

III. Inhaltlicher Teil

Qualitätsbereich 1: Leitbild

1.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Das Leitbild enthält Aussagen zu den 8 genannten Spezifikationen; es ist im Anschluss an Teil 1.1. wiedergegeben.

Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.

Nachdem wir – wie in Teil I.6. (Zur Geschichte der Qualitätsentwicklung bei basa) dargestellt – uns Anfang 2005 mit dem Qualitätsmanagement nach LQW vertraut gemacht hatten, gingen wir zunächst das Thema Leitbild an. Frühere Arbeiten zur Formulierung des eigenen Selbstverständnisses wurden zunächst außen vor gelassen (aber im Zuge der ersten Formulierungen mit zu Rate gezogen). In einem Workshop der Kolleg(inn)en aus Anspach wurde (im April 2005) mit Hilfe des LQW-Werkzeugs zur Leitbildentwicklung eine Sammlung von uns wichtigen Aspekten unseres Selbstverständnisses gewonnen¹⁷.

Das Leitbild ist partizipativ erstellt.

Diese Stichwortsammlung wurde anschließend mit den Kolleg(inn)en aus der damaligen Oberurseler Einrichtung ergänzt. Danach wurde hieraus von einer Kollegin ein erster Text formuliert. In mehreren Diskussionsschritten wurden alle Vereinsmitglieder an der Ausformulierung des Leitbilds beteiligt, bis Ende Juli 2005 das Leitbild in nahezu der heute noch gültigen Form stand¹⁸. Anfang Februar 2006 wurde die derzeit noch gültige Fassung verabschiedet¹⁹.

Diese Darstellung zeigt: Es war der gesamte Verein und damit auch alle Mitarbeiter(innen) daran beteiligt.

¹⁷ Tabelle „Leitbild 22.4.05“ → Anlage 3.1.1

¹⁸ Leitbild Version 6 → Anlage 3.1.2

¹⁹ Das aktuelle Leitbild wird am Ende des Kapitels wiedergegeben (S. 23 f.)

Schneller als die endgültige Formulierung des Leitbildes ging die Formulierung der Definition gelungenen Lernens. Es war uns wichtig, nicht nur unser Verständnis von Lernen und von den dafür nötigen Rahmenbedingungen zu formulieren, sondern möglichst genau Kriterien zu benennen, an denen wir Lernerfolge erkennen und teilweise sogar messen können. Eine nahezu endgültige Formulierung wurde am 9.6.05 festgehalten²⁰ und erst später mit dem Leitbild „vermählt“ (als Punkt 5 des Leitbildes, zuerst in Version 7 vom 11.11.2005).

Das Leitbild liegt schriftlich vor, ist im öffentlichen Bereich unserer Homepage zugänglich und hängt in unseren Einrichtungen aus.

Es ist schriftlich fixiert.

Da es partizipativ mit allen Mitarbeitenden erstellt wurde, war und ist es intern kommuniziert. Neuen Mitarbeiter(innen) wird das Leitbild ebenso wie die Geschäftsordnung mit Erläuterungen in die Hand gegeben, und sie bekommen einen Zugang zum internen Bereich der Homepage (und damit zum basa-Handbuch).

Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.

Zuständig für eine Entscheidung über eine Revision des Leitbildes (wie für alle grundlegenden Entscheidungen) ist die Mitgliederversammlung des Vereins; die Prozessverantwortung dafür hat der Geschäftsführende Ausschuss (Gefa) mit dem Geschäftsführer.

Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.

²⁰ Gelungenes Lernen Version 5 → Anlage 3.1.3

Leitbild basa e.V.

Stand: 02.02.2006

1. Wer wir sind und woher wir kommen – Unsere Traditionslinien

Wir sind aus einer Projektgruppe des Jugendverbandes BDP (Bund Deutscher Pfadfinder) heraus entstanden und arbeiten seit 1984 als selbstverwalteter Träger von Jugendhilfe- und Jugendbildungsangeboten. Wir sehen uns als Bildungsstätte in der Tradition von Aufklärung, Emanzipation und Selbstbestimmung. Eine engagierte regionale Jugendarbeit sowie kulturelle und politische Jugendbildung gehören zum Kern unserer Aufgaben.

In den 80er Jahren wuchs die Erkenntnis, dass Jugendliche in Zeiten zunehmender Jugendarbeitslosigkeit auch Unterstützung bei Problemen mit Ausbildung und Beruf sowie bei Fragen ihrer Lebensbewältigung benötigen. So sind Bildungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote für Jugendliche ohne Arbeit oder Ausbildung zu einem Schwerpunkt unserer Arbeit geworden.

2. Unsere Zielgruppen und Ziele

Unsere Zielgruppe sind Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene aus unterschiedlichen kulturellen und sozialen Milieus, besonders auch solche mit individuellen oder sozialen Benachteiligungen.

Unser wesentliches Ziel ist es, diese jungen Menschen bei ihren Suchbewegungen in unserer Kultur zu unterstützen. Sie sollen dazu befähigt werden, eigene Ziele und Positionen zu entwickeln und im Respekt gegenüber ihrer sozialen und natürlichen Umwelt demokratisch zu vertreten. Dabei nehmen wir die je nach sozialem Geschlecht (Gender), Herkunft oder Bildung unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Lebenssituationen der Jugendlichen in den Blick. Besonders bei benachteiligten jungen Menschen wollen wir Persönlichkeit und Motivation stabilisieren, sie in ihrer Lebensplanung unterstützen und ihre Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe verbessern. Wir knüpfen dabei an den Stärken der Jugendlichen, ihren Fähigkeiten und ihrem Wissenstand an; wir wollen sie zur Auseinandersetzung mit Neuem ermuntern, Toleranz fördern und zu solidarischem Handeln anregen.

Ein Teil unserer Angebote richtet sich darüber hinaus an Multiplikator(inn)en, die sich mit unseren Zielgruppen beschäftigen. Fragestellungen, Erfahrungen und Erkenntnisse aus unserer Arbeit geben wir auf Seminaren und Fachtagungen weiter.

3. Wie wir arbeiten - Unsere Organisation und Bildungsauftrag

Wir sehen uns in der Tradition der selbstverwalteten Betriebe; unsere Organisationsprinzipien beruhen auf Partizipation und Konsenskultur. Im Hinblick auf unsere innere Struktur und Verfasstheit folgt daraus eine Selbstverpflichtung aller in der basa Beschäftigten dazu,

- Verantwortung für die eigene Arbeit und für die basa insgesamt zu übernehmen,
- Sorge zu tragen für den Erhalt des Vereins und der Arbeitsplätze; darüber hinaus sind wir bemüht, alle Mitarbeiter(innen) bei der Entwicklung ihrer beruflichen Perspektiven zu unterstützen,
- unsere Diskussions- und Entscheidungskultur auf Konsens auszurichten mit dem Ziel, die Inhalte von Minderheitspositionen weiter zu berücksichtigen,
- Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsaufgabe in den beruflichen Alltag zu integrieren,
- offen zu sein für neue Ideen und die Weiterentwicklung unserer Arbeit in thematischer wie organisatorischer Hinsicht.

Die genannten Prinzipien charakterisieren nicht nur unsere Organisation, sie formen darüber hinaus Ziele und Inhalte unserer Arbeit.

4. Der Blick über den Tellerrand - Innovation und Kooperation

Wir sind bestrebt, unsere Konzepte laufend weiterzuentwickeln und neue Wege zu denken und zu gehen. Im Sinne der oben beschriebenen Ziele vernetzen wir uns mit anderen Trägern und kooperieren mit Schulen, mit öffentlichen Trägern sowie in verschiedenen Zusammenschlüssen und Arbeitsgemeinschaften. Wir ordnen uns keiner politischen Partei zu, aber ergreifen Partei für die Interessen unserer Zielgruppen. Wir setzen uns regional wie überregional für die Interessen von Jugendlichen, für eine emanzipatorische Jugendarbeit sowie eine demokratische und solidarische Gesellschaft ein.

