neuen oder alten (?) Selbstlegitimationszwängen. Neu ist, daß die Einrichtungen ihre Leistung konsequent an Zielen ausrichten sollen um gleichzeitig besser und billiger zu arbeiten. Das bedeutet nun, daß Mädcheneinrichtungen nicht mehr länger ihre Arbeit mit der Existenz des Angebots und der Vorlage des Konzepts begründen können, sondern daß sie Ziele klar definieren, fachlich begründen und den Nachweis erbringen müssen, daß die Konzeption auch umgesetzt und Ziele erreicht wurden.

### **3. Chancen und Hindernisse für kleine (autonome) Mädcheneinrichtungen**

Für die neuen Anforderungen brauchen die Mitarbeiterinnen Klarheit nach innen und eine angemessene Strategie nach außen.

Gerade kleine autonome Mädchen-einrichtungen haben Vorteile und eine



gute Ausgangsbasis für diese Herausforderungen:

- Sie mußten schon immer ihre Arbeit präzise darstellen und legitimieren, um Geldgeber zu überzeugen.
- Sie mußten schon immer ihre Arbeit eng und flexibel entlang den Bedürfnissen der Zielgruppe ausrichten, um ihre Existenz zu rechtfertigen.
- Sie mußten schon immer mit relativ wenig Ressourcen wirtschaftlich umgehen, um damit Angebote auf die Beine zu stellen.
- Sie haben nicht intern noch um Grundsätze und mädchenpolitische Belange zu kämpfen gegen Trägerinteressen, gegen männliche Leitungskräfte und gegen Interessen männlicher Kollegen.

Auf der anderen Seite - im öffentlichen Raum und in der politischen Diskussion - wiegt das Widerständige und Sperrige, die feministische Ausrichtung des Trägervereins die internen Vorteile zum Teil auf. Fehlt die Akzeptanz wird dies zum Nachteil gegenüber großen etablierten Trägern. Um die Grundwerte, basierend auf einer feministischen Gesellschaftsanalyse, muß immer noch gerungen werden: Mädchen nicht defizitär und nicht als Opfer zu beschreiben, sondern umgekehrt die patriarchalen Verhältnisse als hierarchisch und Mädchen ausgrenzend. Diese Annahme, die Basis für die Begründung und Zielrichtung einer feministischen Mädchenarbeit wird eben nicht im-

mer und von allen als Konsens mitgetragen.

Anita Heiliger beschreibt Ziele für Mädchenarbeit und Mädchenpolitik folgendermaßen: »Ziel feministischer Mädchenarbeit und Mädchenpolitik ist zunächst, die volle Entwicklung der eigenständigen, unabhängigen Persönlichkeit von Mädchen, ihrer Individualität, Ganzheitlichkeit, Selbstbestimmtheit, unter Einschluß der Überwindung und Heilung der bereits erfolgten tiefen Verletzungen und der positiven Bewertung und Selbstbewertung von Weiblichkeit jenseits patriarchaler Definitionen.« (Feministische Mädchenpolitik, in KOFRA Nr. 50, 1990).

**Grade kleine autonome Mädcheneinrichtungen haben gegenüber großen Einrichtungen und Trägern Vorteile.**

Ich finde es heute wieder wichtig, sich mit postulierten Zielen feministischer Mädchenarbeit aktuell und neu auseinanderzusetzen, sie auf das eigene Selbstverständnis zu beziehen und zu überprüfen, ob die eigene aktuelle pädagogische Arbeit abzuleiten ist. A. Heiligers Definition ist m.E. eine gute Vorlage, Begriffe, die sicherlich auch in Konzeptionen von autonomen Mädcheneinrichtungen auftauchen, aus der Alltagspraxis heraus zu füllen und konkret zu machen.

Förderliche Faktoren für eine solche Qualitätsdiskussion um feministische Ziele in autonomen kleinen Mädcheneinrichtungen sind im Idealfall u.a.:

- das hohe Engagement der Mitarbeiterinnen
- ihre hohe Identifikation mit der Einrichtung und ihren Zielen



- der fehlende Verwaltungsbürokratismus
- eine meist kollektive auf Gesamtteambasis beruhende Geschäftsführung
- kurze »Dienstwege«
- eine Kultur der permanenten Selbstreflexion und Abstimmung im Team
- relativ flexible konzeptionelle Gestaltung

Ich denke, dies sind im positiven Sinn auch Potentiale, auf die kleine Mädcheneinrichtungen bauen können.

Hinderlich sind andererseits:

- die oft schlechten Arbeitsbedingungen (knappe Ressourcen)
- der permanente Existenzdruck
- wenig Personalkontinuität (ABM, Honorarbasis, Generationsfrage: Gründerinnen/Neue Mitarbeiterinnen)
- hohe politische Ziele und hohe Ansprüche in der Arbeit
- Erfahrung von Abwertung durch außen, aber auch Gefahr der Selbstabwertung
- fehlende Streitkultur/Konfliktfähigkeit in Frauentams
- schwierige Entscheidungsprozeduren unter dem Primat des Konsensprinzips



Wichtig ist m.E. zunächst ohne zusätzlichen Druck von außen, also frühzeitig (sofern dies noch möglich ist), in einen **inneren Prozeß der Qualitätsentwicklung** zu treten, allerdings auch mit dem Ziel eines internen Nutzens, nicht nur mit dem Blick nach außen. Es geht darum, tatsächlich klare Orientierung und präzise Vorstellungen als Mitarbeiterinnen zu gewinnen: was für sie aktuell die Richtung ihres Handelns ist, womit sie unzufrieden sind, was verbessert werden muß, welche Informationen eingeholt werden müssen, was Erfolgskriterien sind etc. Gerade hier besteht noch sehr viel Informationsbedarf, Forschung in eigener Sache, was Wirkungen und damit auch Kriterien für Zielerreichung in der pädagogischen Arbeit angehen.

Möglicherweise öffnet sich in diesem Prozeß der Blick neu auf die Mädchen mit der Entwicklung von adäquaten Beteiligungsformen, in denen sie ihre Erwartungen und die erlebte Qualität von Angeboten aus ihrer Sicht einbringen können. Die existentielle Absicherung in einer Konkurrenz-Landschaft bedarf einer »Image-Pflege« und Bündnisstrategien. In der Vernetzung liegen die Chancen und Durchsetzungsformen allgemeiner Fachstandards für Mädchenarbeit (siehe auch Darstellung einer Jugendhilfeplanung am Beispiel der Stadt Hildesheim unter Begleitung von Claudia Wallner). Die Vereinheitlichung von Mindeststandards und Standardleistungen muß sich m.E. in erster Linie auf die Rahmenbedingungen beziehen. Die Pluralität auch in der Ausgestaltung von Leistungen muß erhalten bleiben.

Beide Anstrengungen, die der internen Qualitätsarbeit und der mädchen-



politischen Einmischung, bedürfen der Abwägung von Ressourcen hinsichtlich der angestrebten Ziele. Ressourcen für Mädchenpolitische Einmischung einerseits und Qualitätsentwicklung in der Einrichtung müssen als notwendige Bestandteile der allgemeinen Arbeit im Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Träger, aber auch der Geldgeber kenntlich gemacht werden.

Die Verknüpfung der Qualitätsdebatte mit der Diskussion um eine mädchengerechte Jugendhilfeplanung steht dringend an, ist aber z.Zt. noch nicht gelungen, wie überhaupt vor Ort ein »Nebeneinander« der verschiedenen Verfahren zu beobachten ist.

#### **4. Beispiel eines konkreten Qualitätsentwicklungsprozesses**

Am Beispiel einer kleinen Mädchen-einrichtung will ich zumindest kurz einen möglichen Qualitätsentwicklungsprozeß unter den dort vor Ort gegebenen Prämissen skizzieren, die tatsächlich Zeit und Raum für einen Prozeß lassen (der nicht überall gegeben ist) und die nicht auf eine schnelle Formulierung von Qualitätsstandards angelegt sind.

##### **Ausgangslage:**

Der Verein Lilith e.V. in Pforzheim ist seit Oktober 1991 Trägerin einer Beratungsstelle für Mädchen und Jungen, die sexuelle Gewalt erfahren haben und eines offenen Mädchentreffs. Der Verein beschäftigt zur Zeit sieben Frauen in Teilzeit auf drei Fachstellen und einer 25 Std. Verwaltungsstelle für beide Einrichtungen. Die Geschäftsführerin ist seit fünf Jahren eingebunden in Jugendhilfeplanungsgremien

im Bereich Freizeitstätten für Kinder und Jugendliche und Beratungsstellen. Ab dem Jahr 2000 soll eine Finanzierung über Kontrakte die bisherige Zuwendungsform ablösen. Pforzheim nutzt als Modellregion für Jugendhilfeplanung diese zur Vorbereitung einer Umstrukturierung unter Einbezug der freien Träger in arbeitsfeldspezifischen Planungsgruppen. Ein Produktplan ist bereits erstellt. Zur Zeit sollen Qualitätskriterien erarbeitet werden.