5. Gelungenes Lernen in unseren Projekten

Lernen begreifen wir als lebendigen Prozess zwischen Lehrenden und Lernenden.

Dieser umfasst drei Dimensionen:

1. Fachliche Dimension – Vermittlung von Wissen und Anwendungskompetenz
2. Soziale Dimension – Vermittlung und Stärkung von Schlüsselqualifikationen, Stärkung emotionaler Kompetenzen
3. Kreative Dimension – Stärkung schöpferischer Potentiale und Ausdrucksformen

Lernen gelingt, wenn wir Neugier, Selbstreflexion und kritische Denkprozesse in Gang setzen. Es werden neue Fähigkeiten erworben und erweiterte Handlungsspielräume in der Gestaltung des eigenen Lebens erprobt.

Hierfür schaffen wir verschiedenartige, auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnittene Lernsituationen.

Ein Team kompetenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzeugt ein motivierendes Lernumfeld, das den Lernenden vielfältige Anregungen, Herausforderungen und die Aussicht auf Erfolgserlebnisse bietet. Klare Strukturen und Verbindlichkeiten sind uns ebenso wichtig wie teamorientierte Bildungsarbeit.

Gelungenes Lernen wird bei unseren unterschiedlichen Zielgruppen auf je spezifische Weise sichtbar, wenn etwa

- im Miteinander von Kindern und Jugendlichen die Erweiterung von Schlüsselkompetenzen unmittelbar deutlich wird und Kinder und Jugendliche zunehmend Verantwortung übernehmen
- in Diskussionen und Gesprächen eine (selbst-)reflexive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten zu beobachten ist und eine Sensibilisierung für die Wahrnehmung gesellschaftlich relevanter Themen und Probleme erkennbar wird
- in Seminaren die Rückmeldungen über Seminarbedingungen und -inhalte die Zielsetzungen bestätigen und gegebenenfalls erstellte Produkte dies belegen
- Seminargruppen Räumlichkeiten, Ausstattung und Personal des Bildungsträgers positiv bewerten und sich in dieser Atmosphäre wohlfühlen
- Jugendliche in Arbeit, Ausbildung oder weiterführende Bildungsmaßnahmen mit nachhaltigem Erfolg vermittelt werden
- in Lehrgängen und Projekten die individuellen Förderpläne Entwicklungsfortschritte und Lernerfolge dokumentieren
- im Unterricht Gelerntes in eigenen Worten wiederholt, zusammengefasst und möglichst auf andere Aufgaben übertragen werden kann
- Fertigkeiten aus verschiedenen Berufsfeldern (angelehnt an den Ausbildungsrahmenplan) vermittelt, abgeprüft und zertifiziert werden
- Teilnehmer(innen), die auf den Hauptschulabschluss vorbereitet werden, die Abschlussprüfung erfolgreich ablegen

1.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Der Prozess der Leitbildentwicklung ist eine sehr intensive Arbeitsphase gewesen, in die viele Mitarbeiter(innen) viel Engagement hineingesteckt haben. Um viele Formulierungen wurde lange gerungen. Entsprechend wird das Leitbild auch heute noch von den Kolleg(inn)en als zentrale Aussagensammlung des gemeinsamen Selbstverständnisses gesehen; es gibt einen hohen Grad an Identifizierung mit den Aussagen des Leitbildes, und die sehr dezidierten Formulierungen in der Definition des gelungenen Lernens haben für uns hohe Verbindlichkeit.

Die Überprüfung erfolgt im Rahmen der jährlichen Evaluationsworkshops (während unserer Jahrestagung). Auf den Jahrestagungen 2010 wie 2011 (Mitgliederversammlungen) wurde jeweils festgestellt, dass das Leitbild in seiner 2006 verabschiedeten Form bestehen bleiben sollte.

Trotzdem ist in der intensiven Phase der Vorbereitung auf die Retestierung auch das Leitbild auf den Prüfstand gestellt worden, dabei sind auch die Hinweise der Gutachter aus der Ersttestierungsphase zu Rate gezogen worden. Tendenz der Bemühungen einer eingesetzten Arbeitsgruppe war, die „nach innen“ gerichteten Aussagen des Leitbildes (bes. in Punkt 3, aber auch Punkt 4) zu kürzen und zusammenzufassen und dafür einen weiteren Teil mit „nach außen“ gerichteten Aussagen (über unsere Stärken und Ressourcen) auszubauen. Der Prozess dieser Weiterentwicklung des Leitbildes ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Selbstreports noch nicht abgeschlossen; ein Entwurf wurde den Mitgliedern durch die Arbeitsgruppe vorgestellt, aber noch nicht abschließend diskutiert und beschlossen (das Thema wurde zurückgestellt, weil andere Umstrukturierungsfragen derzeit dringlicher zu bearbeiten sind).

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

Qualitätsbereich 2 Bedarfserschließung

2.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Um den gesellschaftlichen Bedarf an innovativen Projekten kontinuierlich und systematisch zu erschließen, wurden folgende Zugänge gewählt: (a) fachlicher Austausch, (b) Ermittlung der Kundenwünsche und Zielgruppenbedarfe, (c) Ermittlung der Bedarfe potentieller Auftraggeber.

(a) Der fachliche Austausch findet sowohl intern mit Kolleg(inn)en im Rahmen der AGs (JBH, Tagungshaus, JaPol) und der Teams sowie extern mit Kooperationspartnern und in den Facharbeitskreisen statt. Über dessen Ergebnisse im Hinblick auf die künftige Projektentwicklung berichten die Mitarbeiter(innen) in den AG-Sitzungen. Eine Liste der Facharbeitskreise mit den zuständigen Vertreter(inne)n ist Teil des Handbuchs²¹.

(b) Die Ermittlung der Kundenwünsche erfolgt im Falle des Tagungshauses durch die Auswertung der an die Belegungsgruppen ausgegebenen Fragebögen. Der Fragebogen liegt in Papierform vor und als Dokument im Handbuch²².

Die Bedürfnisse der Teilnehmer(innen) an Veranstaltungen der politischen und beruflichen Bildung werden durch Befragung ermittelt. Dies geschieht in Form von Fragebögen für Teilnehmende an Seminaren zum Ende der Veranstaltung bzw. als leitfadengestütztes Erstgespräch im Falle der JBH-Projekte KompAg und PSB mit anschließender Zuordnung zu den TN-Akten bzw. Aufnahmebögen. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt auch hier im Jahresrhythmus im Rahmen der AG-Sitzungen. Auswertungen von ESF-geförderten

- Gegenstände
 - Verfahren,
 - Rhythmus und
 - Umfang
- der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.

²¹ Vertretungen bei Vernetzungen und externen Arbeitskreisen → Anlage 3.2.1

²² Fragebogen und Auswertungen → Anlage 3.2.2 - die Auswertungen gehören auch zu QB 6 und QB 10

Projekten werden auch an die WI-Bank²³ bzw. den Jugendhilfeausschuss weitergeleitet.