Die Existenz des Mädchentreffs ist nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Die, wenn auch in geringem Umfang geleistete kommunale Unterstützung, soll nicht gekürzt werden. Vielmehr geht es um eine inhaltliche Neu-Positionierung und Profilierung des Mädchentreffs als einzige Mädcheneinrichtung im Verhältnis zu den anderen Jugendfreizeitstätten, die auch Angebote für Mädchen vorhalten. Im Laufe dieser Diskussionen gibt es die Übereinkunft, daß vom Mädchentreff ausgehend grundlegende Impulse für die Weiterentwicklung der Mädchenarbeit in den koedukativen Einrichtungen ausgehen sollen. Das Innovative soll also Dauerprogramm sein. Neben dem Erproben neuer Angebote soll aber auch ein offener Treff weiterhin als Anlaufstelle für Mädchen und als niedrigschwelliges Angebot auch in Bezug auf die Beratungsstelle erhalten bleiben.

Die Geschäftsführerin und die Mitarbeiterin des Mädchentreffs haben die Zusammenarbeit mit dem Projekt des DPWV gewünscht, um durch eine selbstbestimmte Analyse der Stärken und Schwächen der Einrichtung zu einem Weg der Auseinandersetzung und Weiterentwicklung der konzeptionellen Arbeit zu einem zu-



friedenstellendem Ergebnis für die Mitarbeiterinnen und für den abzuschließenden Vertrag über die kommunale Förderung zu kommen.

### Im Prozeßverlauf:

Am Beginn der Begleitung dieses Prozesses im Januar 1998 standen folgende Fragen:

- Wie soll das Profil des Mädchentreffs aussehen (was bleibt, was soll sich verändern)?
- Was sind die neuen Erwartungen ?
- Wie können die begrenzten Ressourcen in diesem Sinne sinnvoll eingesetzt werden?
- Welche Mädchen kommen zur Zeit, welche sollen in Zukunft angesprochen werden?
- Wie sollen sich neue Kooperationsformen zwischen »impulsgebend und der Angst vor Veinnahmung« mit den anderen Freizeiteinrichtungen gestalten?
- Wie ist die Personalplanung auf die Profil-Neudefinition abzustimmen (Auswahl von neuen Honorarkräften, Praktikantinnen, Neubesetzung der zweiten halben Stelle? Welche Kompetenzen werden gebraucht ?

In einem ersten Schritt haben sich die Mitarbeiterinnen mit den Erwartungen von außen auseinandersetzt und dafür den umstrittenen KundInnenbegriff insofern benutzt, daß sie ihn auf alle Personen und Institutionen ausgeweitet haben, mit denen sie in Berührung stehen.

Die relevanten Personengruppen systematisch zu erfassen war sinnvoll, um ein Bild über deren Qualitätserwartungen zu bekommen. Folgende Leitfragen wurden benutzt:

- Wo wissen wir wenig, wo gar nichts über die Erwartungen ?
- Wo gibt es Überschneidungen, wo Konfliktlinien ?
- Welche Erwartungen wollen wir, welche müssen wir erfüllen, welche nicht ?
- Wieviel wissen wir über unsere hauptsächliche Zielgruppe, die Mädchen, und wie differenziert ist dieses Wissen? Auch da gibt es widersprüchliche Erwartungen. Wie gehen wir damit um (z.B. Prioritäten in den Angeboten)?

So wurde ein buntes Bild zusammengetragen über die Verankerung der Einrichtung im Gemeinwesen, die politische und fachliche Vernetzung im System der Jugendberufshilfe, die Nähe oder Distanz zu den wichtigsten Zielgruppen und auch über die Zufriedenheit der internen Kundinnen, der Mitarbeiterinnen, der ehrenamtlichen Frauen im Verein und Vorstand.

Ein Ergebnis dieser Recherche war die Erkenntnis, daß die beste Akzeptanz (und dies konkurrenzlos), die vom Verein organisierten Selbstbehauptungskurse für Mädchen erfahren. Folge dieser Erkenntnis war, gemäß der hohen Nachfrage dieses Angebot zu erhöhen (mehr Kurse als bisher, mit einem begrenzten Aufwand (Routine), für differenzierte Zielgruppen), um sich damit flexibler als bisher auf die Erwartungen der Kun-



dinnen einzulassen (bislang gab es lange Wartezeiten für Teilnehmerinnen bei nur begrenzten Kursen).

Eine weitere wichtige Erkenntnis war, daß das Wissen über die Erwartungen der unterschiedlichen Mädchen und Mädchengruppen (Zielgruppen differenziert nach Alter, Stadtteil, kultureller Hintergrund, Schulbildung) doch sehr begrenzt war. Auch wurde erschreckenderweise klar, wie wenig strukturell verankerte Partizipationsmöglichkeiten es für die Mädchen im Mädchentreff selbst gab, sie waren eher Zufallsprodukte oder wurden nicht ernsthaft verfolgt (ausgefüllte Fragebögen einer Befragung von Mädchen blieben letztlich unbearbeitet in der Schublade). Die Mitarbeiterinnen beschlossen, den Mädchen als Zielgruppe erhöhte Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, um sie in die Neuorientierung der Mädchentreffarbeit miteinzubeziehen.

Im Hinblick auf den offenen Bereich im Mädchentreff wurde mittlerweile beschlossen, eine Bedarfsanalyse im Stadtteil in Zusammenarbeit mit den Schulen durchzuführen, um genauer zu erkunden, welche Mädchen, welcher Altersstufen an einem Angebot im Mädchentreff interessiert sind, wie dieses dann aussehen soll, zu welchen Öffnungszeiten etc. Gerade im offenen Treff gab es eine hohe Unzufriedenheit der Pädagogin (Unsicherheit über die pädagogische Rolle, viele Konflikte zwischen Mädchen, hohe Fluktuation, keine Klarheit über Zielsetzung in der offenen Arbeit und adäquater Umsetzung).

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff der sensiblen Schnittstellen (häufig wiederkehrende Situationen, die aber einen wesentlichen Einfluß auf

den Erfolg/Mißerfolg der Einrichtung haben) brachte sofort einen konkreten Erkenntnisgewinn und Nutzen.

Als solche Situationen wurde systematisch betrachtet:

- Erstkontakt am Telefon
- Erstgespräch in der Beratung
- Wiederkehrende Konflikte zwischen Mädchen und Mitarbeiterin um Einhaltung von Regeln

Beim ersten Punkt (Erstkontakt) wurde sehr schnell deutlich, daß die unzureichende telefonische Erreichbarkeit des Mädchentreffs eine große Hürde ist, weil vielfach der Erstkontakt vom Mädchen über das Interesse an konkreten Kursangeboten zustandekommt, die eine Anmeldung erfordern. In Rücksprache mit der Verwaltungskollegin, die überwiegend für die Beratungsstelle zuständig war, wurden neue Vereinbarungen getroffen bezüglich telefonischer Zuständigkeit für den Mädchentreff und die Kursanmeldungen. Dies entlastete die Mädchenpädagogin von aufwendigen Rückrufen aufgrund der vielen täglichen Nachrichten auf dem Anrufbeantworter des Mädchentreffs.

Ein weiterer Aspekt war die Feststellung, daß der Zugang durch den dunklen Hausflur für Mädchen abschreckend wirken muß. Hier wurden durch Verhandlungen mit dem Eigentümer kurzfristig die Übernahme von längst fälligen Renovierungsarbeiten erreicht.

Eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit Qualität wurde dann zunächst für die Selbstbehauptungskurse auf den Ebenen Struktur/Prozeß/Er-



gebnis exemplarisch geführt und beschrieben und als Vorlage in die Jugendhilfeplanungsgruppe eingegeben. Dort diente sie als Grundlage einer Diskussion um Qualitätsstandards auf der exemplarischen Ebene eines Angebots, in die auch die Freizeitstätten mit ihren entsprechenden Vorlagen einbezogen wurden. Dieser Prozeß dauert noch an, soll aber im Ergebnis zu Qualitätskriterien für die bereits erstellten Leistungsbeschreibungen im Rahmen des Produktplans im Laufe des nächsten Jahres führen.

Dies soll nur ein kleiner Einblick sein, wie Qualitätsentwicklungsprozesse - einerseits aus einer inneren Motivation heraus, andererseits aus äußeren Anforderungen heraus - geführt werden, jenseits einer systematischen Abarbeitung von Leistungskatalogen, Zielbeschreibungen und Operationalisierungen, die erstmalig auf das zweite Jahr (1999) vertagt sind. Dann liegen die Ergebnisse der Bedarfsanalyse vor, konzeptionelle Entscheidungen fallen und der anstehende Vertrag mit der Kommune muß formuliert werden. Dieser selbstbestimmte Rahmen läßt natürlich viel Raum und Zeit und spricht für eine Form von Jugendhilfeplanung, die die Träger miteinbezieht und ihnen Kompetenzen einer fachlichen Qualitätsentwicklung auch zugesteht. Die sich selbst gestellten Fragen haben in vielen kleinen Bereichen zu sofortigen Veränderungen bezogen auf Struktur und konzeptionelle Prozeßebenen führen können. Der konkrete Nutzen war gleich präsent und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen stieg. Gleichwohl bleibt die Belastung durch die neue Form der Reflexion und Qualitätsentwicklung, weil die Ressourcen insgesamt knapp sind.







**ANGELIKA GEIST**

## **»MÄDCHENARBEIT: ATTRAKTIV UND PREIS- WERT ? ODER WIE ?«**

**TÄTIGKEITSFELD: KOMMUNALE  
JUGENDARBEIT**

### **1. Zukunftsvisionen**

Endlich! Es ist soweit! Ein »Meilenstein« in der Abschaffung des Patriarchats wurde erreicht! Mit dem Einzug von Neuer Steuerung und Qualitätsmanagement in die Jugendhilfe ist es nun endlich gelungen, alle Probleme rund um die Themen



»Benachteiligung von Mädchen und Frauen« und »Geschlechterhierarchie« zu lösen. Hochwertige feministische Qualitätsstandards sind zwi-

ischen Jugendamt, Träger, Einrichtungen und Fachfrauen ausgehandelt und verbindliche Grundlage. 20 Jahre alte Forderungen wurden Realität:

50 % der Ressourcen kommen Mädchen zugute, zahlreiche Mädchenprojekte sind festes Regelangebot der Jugendhilfe, in koedukativen Einrichtungen ist Mädchenarbeit ein selbstverständlicher Bestandteil und der geschlechtsspezifisch reflektierte



Handlungsansatz ist als Querschnittsaufgabe in allen Konzepten definiert. Es werden nur noch jene Einrichtungen gefördert, die nachweisen können, daß sie mädchengerecht arbeiten.

Auch die Fachfrauen jubilierten: Endlich sind die Erfolge unserer Arbeit nachweisbar. Wir können genau überprüfen, was unsere Arbeit bei den Mädchen bewirkt. Vorbei sind die Zeiten, als vor allem quantitative Kriterien in der Bewertung der Qualität dominierten.

Stattdessen ist die geleistete Mädchenarbeit jetzt vereinbarte Qualität und bekommt die angemessene Anerkennung. Sie gilt nicht mehr als Hobby von ambitionierten Mädchenpädagoginnen. Es ist Schluß mit dem Legitimationsdruck, der Mädchenarbeiterinnen immer wieder das Arbeiten erschwerte. Jetzt sind jene in Legitimationsnot, die diese mädchengerechten Qualitätsstandards in ihrer praktischen Arbeit nicht beachten.

Paradiesische Zeiten?  
Schön wär's.

Die verschiedenen Qualitätssicherungsverfahren bieten einige Chancen für Qualitätsverbesserungen in der Praxis. In der Etablierung der Mädchenarbeit ist viel erreicht, jetzt gilt es aufzupassen, wie die fachlichen Standards auch in der Qualitätsdebatte verankert werden können. Bei den Diskussionen und Verhandlungen um Qualität ist zu berücksichtigen, daß die ökonomisch orientierten Modelle des Qualitätsmanagement und der Neuen Steuerung von den Kommunen mit der Hoffnung eingeführt wurden, Kosten zu senken oder bei gleichen Kosten die Effektivität, Effizienz

und Qualität der Leistungen der Jugendhilfe zu erhöhen.

Was will und kann sich die Kommune nun angesichts der knappen Mittel im Bereich der Jugendarbeit noch leisten? Welche »Produkte«? Welche Qualitätsstandards? Welche Einrichtungen? Gehört hier die Qualitätssicherung mädchengerechter Jugendarbeit dazu? Und - welche Inhalte finden Einzug in die Qualitätsdebatte?

Es geht also auch um die Verhandlung der Inhalte der Jugendarbeit/ Mädchenarbeit. Es wäre blauäugig, dabei die Machtverhältnisse nicht zu sehen, die die Aushandlung von Qualität bestimmen.

Die Ausgangslage der Fachfrauen für Verhandlungen verbessert sich deutlich, wenn die Mädchenpädagoginnen

- Fachkompetenzen zeigen in der Bestimmung, Entwicklung und Sicherung von Qualität;
- fachliche Modelle und Verfahren anwenden, methodisch handeln, zielorientiert arbeiten und evaluieren;
- durchblicken, welche Grenzen die ökonomisch orientierten Qualitätsmodelle für die Sicherung der Qualität fachlicher Arbeit setzen.

Fachfrauen tragen die Verantwortung, die mädchenpolitischen Inhalte einzubringen, die Träger haben die politische Verantwortung, mädchengerechte Jugendarbeit zu ermöglichen. Welche feministischen/ sozialpädagogischen Inhalte sich am Ende in der Qualitätsvereinbarung



wiederfinden, ist ein Spiegel der Machtverhältnisse.

Der Aushandlungsprozeß ist nicht neben, sondern mit den Instrumenten der Jugendhilfeplanung zu führen. Arbeitsfeldspezifische Qualitätsstandards sind in kommunalen Planungs- und Vernetzungsgremien zur Mädchenarbeit, bzw. zur Jugendhilfeplanung zu entwickeln und zu verhandeln. Bereits entwickelte Leitlinien zur Umsetzung des § 9 Ziff. 3 KJHG sind dafür grundlegend sowie in die Bestimmung von Standards einzubinden.

## 2. Qualitätsstandards im Kontext der Geschlechterhierarchie

Es sind Qualitätsstandards zu formulieren, die auf die Probleme im Kontext der Geschlechterhierarchie ausreichend Bezug nehmen. Ulrike Werthmanns-Reppekus (1996, S. 130f) schlägt vor, Mädchenarbeit als Qualitätsstandard in die Jugendhilfe aufzunehmen. Qualitätsbestimmung kann im Hinblick auf die Verbesserung der Situation von Mädchen und im Hinblick auf die Veränderung von Geschlechterhierarchie jedoch nicht auf das Qualitätskriterium Mädchenarbeit reduziert werden. Denn die Konzentration auf Mädchenarbeit als fachliche Antwort

auf die benachteiligenden, diskriminierenden und destruktiven patriarchalen Strukturen, sowie deren Auswirkungen auf die Lebenssituation von Mädchen, birgt immer die Gefahr, daß die Geschlechterfrage nur als Mädchenfrage rezipiert wird und somit zu einem Problem wird, das vor allem Mädchen mit der Gesellschaft oder ihrem Umfeld haben. Und - daß in der Folge die Reformierung des Praxisfeldes auf Mädchenarbeit beschränkt bleibt (vgl. Bitzan 1995, S. 183).

Es besteht die Gefahr, daß die erforderliche Arbeit mit beiden Geschlechtern aus dem Blickfeld gerät und die geschlechtsspezifische Qualifizierung der Koedukation auf Mädchenarbeit reduziert wird. Eine in dieser Weise verstandene Praxis ist eine bequeme Möglichkeit für (Sozial-) Pädagogen und auch für männliche Jugendliche, sich einer Veränderung bisheriger Gewohnheiten,

Verhaltensweisen und Privilegien zu entziehen. Darüber hinaus könnte das Bild entstehen, nur Pädagoginnen wären für die Umsetzung mädchengerechter Jugendarbeit zuständig.

**Zur Veränderung der Geschlechterhierarchie ist es notwendig, alle Bereiche kritisch zu überprüfen und zu verändern. Mädchenarbeit in koedukativen Arbeitsfeldern muß in einen antihierarchischen, geschlechtsspezifisch reflektierten Handlungsansatz eingebettet sein, der sich durch alle Bereiche, Schwerpunkte und Angebote zieht.**

Zur Veränderung der Geschlechterhierarchie ist es also notwendig, alle Bereiche kritisch zu überprüfen und zu verändern. Mäd-



chenarbeit in koedukativen Arbeitsfeldern muß in einen antihierarchischen, geschlechtsspezifisch reflektierten Handlungsansatz eingebettet sein, der sich durch *alle* Bereiche, Schwerpunkte und Angebote zieht.

Koedukation ist so zu gestalten, daß es möglich ist

- Erfahrungen von gleichwertigem Mit- und Nebeneinander zu machen
- eine antihierarchische Kultur gegenseitigen Respekts und Wertschätzung zu entwickeln, in der Männlichkeit nicht über die Abwertung weiblicher Interessen und Fähigkeiten hergestellt wird
- Alternativen zu traditionellen Bildern von Weiblichkeit und Männlichkeit zu entwickeln
- männliche Dominanzkultur zu verändern und Machtstrukturen abzubauen.