(c) Die Bedarfe potentieller Auftraggeberorganisationen werden durch die Recherche von Förderprogrammen im Internet (siehe hierzu auch unten: Marktbeobachter[innen]) sowie durch fachlichen Austausch mit Auftraggebern und Netzwerken/Arbeitskreisen über eigene Projektvorhaben sowie telefonischen und/oder persönlichen Kontakt ermittelt (Bundeszentrale für politische Bildung, Hessische Landeszentrale für politische Bildung, Bundesprogramme, Stiftungen, Hochtaunuskreis, WI-Bank, Ministerien u.a.). Der Rhythmus dieser Kontakte richtet sich nach den unterschiedlichen Rhythmen der Ausschreibungsverfahren und Antragsfristen. Über die Ergebnisse dieser Unterredungen wird in den AG-Sitzungen zeitnah berichtet. Die AGs der einzelnen Bereiche treffen sich mindestens 4x im Jahr. Sofern möglich und sinnvoll, werden Auftraggeberinteressen in die Projektplanung des Folgejahres eingearbeitet.

Wir gehen bereits in unserem Leitbild die Selbstverpflichtung ein, *unsere Konzepte laufend weiterzuentwickeln und neue Wege zu denken und zu gehen*²⁴. Im Sinne der Interessen unserer Zielgruppe, *für die wir Partei ergreifen*, haben wir deswegen immer wieder neue Arbeitsfelder betreten und neue Angebotsformen entwickelt (siehe auch die Ausführungen zur Geschichte der basa in Teil 1 des Selbstreports). *Wir vernetzen uns mit anderen Trägern und kooperieren mit Schulen, mit öffentlichen Trägern sowie in verschiedenen Zusammenschlüssen und Arbeitsgemeinschaften*, um Ideen und Entwicklungen zu erkennen und über Organisations-

²³ Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen; vom Land mit dem Management von ESF-Förderprogrammen beauftragt

²⁴ *Kursiv* gesetzte Stellen in diesem Teil und den analogen Teilen zu den anderen Qualitätsbereichen sind Zitate aus unserem Leitbild

grenzen hinweg Synergieeffekte für die Zielgruppe zu erzielen. Dabei müssen und wollen wir reflektieren, dass wir bei großer Offenheit gegenüber den Wünschen von Auftraggebern und der möglichen Zusammenarbeit mit anderen Trägern stets unser eigenes Profil einer *emanzipatorischen Jugendarbeit* bewahren und realisieren können, die die Persönlichkeitsbildung von Jugendlichen ganzheitlich unterstützt, indem sie die *fachliche, die soziale* wie *die kreative* Dimension des Lernens gleichermaßen berücksichtigt. Solche Diskussionen haben uns beispielsweise begleitet, seit wir im Arbeitsfeld der Jugendberufshilfe tätig sind. Deshalb geht es uns bei Markterschließung und Konzeptentwicklung auch darum, berufsorientierende Angebote eng und niedrigschwellig mit Ansätzen und Methoden der politischen, sozialen und kulturellen Bildung zu verzahnen.

Wir erwarten laut Leitbild von den in der basa Beschäftigten, offen zu sein für neue Ideen und die Weiterentwicklung unserer Arbeit in thematischer wie organisatorischer Hinsicht.

Da unsere gesellschaftliche Umwelt im ständigen Wandel begriffen ist, müssen wir für eine systematische Bedarfserschließung diese Entwicklungen wahrnehmen und regelmäßig analysieren. Deswegen haben wir Marktbeobachter(innen) für jeden Bereich (JBH, JaPol, Tagungshaus) ernannt, die wichtige Mails sichten, im Internet recherchieren und die Informationen über Entwicklungstrends in die AGs der einzelnen Bereiche geben. Im Fachbereich JBH sind die Aufgaben der Marktbeobachtung auf mehrere Mitarbeiter(innen) verteilt, da der Bereich und die Kenntnisse der Kolleg(inn)en stark ausdifferenziert sind. Die Zuständigkeiten der MA werden hier mindestens einmal jährlich in ihrer Stimmigkeit überprüft und ggf. korrigiert. In allen AGs wird das Thema „Marktbeobachtung - Ideen für neue Projekte“ als ein TOP am Beginn der

Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus der Bedarfserschließung werden gezogen.

Zusammenkünfte geführt.

In jüngerer Zeit verzeichnen wir eine verstärkte Annäherung und Ergänzung zwischen Zielen und Methoden von politischer Bildung einerseits und Berufsorientierung andererseits in Maßnahmekonzeptionen. Dies trägt sowohl unserem Leitbild als auch der gesellschaftlichen Entwicklung Rechnung. Mit Projektideen, die Persönlichkeitsentwicklung und berufliche Förderung kombinieren, konnten wir Zuwendungsgeber überzeugen (Xenos, Aktion Mensch). Diese von uns begrüßte und mitgestaltete Entwicklung stellt uns vor neue Herausforderungen, da die verschiedenen Zuwendungsgeber und Förderrichtlinien stärker als früher auf beide Fachbereiche bezogen werden können. Es müssen verstärkt Entscheidungen getroffen werden, in welchem Fachbereich eine Projektidee angesiedelt werden soll. Die Ressourcenplanung muss stärker als vor einigen Jahren im Gesamtverein abgestimmt werden.

Aus diesem Grund werden Ideen der AGs seit 2011 für alle Mitarbeiter zugänglich ins basa-Net, unter der Rubrik „Projektanträge in Arbeit“²⁵, gestellt. Diese Ideen werden in der Projektentwicklungs-AG besprochen bzw. dem Gefa vorgestellt, wenn schneller Handlungsbedarf besteht.

Die dafür zuständige Kerngruppe lädt ca. 4 mal im Jahr (oder bei Bedarf häufiger) zu einem Treffen der Projektentwicklungs-AG ein, an dem alle Mitarbeiter(innen) teilnehmen können. Dort werden dann die Projektideen der verschiedenen Bereiche bzw. einzelnen Mitarbeiter(innen) vorgestellt und überlegt, wie diese weiterverfolgt werden. Dort wird auch entschieden, welcher Projektantrag bei welchem Fördergeber gestellt wird. Wenn es zu keiner Einigung kommt, wird dies im Gefa entschieden.

²⁵ → Anlage 3.2.3 Tabelle „Projektanträge in Arbeit“

2.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Das Verfahren der Marktbeobachtung mit geregelten Zuständigkeiten und obligatorischer Behandlung in allen AGs, das wir seit 2009 betreiben, hat sich bewährt. Es konnte dem hohen Stellenwert der Bedarfserschließung damit Rechnung getragen werden. Insgesamt können wir feststellen, dass unsere Verfahren der Projektentwicklung sich bewähren, aber auch immer wieder auf dem Prüfstand stehen und angepasst werden – angepasst sowohl hinsichtlich der jeweiligen Bedarfslage (aktuelle Problemlagen bei unseren Klientengruppen) wie auch der Beschäftigungssituation unserer Mitarbeiter(innen), also letztlich dem Erhalt des basa-Angebots und der basa. Seit der Ersttestierung verändert haben wir das Vorgehen bezüglich der Sammlung und Koordination von Projektideen. Anstelle der bisherigen eher seltenen Treffen einer Innovations-AG, die u.a. dem gemeinsamen Brainstorming zur Projektentwicklung und dem Sammeln von Ideen und Ansätzen diente, haben wir im letzten Jahr eine AG Projektentwicklung eingerichtet, die die Projektentwicklungsarbeit der einzelnen Fachbereiche anregen und koordinieren soll. Gerade in der aktuellen Situation des Vereins, wo in den nächsten 12 Monaten Umstrukturierungen bevorstehen, sind schlagkräftige Instrumente der Bedarfserschließung und Projektentwicklung für uns von großer Bedeutung.