Laut Maria Bitzan besteht in der Jugendhilfe die paradoxe Aufgabe, die Geschlechterhierarchie und ihre Folgen dort zu verändern, wo sie immer wieder geprägt und aufrechterhalten wird (vgl. Bitzan 1995, 180). Da die Angebote von (Sozial-) PädagogInnen gestaltet werden, die selbst geschlechtshierarchische Strukturen internalisiert haben, besteht immer die Gefahr, diese Strukturen zu reproduzieren.

Eine Veränderung kann deshalb nur gelingen, wenn eine genaue Analyse geschlechtshierarchischer Strukturen erfolgt und alle Ressourcen, Angebo-

te und Interaktionen immer wieder daraufhin reflektiert werden. Falls die Geschlechterhierarchie als soziale Strukturierung nicht zur kritischen Kategorie für die Konzeptionierung, Umsetzung und Reflexion der (sozial-) pädagogischen Praxis wird, besteht immer die Gefahr, den Diskriminierungszusammenhang und den geschlechtsspezifischen Zurichtungsprozeß zu unterstützen und unsichtbar zu lassen (Bitzan 1995, 187)

### **3. Wie läßt sich die Veränderung von Geschlechterhierarchie in Qualitätsstandards formulieren?**

Aus der Perspektive der parteilichen Mädchenpädagogin muß die Frage so beantwortet werden: Es ist notwendig Qualitätsstandards einer mädchengerechten Kinder- und Jugendarbeit zu definieren, d.h. konkret:

#### **Die Qualitätsüberlegungen werden den Mädchen gerecht.**

Die Qualität des Praxisfeldes bezieht sich auf Mädchen und ihre spezifische Lebenssituation. Mädchen gerecht werden heißt, ihr Verhalten, ihre Interessen und ihre Zwiespälte im Kontext geschlechtshierarchischer Strukturen und geschlechtsspezifischer Sozialisation zu sehen.

#### **Die Qualitätsüberlegungen bleiben nicht auf Mädchen beschränkt.**

Der Blick öffnet sich auf das gesamte Praxisfeld. Alle problemrelevanten Faktoren werden miteinbezogen. Mädchenarbeit ist eingebettet in eine geschlechtsspezifisch reflektierte Reformierung der koedukativen Praxis (und der Jungenarbeit).



## **Mädchengerecht heißt auch Gerechtigkeit für Mädchen herzustellen.**

Gerechtigkeit für Mädchen herzustellen heißt, Ermächtigungsprozesse von Mädchen zu ermöglichen und abwertende und benachteiligende Strukturen abzubauen sowie sich parteilich für Mädchenbelange und Mädchenrechte einzusetzen.

### **4. Was ist bei der Bestimmung von Qualitätsstandards zu beachten?**

- Alle relevanten Bestandteile der Qualität mädchengerechter Kinder- und Jugendarbeit müssen unabhängig davon beschrieben werden, ob sie derzeit überprüfbar sind. D.h. die Inhalte werden definiert und anschließend kann überlegt und weiterentwickelt werden, in welcher Form diese Qualität gesichert und gemanagt werden kann. Es muß in Verhandlungen deutlich gemacht werden, was überprüfbar ist und was nicht, wo Qualität meßbar ist und wo Aussagen über Wirksamkeit getroffen werden können.
- Keine gute Lösung besteht darin, Angebote oder Leistungen der Jugendarbeit als Produkte oder Ergebnisse zu bezeichnen (vgl. Outputorientierte Steuerung) und damit auf die Qualität von Jugendarbeit zu schließen. Nur die Bereitstellung von Angeboten gibt keine Auskunft über die Qualität.

- Die Voraussetzung für die Bestimmung von Qualitätsstandards, nämlich die Standardisierung von Tätigkeiten und/oder Ereignissen, ist in diesem Arbeitsfeld nicht in allen Bereichen gegeben und sinnvoll. Die Angemessenheit der Handlungen sind abhängig vom Lebenskontext, vom Alter und Entwicklungsstand, dem Emanzipationsprozess der Mädchen, der Gruppensituation, der Beziehung und Vertrauensbasis zwischen Mädchen und Mädchenpädagogin. Das macht ja gerade Fachkompetenz und Fachlichkeit aus:

Individuell in bezug auf verschiedene Situationen und AdressatInnen zu handeln. Die Bestimmung von Qualitätsstandards bewegt sich also im Spannungsfeld zwischen der Normierung und der situationsadäquaten und adressatInnengerechten Gestaltung von Interaktionen und Prozessen.



- Die Qualität wird in allen Dimensionen beschrieben. Die Fokussierung auf die Ergebnisdimension wird dadurch aufgehoben. Damit bekommen weitere Qualitätsdimensionen einen angemessenen Stellenwert und werden dem komplexen Interaktionsgeschehen, den verschiedenen Prozessen (Entwicklungs-, Identitäts-, Gruppen-, ...) bessergerecht. Qualitätsstandards, die sich auf alle Qualitätsdimensionen beziehen, geben den PraktikerrInnen Argumentationssicherheit, um sich gegen den verkürzten ergebnisorientierten Effektivitätsbegriff abzugrenzen.



- Es ist fachlich nicht vertretbar, die Qualität der Jugendarbeit mit Mädchen an den möglichen Verhaltensänderungen bei den Mädchen zu messen, als da wären: Mädchen können sich besser durchsetzen, sie lassen sich nichts mehr von den Jungen gefallen, sie haben eine positive weibliche Identität und bringen ihre Interessen deutlich und selbstbewußt ein, sie schätzen ihre weiblichen Fähigkeiten, sind unabhängig von der Bewertung und Anerkennung der Jungen und sie partizipieren an allen wichtigen Entscheidungen in der Einrichtung.

**Das Wirkungsfeld der PädagogInnen ist nur eines neben vielen anderen. Mädchen bewegen sich weiterhin im Spannungsfeld zwischen traditionellen Anforderungen an Weiblichkeit und alternativen Entwürfen, zwischen realer Benachteiligung und angeblicher Chancengleichheit. Von den Mädchen zu erwarten, daß sie alle Widersprüche im Kontext der Geschlechterhierarchie lösen, würde bedeuten, sie zu überfordern und ihnen nicht gerecht zu werden.**

Denn das Wirkungsfeld der PädagogInnen ist nur eines neben vielen anderen. Mädchen bewegen sich weiterhin im Spannungsfeld zwischen traditionellen Anforderungen an Weiblichkeit und alternativen Entwürfen, zwischen realer Benachteiligung und angeblicher Chancengleichheit. Von den Mädchen zu erwarten, daß sie alle Widersprüche im Kontext der Geschlechterhierarchie lösen, würde bedeuten, sie zu überfordern und ihnen nicht gerecht zu werden.





**HILTRUD VON SPIEGEL**

## »MÄDCHENARBEIT: ATTRAKTIV UND PREIS- WERT ? ODER WIE ?«

**TÄTIGKEITSFELD: JUGENDVER-  
BANDSARBEIT**

### **1. Wie kommen wir zu ange- messenen Qualitätskriterien für die Mädchenarbeit?**

Fachfrauen sollten zunächst aus ihrer Sicht die fachlichen Kriterien für Mädchenarbeit beschreiben. Kriterien



sind Merkmale von Zielen. Sie helfen, gewünschte Zustände zu konkretisieren. Damit ist aber noch nicht erreicht, daß diese auch als leitende Krite-

rien für Qualität akzeptiert werden. Es muß also eine erste Verhandlungsrunde mit den Beteiligten erfolgen, die deren verschiedenen Qualitätserwartungen »einvernehmlich zusammenführt«. Als Beteiligte werden genannt (in dieser Reihenfolge):

- die jungen Menschen und ihre Familien (AdressatInnen),
- die Jugendämter als sozialpädagogische Fachbehörde und Kostenträger (gesamtverantwortlicher Gewährleistungsträger),



- die gesetzlichen Aufgaben und Anforderungen sowie
- eigene fachliche Leitvorstellungen der Einrichtungen.

Eine zweite Aushandlungsrunde, ... ist die über die Qualitätsstandards. Was sind eigentlich Standards? Der Duden erklärt den Begriff als »Durchschnittsbeschaffenheit - Richtschnur - Maß - allgemeines Qualitätsniveau - vorgeschriebene Norm - festgelegte Qualitätshöhe«. Es geht also um verlässliche Eigenschaften von Mitteln, Personen und Verfahren. Standards beschreiben das Niveau, die *Ausprägung* von Qualitätskriterien. Frau kann verschiedene Ausprägungsgrade der Qualitätsmerkmale festlegen und auf diese Weise Minimal- und Maximalstandards bilden. ... Verhandelt wird meist über die Absicherung der sog. Herstellungsbedingungen für Qualität, also im weitesten Sinne strukturelle Standards. Sie bilden die Voraussetzung für Prozeßstandards, also methodische Vorgehensweisen und Schlüsselprozesse, die wiederum auf konzeptionelle Ziele bezogen sein müssen. Ziele, Prozeß-, Struktur- und Ergebnisqualität sind also voneinander abhängig; sie können nur analytisch getrennt werden, um die Realität strukturiert beschreiben und die Wirkungen der einzelnen Faktoren aufeinander untersuchen zu können (Sellach 1998, 2).