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

Qualitätsbereich 3 Schlüsselprozesse

3.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Vom Leitbild und der Definition gelungenen Lernens zur Beschreibung von Schlüsselprozessen

Wir hatten uns bereits bei unserer ersten Beschäftigung mit dem LQW-System - nach der Entwicklung des Leitbildes - mit der Erarbeitung verschiedener Prozessbeschreibungen befasst. Es waren einige Prozessbeschreibungen erarbeitet worden, zudem einige dazu gehörende Dokumente erstellt bzw. eingeführt. Drei dieser Prozesse hatten wir als Schlüsselprozesse angesehen, die zu erarbeiten bzw. zu überarbeiten uns ein sinnvoller Arbeitsschritt im Rahmen der Qualitätsentwicklung nach LQW zu sein schien: Denn sie stellen im Hinblick auf die Leitfragen zu diesem Qualitätsbereich einen Querschnitt dar – was die Arbeit mit den Kunden/Klienten angeht (Sprungbrett-Laufbahn), was die Kooperation verschiedener Arbeitsfelder und die Transparenz gegenüber Kunden angeht (Belegungsanfragen und –bearbeitung) sowie was Qualitäts- und Existenzfragen der Organisation angeht (Personaleinstellungen). Diese Prozessbeschreibungen sind in der Folgezeit überprüft und weiterentwickelt worden; zuletzt sind sie in der der Retestierung vorausgehenden Arbeitsgruppenphase überarbeitet worden.

Den Bezug zu unserem Leitbild sehen wir darin, dass wir eine Organisation sind, die zum einen Selbstbestimmung und Selbstorganisationskompetenz als wichtige Ziele ansieht und entsprechende Verantwortungsbereitschaft von allen Mitarbeitenden erwartet; zum zweiten wird daraus ein differenziertes Spektrum an Aufgaben und Projekten abgeleitet; zum dritten wollen wir dafür auf die verschiedenen Zielgruppen zugeschnittene Lernsituationen schaffen. Dies findet sich in den ausgewählten Schlüsselprozessen wieder.

Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.

Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Mit der Prozessbeschreibung „Sprungbrett Laufbahn“²⁶ machen wir den Weg eines bzw. einer Teilnehmenden aus dem Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekt durch den Förderprozess hindurch transparent – zur Selbstvergewisserung, aber auch zur Erläuterung gegenüber anderen oder neuen Mitarbeiter(inne)n sowie gegenüber Teilnehmenden und ihren Bezugspersonen.

Den Prozess „Personaleinstellungen“²⁷ eindeutig zu regeln war uns wichtig, weil die Auswahl der Lehrenden ein zentrales Thema in einer Bildungsorganisation ist und es hier in der Vergangenheit zu Konflikten bzgl. des Vorgehens gekommen war (Vorrang interner Bewerbungen). Aus unserem Leitbild wird die starke Selbstverpflichtung der basa deutlich, *alle Mitarbeiter(innen) bei der Entwicklung ihrer beruflichen Perspektiven zu unterstützen, außerdem die Selbstverpflichtung aller in der basa Beschäftigten dazu, Verantwortung für die eigene Arbeit und für die basa insgesamt zu übernehmen.* Die in diesen Grundsätzen formulierte starke Fürsorge einerseits, die formulierten hohen Ansprüche nach Verantwortungsübernahme andererseits, begründen, dass der Prozess der Gewinnung neuer Mitarbeiter(innen) einen Schlüsselprozess darstellt. Beispielsweise hat die gegenseitige Verantwortung zwischen Organisation und den darin bereits Beschäftigten es wünschenswert gemacht, die Transparenz des Umgangs mit internen Bewerbungen festzulegen. Die regelhaft breit gefächerte Zusammensetzung von Einstellungskommissionen trägt der starken Teamorientierung und Selbststeuerung in den Projekten Rechnung; eine davon abgekoppelte Personalverantwortung macht keinen Sinn. Andererseits soll die Einstellung neuer Mitarbeiter(innen) keinen zufällig zusammengesetzten Entscheidungsgremien anheim fallen.

²⁶ Schema „Sprungbrettlaufbahn“ → Anlage 3.3.1

²⁷ Prozessbeschreibung und Schema „Personaleinstellung“ → Anlagen 3.3.2 und 3.3.3)

Die drei Dimensionen (*fachlich, sozial, kreativ*), die gelungenes Lernen für uns hat, gehen in die Beurteilung der Bewerber(innen) genau und präzise ein. Auch aus diesem Grunde – zur Sicherstellung unserer pädagogischen Qualitätsgrundsätze – sehen wir Personaleinstellungen als Schlüsselprozess an.

Belegungsanfragen und -bearbeitung²⁸ schließlich war der Prozess, der uns am intensivsten beschäftigte, weil hier divergierende Positionen aus verschiedenen Arbeitsfeldern am schwierigsten zu vermitteln waren. Gelingen wird für uns deutlich, wenn *in Seminaren die Rückmeldungen über Seminarbedingungen und -inhalte die Zielsetzungen bestätigen und gegebenenfalls erstellte Produkte dies belegen sowie wenn Seminargruppen Räumlichkeiten, Ausstattung und Personal des Bildungsträgers positiv bewerten und sich in dieser Atmosphäre wohl fühlen.*

Darin sind unsere deutliche Einschätzung und Erfahrung formuliert, dass die infrastrukturellen, organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen von Bildungsveranstaltungen direkten Einfluss auf das Lernerleben und -gelingen haben. Da wir im Tagungshaus interne wie auch externe Veranstaltungen haben, sind die Kommunikationsvoraussetzungen über den Planungsablauf bei Belegungen jedoch unterschiedlich. Eine weitgehende Klärung und Standardisierung der Verfahren wird deswegen von uns als Schlüsselprozess für die eigene pädagogische Arbeit angesehen.

Die Belegung des Tagungshauses ist aber auch ein Schlüsselprozess, weil wir im Leitbild davon ausgehen, dass es Selbstverpflichtung aller Beschäftigten ist, *Sorge zu tragen für den Erhalt des Vereins und der Arbeitsplätze.* Die Auslastung des Tagungshauses ist von großer Bedeutung für die

²⁸ Dieser Schlüsselprozess wird am Ende des Kapitels als Beispiel wiedergegeben.

wirtschaftliche Gesamtsituation, beziehungsweise kann ein Defizit hier schnell zur Gefährdung der basa führen. Deswegen ist eine geregelte Ablaufplanung mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit und möglichst hohen Auslastung sehr wichtig.

In den einzelnen Schlüsselprozessen bzw. Prozessbeschreibungen sind die für den jeweiligen Prozess Verantwortlichen benannt; wo dies nicht anders bezeichnet ist, bezieht sich diese Verantwortlichkeit sowohl auf den Prozess in der Praxis wie auch die Redaktionsverantwortung. Beim Prozess „Belegung im Tagungshaus“ ist dies Stephanie Langer, beim Prozess „Sprungbrettlaufbahn“ Martin Rohmfeld. Komplizierter ist es beim Prozess „Personaleinstellungen“: Hier liegt die Verantwortung bei dem jeweils betreffenden Team bzw. beim Gefa; nach Bildung der Einstellungskommission bei dieser. Die Redaktionsverantwortung liegt beim Gefa resp. dem Personalverantwortlichen.

Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.

Innerhalb der Prozesse sind die verantwortlichen Personen bzw. Stellen da gekennzeichnet, wo es Unklarheiten geben könnte. Der Prozess „Belegung im Tagungshaus“ ist auch deshalb so genau beschrieben, damit Vertretungspersonen wissen, wie sie bei Belegungsanfragen (dann meist telefonischer Art) zu agieren haben. Wo das Tagungshauspersonal selbst handeln muss, ist dies benannt.

Im Prozess „Sprungbrettlaufbahn“ sind die Personen bzw. Stellen bei wichtigen Prozessschritten benannt (unter Verwendung von Kürzeln).

Beim Prozess „Personaleinstellungen“ sind die jeweils handelnden Personen/Gremien benannt.

Schnittstellen haben wir da benannt, wo ein Zuständigkeitswechsel zwischen verschiedenen Personen bzw. Gruppen innerhalb eines Prozesses erfolgt.

Im Schlüsselprozess „Personaleinstellungen“ haben wir zwei Momente als Schnittstellen gesehen: zum einen, wenn die Federführung an eine Einstellungskommission übergeben wird, zum anderen, wenn die Entscheidung der Einstellungskommission mit dem jeweiligen Team rückgekoppelt wird.

Im Schlüsselprozess „Belegung im Tagungshaus“ sehen wir eine Schnittstelle da, wo die Prozesstätigkeit eindeutig auf das Tagungshauspersonal übergeht (während vorher auch andere Kolleg(inn)en Handelnde sein können): Wenn der mit einer Gastgruppe vereinbarte Termin geprüft und die Belegungsanfrage weiter bearbeitet wird. Diese Stelle ist auch deshalb wichtig, weil hier die „Deutungshoheit“ des Tagungshauses eindeutig greift.

Im Schlüsselprozess „Sprungbrettlaufbahn“ haben wir keine Schnittstellen besonders gekennzeichnet, weil der gesamte Prozess in der Hand eines Teams, des Sprungbrettteams ist. Als Schnittstellen können drei Arten von Situationen angesehen werden:

Zum einen die Situation, wenn die TN auf die verschiedenen Gruppen aufgeteilt werden, also den Kolleg(inn)en des betreffenden Teilteams sozusagen übergeben werden; zum zweiten, wenn bei Konflikten Interventionsgespräche angesetzt werden, die evtl. von einem anderen Sozialpädagogen bzw. einer anderen Sozialpädagogin geführt werden.

Und drittens sind die Kooperationsmomente mit dem Jobcenter als Schnittstellen anzusehen (also die Rückmeldung über die Aufnahme sowie die Kooperation bei Vorladungen zum Interventionsgespräch mit SGB-II-TN).

Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.

Zwischen diesen drei Schlüsselprozessen sind keine Schnittstellen definiert.

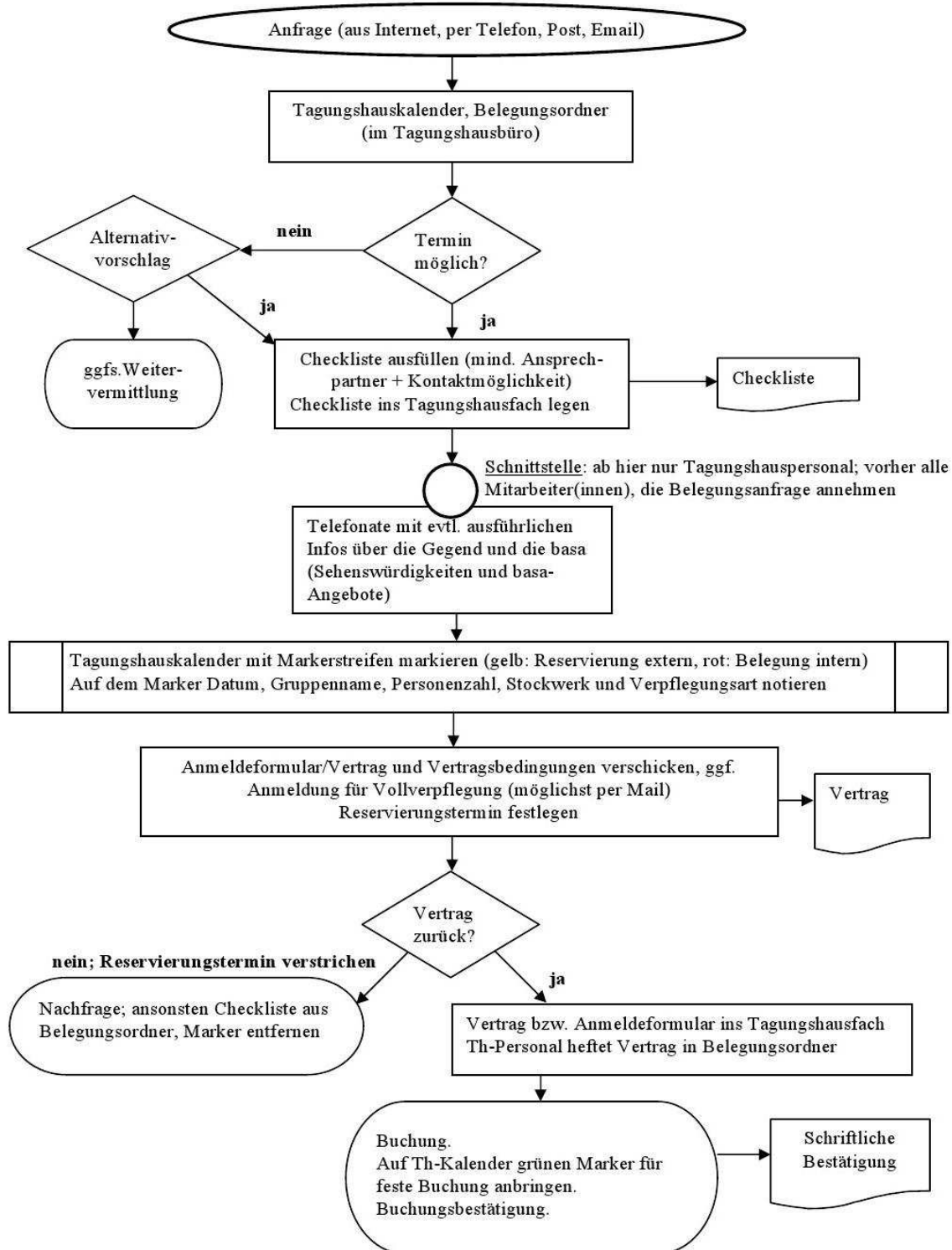
3.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Die genannten Schlüsselprozesse sind in der Vergangenheit immer wieder überprüft und verbessert worden; zuletzt wurden sie in der Arbeitsgruppenphase zur Retestierung auf den Prüfstand gestellt. Es wurden einige Verbesserungsvorschläge mit den jeweils Verantwortlichen diskutiert; besonders die Prozessbeschreibung „Belegung im Tagungshaus“ erschien der Arbeitsgruppe zunächst etwas verwirrend; sie beschreibt die Arbeitsschritte aber so gut, dass sie z.B. dem neuen Bundesfreiwilligen als Richtschnur dienen kann.

Insgesamt zeigten die Diskussionen über die drei genannten Prozesse auch, dass es richtig war, sie als Schlüsselprozesse zu benennen.

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

	Verfahren: Belegung im Tagungshaus	Version 3	Seite 1 von 1
---	--	-----------	---------------



Aktuelle Version erstellt durch: Clemens Rohrbach	Datum der Erstellung: 29.10.2012	Geprüft von: Stephanie Langer
Gespeichert unter: Verfahren Belegungsanfrage 3.doc (Handbuch, PC Heinz Hoffmann)	Prozessverantwortlich: Tagungshaus Stephanie Langer	

Schema Belegung im Tagungshaus/5-VB4-1/CR/20121029

Qualitätsbereich 4 Lehr-Lern-Prozess

4.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Adressat(inn)en unserer Bildungsangebote sind Teilnehmer(innen) von Seminaren der politischen Jugendbildung und der Jugendarbeit des BDP sowie der Beratungs-, Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen der Jugendberufshilfeprojekte.