## 2. Generalisierbare Qualitätserwartungen der Beteiligten als Reservoir für die Aushandlung von Qualitätszielen und Qualitätsstandards

Ich stelle meinen ersten Versuch vor, Qualitätserwartungen und Ziele der verschiedenen Beteiligten aufzulisten, die ich für generalisierbar halte. Generalisierbar sind solche, die über alle Arbeitsfelder der Jugendhilfe hinweg Geltung haben können. Sie haben daher einen gewissen Abstraktionsgrad und müssen für die einzelnen Arbeitsfelder weiter konkretisiert werden. Ich halte mich bei der Auflistung an schon zitierte Aufzählung aus dem Entwurf der Qualitätsentwicklungsvereinbarung, füge aber als weitere »Beteiligte« die Fachdiskussion an, die in Frauenzusammenhängen geführt wird (die Reihenfolge der Auflistung bedeutet keine Rangfolge):



Beteiligte	Erwartungen an Qualität (unterstellt)	Ziele (aus Erwartungen abgeleitet)	Informationsquellen
<p><b>Gesetzliche Vorgaben</b> (formulierte Erwartungen in Gesetzestexten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung des Leistungsangebotes an den Bedürfnissen der Mädchen und ihrer Familien (§ 22 KJHG) bzw. bedarfsgerechtes Angebot (§ 80 KJHG)</li> <li>• Beteiligung der Mädchen entsprechend ihrem Entwicklungsstand (§ 8 KJHG)</li> <li>• Berücksichtigung der wachsenden Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mädchen zu selbständigem und verantwortungsbewußtem Handeln (§ 9 KJHG)</li> <li>• Wunsch- und Wahlrecht</li> <li>• Gleichberechtigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf Befreiung aus nicht zu rechtfertigenden Zwängen und Unfreiheiten durch gesellschaftsverändernde Praxis (Art 3, GG)</li> <li>• Förderung der Entwicklung der Mädchen zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit</li> <li>• Mädchenarbeit als Querschnittsaufgabe (herausgehobene Bedeutung mit eigener Förderposition)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundgesetz</li> <li>• Kinder- und Jugendhilfegesetz</li> <li>• Landesjugendplan NW</li> </ul>
<p><b>Mädchen und junge Frauen</b> (Berücksichtigung ihrer Lebens- und Entwicklungsbedingungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse: sich die Umwelt aktiv anzueignen</li> <li>• gestaltend/strukturierend einzugreifen</li> <li>• etwas zu bewirken</li> <li>• sich selbst zu bilden und zu lernen</li> <li>• nach Umgang und gemeinsamen Lernerfahrungen mit andern Mädchen</li> <li>• nach Freiräumen für eigene Geselligkeit und Kultur</li> <li>• Chancengleichheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Strategien und Standpunkten zum Umgang mit Themen wie Körper, Sexualität, Kultur, Beruf, Erwerbsarbeit, zu Kindern und Familie</li> <li>• Entwicklung von Bewältigungsstrategien, die nicht gegen sich selbst gerichtet sind</li> <li>• Entwicklung einer eigenen Persönlichkeit</li> <li>• Selbstbestimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsergebnisse zu gesellschaftlichen Lebenslagen und zur Lebenswelt von Mädchen</li> <li>• Daten der kommunalen Jugendhilfeplanung (Lebenslagen vor Ort, Wünsche der Mädchen)</li> <li>• direkte Information durch Beteiligung von Mädchen an Planungsprozessen</li> <li>• durch Partizipationsrituale (etwa Mädchenbeirat)</li> </ul>



<b>Beteiligte</b>	<b>Erwartungen an Qualität</b> (unterstellt)	<b>Ziele</b> (aus Erwartungen abgeleitet)	<b>Informationsquellen</b>
<b>Fachfrauen</b> (Berücksichtigung ihrer Arbeitsbedingungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsbedingungen, die Engagement und Wohlbefinden fördern</li> <li>• Wunsch nach Solidarität, Anerkennung, Lob, fehlerfreundliche Atmosphäre,</li> <li>• Verfügungszeit für Konzeptentwicklung und Kooperation</li> <li>• Zugeständnis von Kompetenz und Autonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Interesse und Engagement der Fachfrauen</li> <li>• Anreize für Fortbildung und »Unternehmerinnengeist«</li> <li>• Beteiligung an Forschung und Modellprojekten, Selbstevaluation</li> <li>• Mitbestimmung über Qualitätsziele und -kriterien und ihre Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragungen, narrative Interviews mit den Fachfrauen über ihre Arbeitsbedingungen und das Arbeitsklima</li> <li>• Diskussionen im Team</li> <li>• Diskussionen mit dem Träger</li> <li>• Arbeitsplatzbeschreibungen</li> </ul>
<b>Träger</b> (Berücksichtigung ihrer Leitbilder und Interessen zur gesellschaftlichen Mitgestaltung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung des Leitbildes des Trägers</li> <li>• wirtschaftliches Arbeiten</li> <li>• Legitimation der Güte der Arbeit gegenüber Öffentlichkeit und Kostenträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Handlungsspielräumen für Umsetzung des Leitbildes (durch abgesicherte Finanzierung)</li> <li>• Vernetzung der Arbeit mit anderen Dienstleistungen oder Einrichtungen im Stadtteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgaben der Jugendhilfeplanung</li> <li>• Profil bzw. Leitbild des Trägers</li> <li>• Berichtswesen/ Dokumentation</li> <li>• Jahresberichte</li> <li>• Ergebnisse von Selbstevaluation</li> </ul>
<b>Kommune/Kreis (kommunale Richtlinien)</b> (Berücksichtigung ihrer Planungsverantwortung und begrenzten Ressourcen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absicherung von Rechtsansprüchen (Bedarfsdeckung)</li> <li>• effektive Arbeit mit minimalen Mitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der Förderrichtlinien an neue konzeptionelle Herausforderungen</li> <li>• regionale Vernetzung und Kombination der Angebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebungen und Vorgaben der Jugendhilfeplanung</li> <li>• Förderrichtlinien</li> <li>• Beschlüsse (Jugendhilfeausschuß)</li> </ul>
<b>»Fachdiskussion« (feministische Debatte)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundwerte: Mädchen haben das Recht auf Gleichheit und Differenz, Selbstbestimmung und Selbstbestärkung</li> <li>• Arbeitsprinzipien: Parteilichkeit, Offenheit für alle Mädchen, Ausschluß von Jungen, Schutz, Ganzheitlichkeit, mädchengerechte Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patriarchalische Gesellschaftskritik</li> <li>• Gleichberechtigte Gesellschaft</li> <li>• Abbau struktureller Benachteiligungen</li> <li>• Schutz vor Gewalt</li> <li>• Hilfe zur Entwicklung von Selbstbestimmung und Selbstbestärkung (Empowerment)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliteratur</li> <li>• Ergebnisse der feministischen bzw. Frauenforschung</li> <li>• Ergebnisse der Sozialisationsforschung</li> <li>• Feministische Postulate bzw. Grundwerte</li> </ul>



### 3. Grundwerte und Ziele der Mädchenarbeit

Ziele in der feministischen Arbeit beziehen sich immer auf mindestens zwei Bereiche, nämlich

- gesellschaftspolitische Arbeit (Veränderung gesellschaftlicher Geschlechterverhältnisse, Abbau der strukturellen Benachteiligung und Abwertung von Frauen und Mädchen, Abbau der Gewalt gegen Mädchen, Wallner 1997)
- und »individuellen« Arbeit mit den Mädchen (Entwicklung von Standpunkten zu wichtigen Themenbereichen wie Körper und Sexualität, Kultur, Beruf und Erwerbsarbeit, zu Kindern und Familien, Erarbeitung von Bewältigungsstrategien usw., Wallner 1997)

Kostenträger werden sich nicht auf eine Finanzierung der *gesellschaftspolitischen Arbeit* einlassen; diese muß also in den Haltungen der Pädagoginnen und natürlich auch in der »individuellen« Arbeit aufgehoben sein.