Auch wenn die Zielsetzungen und Arbeitsformen in diesen Bereichen verschieden sind, ist das grundsätzliche Ziel, *diese jungen Menschen bei ihren Suchbewegungen in unserer Kultur zu unterstützen.*

Wir bieten niedrigschwellige Übergänge und integrative Konzepte für alle Jugendlichen, die unsere Angebote wahrnehmen. Wir realisieren Bildung zwischen persönlichkeitsbildenden, sozialen, kreativen und fachlichen Aspekten. Die Chancen *benachteiligter Menschen auf gesellschaftliche Teilhabe zu verbessern*, ist dabei ein besonders wichtiges Anliegen. Unsere Arbeitsmethoden (beispielsweise die Methode der Barcamps, bei der die Teilnehmenden Ablauf und konkrete Inhalte mitgestalten können) ermöglichen die umfassende Partizipation der Lernenden. Die Themen sind vorgegeben, der Lernprozess wird durch flexible Einheiten von den Lernenden mitgestaltet.

Unserem Leitbild gemäß ist neben fachlichen Voraussetzungen auch die pädagogische Haltung und Fähigkeit von Lehrenden von Bedeutung. An den *Stärken der Jugendlichen ansetzen können und sich für Toleranz und solidarisches Handeln* überzeugend einzusetzen, ist Teil des zwingenden Anforderungsprofils für pädagogische Mitarbeiter(innen) in allen Projekten.

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Auf der Unterseite „Mitarbeiter“ der Homepage werden in Kurzform alle hauptamtlichen Mitarbeiter(innen) mit ihren Qualifikationen und ihrem Tätigkeitsbereich vorgestellt²⁹.

Informationen über die Inhalte und Ziele unserer Angebote sind auf unserer Webseite zu finden³⁰. Speziell für Schulen haben wir außerdem die Broschüre „basa@school“³¹ erstellt, in der an konkreten Beispielen unser Angebot für Schulen resp. Schülerinnen und Schüler beschrieben ist.

Für jede Maßnahme und einzelne Veranstaltung wird ein Flyer³² - bei Seminaren der politischen Bildung auch ein Eintrag in den Veranstaltungskalender der Webseite - erstellt, in dem jeweils die Angebote, Lernziele und die angewandten Methoden beschrieben werden. Die Seminarleiter(innen) werden aufgeführt mit Informationen zu ihrer Ausbildung, Zusatzqualifikationen und Kompetenzen.

Teilnahmevoraussetzungen werden sowohl in den Flyern als auch auf den Ankündigungen auf der Webseite genannt. Zu Beginn einer Veranstaltung stellen sich die Seminarleiter(innen) mit ihren Methodenansätzen und Qualifikationen vor.

Die Bildungsstätte verfügt über hauptamtliche Lehrende und einen großen Pool von Honorarkräften mit vielfältigen Kompetenzen. Wir haben klare Mindestanforderungen, die für pädagogisches Personal (gleich ob haupt- oder nebenamtlich) bei der basa immer gelten:

- Fachliche und methodische Eignung und Erfahrung
- Empathie und Durchsetzungsvermögen bei den Zielgruppen
- Teamfähigkeit bei Planung, Durchführung und Evaluation pädagogischer Maßnahmen

Die Kunden werden über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Qualifikationen der Lehrenden sowie ggf. über Lernvoraussetzung für die Teilnahme informiert.

Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende sind definiert.

²⁹ 3.4.1: <http://www.basa.de/index.php/wir-ueber-uns/mitarbeiter-innen>

³⁰ 3.4.2: <http://www.basa.de/index.php/veranstaltungen>

³¹ → Anlage 3.4.3 - die Broschüre kann auch von unserer Homepage heruntergeladen werden.

³² → Anlage 3.4.4 - Flyer Sprungbrett, KompAg, Schulverweigerung - Die 2. Chance, Seminare Politische Bildung)

- Rollenklarheit, keine Grenzüberschreitungen (körperliche, Drogen) etc. gegenüber den Jugendlichen
- Flexibilität in Belastungssituationen
- Verantwortungsübernahme und Verbindlichkeit
- Eine demokratisch-emanzipatorische Grundhaltung, die sexistische und rassistische Positionen ausschließt

Bewerbungen erhalten wir durch Ausschreibungen auf unserer Webseite, durch Aushänge an (Fach)Hochschulen, über Kooperationspartner, durch eigenes gezieltes Ansprechen oder durch Eigeninitiative der Bewerber(innen). Passen die Bewerber(innen) aufgrund ihres in den Bewerbungsunterlagen dargestellten Profils zu den Anforderungen der derzeit laufenden Projekte, so werden sie zu einem Vorstellungsgespräch in das jeweilige Team eingeladen.

Bewerbungen von Honorarkräften werden während des ganzen Jahres angenommen und sofort bearbeitet. Gezielt werden bei Bedarf zusätzliche Honorarkräfte über die Netzwerke und Kooperationspartner der Bildungsstätte gesucht. Wo die Projektstruktur es erfordert, werden auch Honorarstellen offen ausgeschrieben.

Passt das Profil des Bewerbers bzw. der Bewerberin mit den Anforderungen überein, wird ein Bewerbungsgespräch geführt, an dem mindestens zwei hauptamtliche Mitarbeiter(innen) teilnehmen. Verläuft dieses positiv, wird der Bewerber bzw. die Bewerberin in den Pool aufgenommen. In bestimmten Fällen werden die Qualifikationen durch Seminarhospitationen oder bei Unterrichtskräften in der Jugendberufshilfe durch Probestunden geprüft.

Anmerkung: Das Verfahren zur Einstellung hauptamtlichen Personals haben wir als Schlüsselprozess definiert (siehe QB 3) und gehen auch ausführlich in QB 8 darauf ein. Hauptamtliches Personal ist bei uns teilweise selbst in der

Lehre tätig, darüber hinaus aber auch organisatorisch im jeweiligen Projekt und in der Mitarbeiter(innen)selbstverwaltung. Die Anforderungen an Verantwortungsübernahme und Identifikation sind dadurch wesentlich weitreichender als bei rein freiberuflichen Kräften.

Jede(r) hauptamtliche und jede(r) zukünftige Lehrende füllt einen Erhebungsbogen aus, in dem Qualifikationen und Kompetenzen abgefragt werden, aber auch frei ergänzt werden können. Die sich daraus ergebenden Profile werden in einer Datei zusammengefasst und bei Bedarf aktualisiert. Im basa-Net ist diese „Liste Mitarbeiter(innen) mit Kompetenzprofilen“³³ online verfügbar. Aus dem umfassenden Profil werden das Kurzprofil für die Seminarankündigungen und die Daten für die jeweilige Mitarbeiter(innen)visitenkarte auf der Unterseite „Mitarbeiter“ der Homepage erstellt.

Die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden sind dokumentiert.

Die Arbeit der basa zeichnet sich durch eine große themenspezifische Methodenvielfalt aus. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf dem Einsatz von Medien wie beispielsweise PC, Internet, Video, Fotografie. Spurensuchen und Exkursionen, aber auch innovative Methoden aus der Spiel-, Theater- und Erlebnispädagogik machen Bildung durch Möglichkeiten kreativen und sozial-kooperativen Handelns erfahrbar. Die integrative, zieldifferenzierende Arbeit in heterogenen Gruppen ermöglicht dabei die Förderung der individuellen Lernprozesse.

Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben.

In intensiver sozialpädagogischer Einzelfallhilfe und Beratung werden Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene bei der Bewältigung ihrer täglichen Lebensführung begleitet. In der Einzelfallhilfe kommen hauptsächlich ressourcen- und lösungsorientierte Methoden aus der nicht-direktiven

³³ → Anlage 3.4.5: Tabelle Mitarbeiter(innen)profile

Gesprächsführung und der systemischen Beratung zum Tragen. Darüber hinaus findet im Falle direkter Intervention auch die Vermittlung an Fachdienste statt.

Neben entwicklungsfördernder Beratung und Einzelfallhilfe werden in Gruppenprozessen Übungen durchgeführt, die es den Teilnehmenden ermöglichen, sich selbst besser kennen zu lernen und zu erfahren, welchen Eindruck sie auf andere machen. Methoden der Gruppenarbeit sind Kooperationsübungen, Rollenspiele, Stärken-Schwächen-Analyse unter dem Aspekt der Selbst- und Fremdeinschätzung und Biographiearbeit. In der Jugendberufshilfe (JBH) werden des Weiteren Kompetenzfeststellungsverfahren durchgeführt. Teil hiervon sind schulische Tests in Deutsch und Mathematik sowie handlungsorientierte Module zur Erfassung und Förderung beruflicher Kompetenzen (hamet2).

Gemeinsam mit den Teilnehmenden werden je nach persönlichen Voraussetzungen individuelle Zielvereinbarungen getroffen und im Förderplan dokumentiert. Diese können die Verbesserung der schulischen Leistungen, die berufliche Orientierung und die Entwicklung der sozialen Kompetenzen betreffen. Die Überprüfung der Lernziele wie die Fortschreibung des Förderplans sind durch die Maßnahmenrichtlinien vorgeschrieben und erfolgen bedarfsorientiert, jedoch mindestens halbjährlich im Rahmen der Förderplanung³⁴.

Die sozialpädagogische Begleitung ist ein wesentlicher Schwerpunkt, die sich sowohl an den individuellen Problemlagen einzelner Jugendlicher als auch an den für die Zielgruppe typischen Problemkonstellationen orientiert.

In der Jugendberufshilfe wird ein gelungener Prozess sichtbar, wenn *Jugendliche in Arbeit, Ausbildung oder weiterführende Bildungsmaßnahmen mit nachhaltigem Erfolg*

Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Lernen gelungen ist.

³⁴ → Anlage 3.4.6: Unterlagen zum Förderplan

vermittelt werden bzw. den Hauptschulabschluss erreichen. Auf dem Weg dorthin dokumentieren die individuellen Förderpläne Entwicklungsfortschritte und Lernerfolge.

Schulische Lernerfolge werden durch Lernkontrollen ermittelt und dienen den Teilnehmenden als Rückmeldung. Sowohl im Unterricht als auch in Seminaren der politischen Bildung wird an den Beiträgen von Teilnehmenden deutlich, ob sie Inhalte zusammenfassen und bewerten bzw. Bedeutungen übertragen und reflektieren können³⁵.

Rückmeldungen der Teilnehmenden werden in allen Maßnahmeformen eingeholt. Methodische Strategien dazu sind vor allem auch im Qualitätsbereich 5 (Evaluation der Bildungsprozesse) beschrieben. Die beschriebenen Maßnahmen setzen Neugier, Selbstreflexion und kritische Denkprozesse in Gang.

Nahezu alle Seminare werden von den Lehrenden (Honorarkräften) mit hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n gemeinsam durchgeführt, der pädagogische Prozess gemeinsam gestaltet. Aus diesem Grund sind Beratung und Förderung von freien Mitarbeiter(inne)n im Prozess unmittelbar gewährleistet.

Am Ende eines Seminartages sowie am Ende einer Veranstaltung finden jeweils Auswertungen statt, an denen sowohl die Seminarleitung als auch das Team teilnehmen. Einmal im Jahr findet zudem ein Planungstreffen mit den Honorarkräften statt, in dessen Rahmen sowohl die vereinsinternen Projekte vorgestellt als auch die Projektplanungen der Honorarkräfte abgefragt werden, um mögliche Synergien zu ermitteln. Gegebenenfalls werden Fortbildungsbedarfe formuliert und auf entsprechende Angebote von uns selbst oder mit uns kooperierender Träger verwiesen, die zunächst

Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal findet statt.

³⁵ Vgl. hierzu unsere dezidierten Aussagen im Leitbild unter „Gelungenes Lernen“; siehe hier S. 24.

wahrgenommen werden müssen, bevor ein Einsatz in der praktischen Arbeit möglich ist.

4.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Die meisten der von uns angewandten Methoden und beschriebenen Verfahren sind lange erprobt und haben sich bewährt. Bewährt hat sich auch das kontinuierliche Anlegen der Profile von Mitarbeiter(innen) und Honorarkräften, die auf dem internen Bereich der basa-Webseite einzusehen sind. Der schnelle und direkte Zugriff erleichtert das Erstellen neuer Projektanträge, da sie inhaltlich passgenau auf die jeweiligen Kompetenzprofile der Mitarbeiter(innen) und Honorarkräfte abgestimmt werden können.

Formen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse werden in den Projektprozessen stets weiterentwickelt. So halten wir die von uns in früheren Jahren angewandten Assessmentcenter-Verfahren zur Kompetenzfeststellung in unseren heutigen Angeboten der Jugendberufshilfe für zu aufwendig (personal- wie auch zeitintensiv). Berufliche Kompetenzen lassen sich durch die diagnostische Unterstützung mit hamet2 anforderungsnah, handlungsbezogen und wissenschaftlich gesichert erkennen und fördern. (Dies als Beleg, dass wir stets bemüht sind, unsere Verfahren und Methoden aktuellen Veränderungen anzupassen.)

Das Profil sowohl der politischen Bildungsarbeit als auch der Jugendberufshilfe hat sich so in den vergangenen Jahren geschärft und es konnten Angebotsformen erweitert und ausdifferenziert werden. Wir meinen, dass wir mit der stetigen Fortschreibung unserer pädagogischen Arbeit auf einem guten Weg sind, was wir auch durch viel positives Feedback von außen bestätigt bekommen.

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

Qualitätsbereich 5 Evaluation der Bildungsprozesse

5.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Vom Leitbild zu den Qualitätsmaßnahmen für die Praxis

Die Fähigkeit zu respektvoller, konstruktiver Kritik wie auch zur Selbstreflexion setzen wir bei unseren Mitarbeiter(inne)n im Sinne des Leitbildes – *Beschäftigte tragen Verantwortung für die eigene Arbeit und für die basa insgesamt* – voraus. Der Evaluationsprozess und die Auswertungen sollen dies auch vorbildhaft den Lernenden gegenüber dokumentieren sowie zu einer selbstbewussten Darstellung gegenüber Auftraggebern beitragen.

In unserer Definition gelungenen Lernens gehen wir davon aus, dass wir *Neugier, Selbstreflexion und kritische Denkprozesse* in Gang setzen wollen. Insofern haben wir die Instrumentarien so konzipiert, dass der Prozess der Evaluation für die Lernenden eine Anregung darstellen soll, sich selbst und den Lernprozess zu reflektieren und kritisch mitzubestimmen. Die Lernenden sollen sich ernst genommen fühlen und als aktiver Teil des Gelingens verstehen.

In den verschiedenen Projekten wird eine Reihe sehr unterschiedlicher Evaluationsinstrumente eingesetzt; dies reicht von Fragebögen über elektronische Fallakten, Sachberichte und Verwendungsnachweise bis zu unterschiedlichen, teilnehmeraktivierenden Methoden (z.B. Zielkreis, Blitzlicht, Barometer, Wetterkarte), durch die bei Seminaren der Politischen Bildung Parameter wie Zufriedenheit mit dem Seminarverlauf und der Leitung, Nutzen und Präsentation der vermittelten Inhalte und die Gruppenstimmung abgefragt werden.