Brigitte Sellach empfiehlt, in Anlehnung an Maja Heiner Grundwerte der Qualitätsorientierung zu formulieren. Das sind normative Standards, die den gesellschaftlichen, sozialpolitischen und frauenpolitisch-feministischen Auftrag und das professionelle und weltanschauliche Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen (und des Trägers) begründen. Grundwerte könnten als Rechte der Mädchen definiert werden. Etwa:

Mädchen haben:

a) das Recht auf Gleichheit,

b) auf Differenz (Gleichheit steht für Gerechtigkeit, für das Recht auf Gleichheit und Differenz für die Verschiedenheit aller Wesen und Verhältnisse. Das Verhältnis zwischen Gleichheit und Differenz wird als egalitäres begriffen. Das bedeutet, beide Elemente gehören zusammen: »Gleichheit ohne Differenz führt zu Gleichschaltung und Differenz ohne Gleichheit führt zu Hierarchie« Prengel, 1993),

c) auf Selbstbestimmung und Selbstbestärkung (Empowerment) (Prengel 1993, Lemmermöhle 1996, Wallner 1997, Graff 1998,).

Alle weiteren Konkretisierungen müßten dann immer mit Bezug auf diese Grundwerte beantwortet werden. Gleichzeitig wird gegenüber dem Kostenträger die Wahrung dieser *Rechte* eingefordert, nicht die Gewährung einer Wohltat. Das hat Auswirkungen auf die Haltung, mit der frau in solche Verhandlungen geht. Ausgehandelt werden muß, inwieweit Kostenträger bereit sind, diese Grundwerte zu akzeptieren und zu finanzieren (Sellach 1998).

### 4. Qualitätskriterien und -Standards

- **Prozeßstandards** müssen mit Bezug auf diese Grundwerte und Ziele formuliert werden. Prozeßstandards umfassen Arbeitsprinzipien, fachliche Standards in Form von Handlungsregeln, methodische Vorgehensweisen, Kundenpfade für sensible Situationen, Ablaufpläne (Verfahren). ...

- **Strukturstandards** beschreiben die Qualität der Rahmenbedingungen, von denen die Qualität der Leistun-



gen unmittelbar abhängig ist. Hier geht um Kategorien wie Ausstattung, Räume, Atmosphäre, Lage, Zugang, Erreichbarkeit, Personalqualifikation, Stellenbeschreibungen/-pläne, Zuständigkeiten, Kooperationsstrukturen, Ressourcen, Fortbildungen usw.. Es ist schwierig, *allgemeine* Mindeststandards für räumliche, sachliche und personelle Ausstattung zu formulieren. Auch hier muß eine Konkretisierung erfolgen, die die speziellen Bedingungen vor Ort berücksichtigt.

### **Qualitätsstandards der Mädchenarbeit für die Verhandlung im öffentlichen Raum - wie müssen sie beschaffen sein, um ihren Zweck zu erfüllen?**

In der folgenden (ergänzungsbedürftigen) Übersicht habe ich Ziele und darauf bezogene Prozeß- und Strukturstandards bezogen auf drei Handlungsebenen (Jugendhilfeplanung, geschlechtsspezifische und koedukative Einrichtungen bzw. Soziale Dienste) zusammengestellt, über die Fachfrauen verhandeln sollten:



# 1. Jugendhilfeplanung (verstanden als partizipativer, kommunikativer Prozeß)

<b>Ziele</b> (als Ausgangspunkt)	<b>Prozeßstandards</b> (zur externen Aushandlung)	<b>Strukturstandards</b> (zur externen Aushandlung)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung unterschiedlicher Lebenslagen von Mädchen und Jungen,</li> <li>• Förderung der Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen</li> <li>• Abbau von sozial konstruierten Geschlechterungleichheiten und -hierarchien (geschlechtliche Arbeitsteilung, Geschlechterstereotypen und -verhältnisse)</li> <li>• Förderung von unterschiedlichen (Mädchen-) Kulturen</li> <li>• Förderung der Mädchen im öffentlichen Raum (Erhöhung der Mobilität, Förderung der Präsenz draußen, Schutzzonen, Schonräume, besondere Plätze für Mädchen)</li> </ul>	<p>Geschlechterdifferenzierende (mädchenspezifische) Verfahren auf allen Ebenen und bei allen Schritten der Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Differente Beschreibung und Interpretation der Lebenslagen und Lebenswelten von Mädchen und Jungen - quer durch alle Planungsbereiche (Bedarfsermittlung)</li> <li>• Differente Zielentwicklung und Maßnahmenplanung (mädchen- und jungenspezifische sowie koedukative Perspektive)</li> <li>• Beteiligung von Mädchen (und Jungen) an den Planungsschritten (Mädchen- und Jungen-Beiräte und -konferenzen, Sprechstunden im Jugendhilfeausschuß u.a.)</li> <li>• Beteiligung von Mädchenpädagoginnen an Planungs- und Entwicklungsprozessen</li> </ul>	<p>Differenzierung aller Jugendhilfeangebote in bezug auf Koedukation und Geschlechtshomogenität durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung in Richtlinien (explizit formulierter Anspruch); Verfahren und Angebote</li> <li>• Explizite Haushaltspositionen für mädchenspezifische und koedukative Arbeit</li> <li>• Quotierung von Sach- und Investitionsmitteln sowie auch Fachkräften</li> <li>• Mädchenförderpläne</li> <li>• Förderung freier Träger nach § 74 KJHG nur, wenn § 9.3 KJHG erfüllt wird</li> <li>• Einrichtung einer Arbeitsgemeinschaft nach § 78 KJHG (Mädchenarbeit)</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit/ Lobbyarbeit</li> <li>• Zusammenarbeit mit Gleichstellungsbeauftragten.</li> </ul>

## 2. Geschlechtsspezifische Einrichtungen

<b>Ziele</b> (als Ausgangspunkt)	<b>Prozeßstandards</b> (zur internen Aushandlung)	<b>Strukturstandards</b> (zur externen Aushandlung)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege einer differenten Mädchenkultur, ohne sie darauf festzulegen</li> <li>• Etablierung von Mädcheneinrichtungen als »Orte« in der regionalen Mädchenkultur (»Szenenfunktion«)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote gemäß der kulturellen Wünsche der Mädchen und solche, die in koedukativen Einrichtungen eher Jungen vorbehalten sind</li> <li>• Zusammenarbeit mit relevanten Diensten und Angeboten innerhalb und außerhalb der Jugendhilfe (bez. auf Lebenslagen, Bedürfnisse und Probleme von Mädchen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauerhafte und ausgestattete Absicherung der »autonomen« Einrichtungen durch Entfristung der Personalstellen (Honorarstellen) und angemessene sachliche Finanzierung</li> <li>• Flächendeckendes Angebot von Mädchenräumen/ Mädchentreffs an zentralen Orten der Region: Mädchencafé, Zufluchts-/Beratungsstelle, Kontakt-/Info-stelle g. sex. Mißbrauch</li> </ul>



### 3. Koedukative Einrichtungen bzw. Soziale Dienste

Ziele (als Ausgangspunkt)	Prozeßstandards (zur internen Aushandlung)	Strukturstandards (zur externen Aushandlung)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen voneinander: Dominanzkultur/differente Kultur</li> <li>• Nutzung von gemeinsamen und zeitweilig getrennten Formen als unterschiedliche pädagogische Möglichkeit - begründet ausgewählt und bewußt gestaltet.</li> <li>• Geschlechtsspezifisch differente Ziele (etwa Selbstbewußtsein, Rationalität, Individualität für Mädchen; soziale Kompetenz, Emotionalität, Solidarität für Jungen)</li> <li>• Vergrößerung des Mädchenanteils in gemischten Gruppen und offenen Angeboten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlechtsspezifische Ausdeutung der Strukturmaximen der Jugendhilfe (Lebenswelt- und Lebenslagenorientierung, Prävention, Dezentralisierung/Regionalisierung, Alltagsorientierung, Partizipation)</li> <li>• Verständigung über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu feministischen Arbeitsprinzipien: Parteilichkeit, Offenheit für alle Mädchen, Ausschluß von Jungen, Schutz, Ganzheitlichkeit, mädchengerechte Arbeit und Atmosphäre, Lebenswelt- und Lebenslagenorientierung, Betonung der Eigenheit des Weiblichen als positive Kategorie)</li> <li>• Entwicklung von Handlungsregeln zur Stärkung der Mädchen und ihrer Beziehungen in allen koedukativen Handlungsfeldern</li> <li>• Etablierung der geschlechtsspezifischen Sichtweise bei allen Verfahrensschritten (Checkliste mädchen-spezifischer »Prüfkriterien« bzgl. Situationsanalyse, Problemdeutung, methodischer Vorgehensweisen usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlechtshomogene Einzelangebote als anerkannter und quotierter Bestandteil (Mädchenräume und -tage, Mädchen- und Jungenkonzferenzen) innerhalb koedukativer Jugendhilferegelangebote</li> <li>• Eigene Räume und/oder Zeiten für Jungen und Mädchen zur Reflexion ihrer geschlechterbewußten Erfahrungen, Sichtweisen, Probleme, Konflikte</li> <li>• Mädchengerechte Architektur</li> <li>• Geschlechtsspezifische Ausbildung und berufs begleitende Qualifizierung aller in der Jugendhilfe tätigen Fachkräfte</li> <li>• Weibliche Besetzung von Leitungspositionen als Mädchen-Lobby auf den Entscheidungsebenen</li> </ul>

Der Abdruck von Teilen des vorausgegangenen Textes erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenarbeit in NRW e.V.



## NACHWORT

# »PRODUKT MÄDCHENARBEIT« - UND WIE GEHT'S NUN WEITER?

Die Fachtagung hat gezeigt, daß die begonnene Diskussion zur Entwicklung von Qualitätsstandards in der Mädchenarbeit in den einzelnen Institutionen und Verbänden und in den Arbeitskreisen zur Mädchenarbeit fortgeführt und konkretisiert werden muß. Das Niedersächsische Modellprojekt »Mädchen in der Jugendarbeit« sieht seine Aufgabe darin, den Prozeß fachlich zu begleiten und zu unterstützen. Insbesondere ist auch nach Partizipationsformen der Mädchen in diesem Prozeß zu suchen, um unseren »Kundinnen« ihre aktive Mitgestaltung und -bestimmung zu gewährleisten.

Unverzichtbar sind Zeit und Geld. Ohne beides in ausreichender Quantität, können sich neue Qualitäten nicht entwickeln. Auch von seiten der Wissenschaft und Forschung wird fachliche Unterstützung und Begleitung erwartet.



*v.l.n.r. Hiltrud v. Spiegel, Doro-Thea Chwalek, Cornelia Lesk, Ursula Grzeschke, Martina Hörmann, Angelika Geist*

Ein wichtiges Ziel ist, die Standards in der Mädchenarbeit zu sichern. Denn erst wenn pädagogische, also inhaltliche Standards finanziell und personell festgeschrieben werden, kann davon gesprochen werden, daß die Mädchenarbeit im Rahmen von Jugendarbeit gesichert und strukturell verankert ist. Dies bedeutet einerseits die Weiterqualifizierung der Mädchenarbeit selbst durch die Entwicklung der konzeptionellen pädagogischen Arbeit mit Mädchen. Andererseits sind auf der strukturellen Ebene veränderte Rahmenbedingungen zu schaffen, z.B. die Quotierung der Fördermittel und Festanstellung von hauptamtlichen Mitarbeiterinnen mit dem Schwerpunkt Mädchenarbeit. Vor allem bedarf es der Beschlüsse der Entscheidungsgremien in der verbandlichen und kommunalen Jugendarbeit, daß Mädchenarbeit quer durch die Einrichtungen ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird.

Unerläßlich bleibt, daß engagierte Frauen die Auseinandersetzung um Gehör und Mitarbeit in der Jugendhilfeplanung aufnehmen, bzw. weiterführen, denn dort wird um die Grundbedingungen für die Mädchenarbeit gerungen.

Die große Resonanz auf das Thema »Qualitätsentwicklung in der Mädchenarbeit« zeigt, daß viele Frauen bereit sind, sich in Mädchenpolitik einzumischen und Interessen von Frauen und Mädchen weiter mit Engagement zu vertreten.





# TAGUNGSPROGRAMM MONTAG, DEN 30.11.98

- 9.45 Uhr **Tagungseröffnung**  
Dagmar Daues, Nds. Modellprojekt »Mädchen in der Jugendarbeit«
- Grußwort**  
Renate Jürgens-Pieper, Nds. Kultusministerin
- Moderation durch den Tag**  
Ursula Grzeschke, Nds. Modellprojekt »Mädchen in der Jugendarbeit«
- 10.00 Uhr **»Qualitätsentwicklung in der Jugendarbeit«**  
Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel, FH Münster
- 11.30 Uhr **»Die Qualitätsdebatte in der Mädchenarbeit«**  
Martina Hörmann, Rüsselsheim
- 12.30 -  
13.30 Uhr **Mittagspause**  
Mittagsbuffet im Restaurant »Hispano« im Kellergeschoß des Leibnizhauses  
Essensbon liegt in der Tagungsmappe, Getränke exclusiv  
13.00 - 13.30 Uhr Kaffee im 1. OG
- 13.30 Uhr **»Mädchenarbeit: attraktiv und preiswert? Oder wie?«**
- AG 1:** Frauen, die in der (autonomen) Mädchenarbeit tätig sind  
Impulsreferat und Moderation: Dorothea Chwalek  
Arbeitsgruppenbegleitung: Cornelia Lesk, Modellprojekt  
Raum: Kerstingzimmer, 2. OG
- AG 2:** Frauenbeauftragte und Leiterinnen von reg. Mädchen-AK  
Impulsreferat und Moderation: Martina Hörmann  
Arbeitsgruppenbegleitung: Ursula Grzeschke, Modellprojekt  
Raum: Tagungsraum im »Hispano«, Untergeschoß
- AG 3:** Mitarbeiter/-innen in der kommunalen Jugendarbeit  
Impulsreferat und Moderation: Angelika Geist  
Arbeitsgruppenbegleitung: Monika Heim, Modellprojekt  
Raum: Leibnizsaal
- AG 4:** Mitarbeiter/-innen in der verbandlichen Jugendarbeit  
Impulsreferat und Moderation: Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel  
Arbeitsgruppenbegleitung: Thekla Lorenz, Modellprojekt  
Raum: Karmarschraum, 1.OG
- Bitte Arbeitsgruppenaufteilung gemäß der Teilnehmer/-innenliste beachten*
- 15.45 Uhr **»Produkt Mädchenarbeit und wie geht's nun weiter...?«**  
Abschlußplenum mit Arbeitsgruppenergebnissen  
Moderation: Cornelia Lesk, Modellprojekt
- 16.30 Uhr **Tagungsende**



# LITERATUR

**Betrifft Mädchen.** Heft II/97 siehe Zentralstelle zur Förderung der Mädchenarbeit (Hrsg.)

**Bielefelder Rahmenrichtlinien zur Förderung der Mädchenarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe.** Beschluß des Rates der Stadt Bielefeld vom 26.6.97

**Bitzan, Maria 1995:** Geschlechterdifferenzierung als Qualifizierung der Jugendhilfeplanung. Abschlußbericht des Praxis- und Forschungsprojektes »Mädchen in der Jugendhilfeplanung«; Ministerium für Familie, Frauen, Weiterbildung und Kunst Baden-Württemberg (Hrsg.). Stuttgart, S. 179 - 193

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Qs - Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Schriftenreihe; kostenlos zu beziehen über das BMFSFJ, Rochusstr. 8-10, 53123 Bonn

**Deinet, Ulrich; Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.):** Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation. Weinheim und München 1996 (Juventa)

**Deinet Ulrich; Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.):** Handbuch Offene Jugendarbeit. Münster 1998) (Votum)

**Frankfurter Leitlinien zur Förderung der Mädchenarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe.** Frankfurt 1994

**Geist, Angelika:** Chancen und Grenzen von Qualitätsstandards einer mädchengerechten Offenen Kinder- und Jugendarbeit in koedukativen Freizeitstätten; unveröffentlichte Diplomarbeit, München 1997

**Graff, Ulrike:** Leistungen und Probleme feministischer Mädchenarbeit. Eine pädagogische Reflexion. In: Landschaftsverband Westfalen-Lippe (Hrsg.): Mitteilungen des Landesjugendamtes, Münster 1997

**Heiner, Maja; Meinhold, Marianne; von Spiegel, Hiltrud; Staub-Bernasconi, Silvia:** Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg i.Br. 1994 (Lambertus)

**Hörmann, Martina:** Was heißt Dienstleistungsorientierung in der Mädchenarbeit? in: Hörmann, M./ Reinbold, B. (Hrsg.): Die kleine Schwester der Frauenbewegung - Mädchenarbeit gestern, heute, morgen - ; Frankfurt a.M. 1996

**Institut für soziale Arbeit e.V. (Hrsg.):** Neue Steuerung und Qualitätssicherung in der Jugendhilfe - Bibliographie; Bezug: Institut für soziale Arbeit e.V., Stadtstr. 20, 48149 Münster, Tel. 0521/92536-0

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt):** Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe. Bericht Nr. 9/1994; Lindenallee 13-17, 50968 Köln

**Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenarbeit in NRW e.V. (Hrsg.):** Zur Debatte um Qualitätssicherung in der Mädchenarbeit. 1. Rundbrief. Bielefeld 1998

**Landesjugendring Niedersachsen e.V. (Hrsg.):** Donna Lotta - Mädchenarbeit und Mädchenpolitik in Niedersachsen. Heft 12,1/99: Qualitätsentwicklung in der Mädchenarbeit.



**Landesjugendring Rheinland-Pfalz e.V. (Hrsg.):** The only way is up! Leitfaden zur Frauenförderung in den Jugendverbänden. Mainz 1996

**Landschaftsverband Westfalen-Lippe - Landesjugendamt - Fachberatung Jugendarbeit (Hrsg.):** Neue Steuerung und Produktorientierung in der Jugendarbeit. Münster 1996

**Lemmermöhle, Doris:** Persönlichkeitsentwicklung und Geschlecht. Ziele und Ansatzpunkte einer geschlechterbewußten Mädchen- und Jungenbildung. In: Die deutsche Schule, Heft 2, 1996

**Liebald, Christiane:** Wirkungen der Kinder- und Jugendarbeit. Rahmenbedingungen für eine Evaluation in der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit. Remscheid 1995. Bezug: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V., Küppelstein 34, 42857 Remscheid

**Mädchentreff Rüsselsheim:** Leistungsbeschreibungen; unveröff. Manuskript

**Meinhold, Marianne** 1995: Über einige Mißverständnisse in den aktuellen Qualitätsdiskussionen. Neue Praxis, Heft 3, S. 288 - 292

**Meinhold, Marianne:** Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Freiburg i.Br. 1996 (Lambertus)

**Merchel, Joachim (Hrsg.):** Qualität in der Jugendhilfe. Münster 1998 (Votum)

**Müller, Burkhard:** Qualitätsprodukt Jugendhilfe. Kritische Thesen und prak-

tische Vorschläge. Freiburg i.Br. 1996 (Lambertus)

**Niedersächsisches Frauenministerium (Hrsg.):** Mädchen im Blick. Mädchen-gerechte kommunale Jugendhilfeplanung. Hannover 1996

**Prengel, Annedore:** Pädagogik der Vielfalt. Opladen 1993

**Schuijt, Lenette:** Frauen organisieren; Weinheim und Basel 1995

**Sellach, Brigitte:** Qualitätssicherung - was kommt auf die Frauenhäuser zu? (unveröffentl. Vortrag, Frankfurt 1998)

**Stille, Silke:** »Als wär' das alles so neu« in Betrifft Mädchen 2/1997, S.4-5

**Volkmer, Suse:** Qualitätsmanagement, Tilburger Modell, Neue Steuerung, KGST...??? ; in: Betrifft Mädchen 1997 S.6-7

**von Spiegel, Hiltrud:** Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster 1993 (Votum)

**von Spiegel, Hiltrud:** Produktbeschreibung - Ein Grundgerüst für die (Selbst-)evaluation konzeptioneller Arbeit? In: Deinet/Sturzenhecker: Konzepte entwickeln (1996)

**von Spiegel, Hiltrud:** Offene Arbeit mit Kindern (k)ein Kinderspiel. Erklärungswissen und Arbeitshilfen zum methodischen Arbeiten. Münster 1996 (Votum)

**von Spiegel, Hiltrud:** Neue Steuerung - was hat das mit mir zu tun? - Produktbeschreibung - Ein Grundgerüst für die (SELBST)evaluation konzeptionel-



ler Arbeit in Jugendverbänden(?) In: Landesjugendring Nordrhein-Westfalen: Gleise verlegen statt mitfahren! Dokumentation der Fachkräftetagung vom 28.10.1996, August 1997

**von Spiegel, Hiltrud:** Ein Kompetenzmodell für Pädagoginnen als Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Mädchenarbeit. In: »Betrifft Mädchen«, Heft II, 1997

**von Spiegel, Hiltrud:** Erfolg? Qualitätskriterien und ihre Prüfung in der Offenen Jugendarbeit. In: Deinet, Sturzenhecker (Hrsg): Handbuch Offene Jugendarbeit. Münster 1998 (Votum)

**von Spiegel, Hiltrud:** Selbstevaluation - Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung »von unten«. In: Merchel (Hrsg): Qualität in der Jugendhilfe. Münster 1998 (Votum)

**von Spiegel, Hiltrud:** Qualitätsstandards für die Mädchenarbeit. In: Dokumentation der Fachtagung »Qualitätsstandards in der Mädchenarbeit« der Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenarbeit in NRW e.V. vom 3.11.1998 in Oberhausen.

**Wallner, Claudia:** Feministische Mädchenarbeit im Dilemma zwischen Differenz und Integration. In: Jahrbuch der Sozialen Arbeit. Münster 1997

**Werthmanns-Reppekus, Ulrike:** Mädchenarbeit - Qual oder Qualitätssicherung? in: Qs6 »Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit«. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bonn 1996

**Zentralstelle zur Förderung der Mädchenarbeit (Hrsg.):** Produkt: Mäd-

chenarbeit. Zur Diskussion und zum Umgang mit der neuen Steuerungs- und Qualitätsdebatte in der Mädchenarbeit. In »Betrifft Mädchen« II/97. Bezug: Zentralstelle zur Förderung der Mädchenarbeit im Institut für soziale Arbeit e.V., Studtstr. 20, 48149 Münster, Tel. 0521/92536-18





# INFOFAX

Nds.Modellprojekt Modellprojekt  
»Mädchen in der Jugendarbeit«  
c/o Landesjugendring Nds. e.V.  
z.H. Frau Sabine Sundermeyer  
Maschstraße 24

30169 Hannover

Telefon: 0511/805055  
Per Fax geht es schneller!  
Fax: 0511/805057

- Senden Sie mir bitte ..... Infomappen zum Modellprojekt »Mädchen in der Jugendarbeit«.
- Rufen Sie mich bitte für weitere Informationen zurück.
- Gerne möchte ich weitere Informationen über zukünftige Veranstaltungen/Arbeitsschwerpunkte der Mädchenreferentin in meiner Region/meines Verbandes, .....(Name) erhalten.

## **Absenderin:**

Einrichtung: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Strasse: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Telefax: \_\_\_\_\_

70





Sie erreichen die Mädchenreferentinnen:

Dienstsitz	Referentinnen	Träger-in u. Zuständigkeit
Ev. Jugendhof Sachsenhain Am Jugendhof 17 27283 Verden / Aller Tel.: 0 42 31 / 7 23 37; Fax: 97 40 22	<b>Dagmar Daues</b> <b>Sabine Sundermeyer</b> Koordinationsstelle	Landesjugendring Niedersachsen e.V. • zuständig für die Koordination des Gesamtprojekts
Landesjugendpfarramt der Ev. -luth. Landeskirche Hannovers Archivstraße 3, 30169 Hannover Tel.: 05 11 / 12 41-6 93; Fax: 12 41-9 78	<b>Daniela Jeksties</b>	Evangelische Jugend in der Ev. luth. Landeskirche Hannovers • zuständig für den Bereich der Ev. luth. Landeskirche Hannovers
DLRG-Jugend Niedersachsen Karl-Thiele-Weg 41 30519 Hannover Tel.: 05 11 / 8 37 92 12; Fax: 83 36 64	<b>Andrea Theis</b>	DLRG-Jugend im LV Niedersachsen e.V. • zuständig für den Regierungsbezirk Lüneburg
Mädchen- u. Frauenprojekt »Minna Faßhauer« Kuhstraße 27, 38100 Braunschweig Tel.: 05 31 / 240 94 55; Fax: 240 94 53	<b>Marianne Putzker</b>	SJD-Die Falken und Jugendwerk der Arbeiterwohlfahrt • zuständig für den Regierungsbezirk Braunschweig
Sportjugend (sjn) Ferdinand-Wilhelm-Fricke-Weg 10 30169 Hannover Tel.: 05 11 / 12 68-2 52; Fax.: 12 68-2 42	<b>Thekla Lorenz</b>	Sportjugend im Landessportbund Niedersachsen e.V. (sjn) • zuständig für den Regierungsbezirk Hannover
Jugendhof Steinkimmen 27777 Ganderkesee Tel.: 0 42 22 / 4 08 28; Fax: 4 08 39	<b>Heidemarie Mahlmann</b>	Jugendhof Steinkimmen e.V. • zuständig für den Regierungsbezirk Hannover
Jugendhof Steinkimmen 27777 Ganderkesee Tel.: 0 42 22 / 4 08 27; Fax: 4 08 39	<b>Cornelia Lesk</b>	Jugendhof Steinkimmen e.V. • zuständig für den Regierungsbezirk Weser-Ems
Tagungshaus Bredbeck An der Wassermühle 30 27711 Osterholz-Scharmbeck Tel.: 0 47 91 / 96 18-36; Fax: 96 18-13	<b>Ursula Grzeschke</b>	Landkreis Osterholz-Scharmbeck • zuständig für den Regierungsbezirk Lüneburg
Stadt Braunschweig , Jugendamt Abteilung Jugendförderung Eiermarkt 4-5, 38100 Braunschweig Tel.: 05 31 / 4 70 - 84 85 (Heim) Tel.: 05 31 / 4 70 - 84 87 (Ames) Fax: 05 31 / 4 70 - 80 74 (neu)	<b>Monika Heim</b> <b>Dorette Ames</b>	Stadt Braunschweig • zuständig für den Regierungsbezirk Braunschweig



# NOTIZEN





Niedersächsisches  
Modellprojekt



materialien für die mädchenarbeit

und mädchenpolitik