Die folgende Liste benennt, welche Verfahren in welchen Projekten eingesetzt werden, und will zugleich Auskunft über die Rhythmen des Einsatzes geben.

- Gegenstände,
 - Verfahren,
 - Rhythmus und
 - Umfang
- der Evaluation sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.

Instrumentarien zur Evaluation von Bildungsprozessen							
Projekt / Instrumentarien	Sprungbrett	Kompetenzagentur	2.Chance	Berufseinstiegsbegleitung	Politische Bildung	Jugendarbeit	Tagungshaus³⁶
Fragebogen qualitativ³⁷	2x pro Jahr	1x pro Jahr	teilnehmerbez. 1x pro Jahr				nach jeder Belegung
Statistik quantitativ³⁸	1x pro Jahr	1x pro Jahr	1x pro Jahr		1x pro Jahr		1 pro Monat
Elektron. Fallakte³⁹		wird alltäglich genutzt	wird alltäglich genutzt	wird alltäglich genutzt			
Teamsitzung	wöchentl.	wöchentl.	wöchentl.		alle 2 Mon.	monatlich	alle 2 Wo.
Supervision	9x pro Jahr	9 pro Jahr ⁴⁰	9 pro Jahr	9x pro Jahr	9 pro Jahr ⁴¹	9 pro Jahr	
Fallbesprechung	wöchentl.	nach Bedarf	nach Bedarf	wöchentlich		nach Bedarf	
Abschlussreflexion - Seminare -					nach jedem Seminar	bei regelm. Angeboten	
Tagesbewertung Reflexion	täglich (Tagesbewertung)						
Sachbericht⁴²	1x pro Jahr	1x pro Jahr	1x pro Jahr		nach jedem Seminar	1x pro Jahr	
Falldokumentation	fortlaufend	fortlaufend	fortlaufend	fortlaufend			
Monitoring⁴³	1x pro Jahr						
Verwend.-nachweis	jährlich	jährlich	jährlich		nach jedem Seminar		

Die Evaluationsbögen Innerhalb der Maßnahmen der Jugendberufshilfe⁴⁴ wurden umgestaltet und weiterentwickelt, weil frühere Fragebögen sich als zu umfangreich und formalistisch erwiesen, insbesondere die Teilnehmenden fühlten

Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen werden gezogen.

³⁶ Das Tagungshaus ist hier aufgeführt, weil die Rückmeldung über die Fragebögen Aufschluss darüber gibt, ob die Lernbedingungen für die Gastgruppen positiv sind oder Verbesserungsbedarf besteht

³⁷ → Anlage 3.5.1: Gästefragebogen Tagungshaus und Auswertung

³⁸ → Anlage 3.5.2: Seminarstatistik Poli. Bildung

³⁹ → Anlage 3.5.3: Ausdruck Elektronische Fallakte Kompetenzagentur

⁴⁰ Die Supervision findet in den Projekten Kompetenzagentur, 2. Chance und Bereb gemeinsam statt

⁴¹ Die Supervision findet in den Projekten Politische Bildung und Jugendarbeit gemeinsam statt

⁴² → Anlage 3.5.4: Sachbericht Sprungbrett; Sachbericht Polit. Bildung siehe 3.5.8

⁴³ → Anlage 3.5.5: Ausdruck Monitoring Sprungbrett

⁴⁴ → Anlage 3.5.6: Evaluationsfragebögen JBH

sich beim Ausfüllen überfordert. Es gibt nun drei getrennte Fragebögen: Fragebögen für Lehr-/Anleitungskräfte, Fragebögen für Teilnehmende im Lehrgang und Fragebögen für Teilnehmende im Praktikum. Die Durchführung der Auswertung obliegt den Pädagog(inn)en der einzelnen Maßnahmen bzw. Lehrgänge. Wichtige Ergebnisse dieser Auswertungen werden gemeinsam mit den Lehr-/Anleitungskräften reflektiert und für die inhaltliche und konzeptionelle Weiterentwicklung genutzt. Ein weiterer Ort für die Auswertung ist die in allen Maßnahmen bzw. Lehrgängen für das hauptamtliche Personal durchgeführte Supervision, die sich mit allen Fragen und Problemen im beruflichen Kontext beschäftigt. So können hier „schwierige“ Fragen, die im kollegialen Rahmen nicht lösbar sind, mit externer professioneller Beratung bearbeitet werden.

Die Lehrenden werden über die Evaluationsergebnisse informiert.

Die Fragebögen zu den betrieblichen Praktika werden jeweils nach Beendigung eines Praktikums von den Pädagog(inn)en und/oder Anleiter(inn)en im Rahmen der Fördergespräche mit dem einzelnen Lernenden besprochen.

Rückmeldungen für die Lernenden finden generell in den Einzelgesprächen statt, darüber hinaus haben sie beim täglichen Plenum und der Abschlussrunde die Möglichkeit, Bewertungen, Anregungen oder Kritik zu äußern. Diese wird - wenn möglich - sofort bearbeitet oder in die wöchentliche Teamsitzung eingebracht. Für unsere Klientel stellt insbesondere die Rückmeldungsmöglichkeit im täglichen Plenum (der Abschlussrunde) ein geeignetes und gutes Mittel da, um Veränderungen in Gang zu setzen. Die Klienten leben „hier und jetzt“, dies bedeutet, dass Probleme aus der Vergangenheit, den Vortagen verklärt oder vergessen werden, auch längerfristige Planungen sind kaum möglich. Nur durch schnelle Rückmeldungen werden Veränderungs- und Lernprozesse in Gang gesetzt.

Die Ergebnisse des Teilnehmer(innen)-Feedbacks aus Seminarveranstaltungen der politischen Bildung werden dokumentiert und in den Teamsitzungen der Bildungsreferent(inn)en bzw. den alle drei Monaten stattfindenden AG-Sitzungen ausgewertet. Dabei stehen die Fragen der Zielerreichung, der Zielgruppenorientierung der Methoden und daraus folgend die Anpassung der Seminarkonzepte im Mittelpunkt. Diese Leitfragen bestimmen auch die Evaluationsgespräche der Bildungsveranstaltungen, die wir einerseits mit den mitwirkenden Honorarkräften, andererseits mit Kooperationspartnern (Schulen, freien Trägern, kommunalen Jugendhilfeträgern) durchführen.

Die formale Auswertung der Veranstaltungen erfolgt durch ein Berichtswesen, das auf mehreren Ebenen stattfindet: Für die Fördermittelgeber fertigen wir sowohl Einzelsachberichte als auch Jahres- und Selbstevaluationsberichte an. Nicht zuletzt wird die Arbeit auch quantitativ in durchgängig geführten Statistiken erfasst. Jahresziele, wie das Erreichen einer bestimmten Teilnehmerzahl und -struktur werden daran überprüft und gegebenenfalls verändert. Positive Reaktionen auf unsere Berichte resp. unsere Arbeit (wie der Bundeszentrale für politische Bildung), bestärken uns in der Einschätzung, dass wir auf einem richtigen Weg sind⁴⁵.

5.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Die im Bereich Politische Bildung angewandten Verfahren haben sich bewährt und dienen der Rückkoppelung mit den Teilnehmenden bezüglich Setting und Verlauf der jeweiligen Veranstaltung. Aus der Vielfalt der Methoden zur Seminar-

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

⁴⁵ → Anlage 3.5.7 Evaluationsbericht 2010-11
→ Anlage 3.5.8 Schreiben der BpB vom 18.09.2012

auswertung erscheinen uns einige eher zielgruppengemäß als andere. Zum Beispiel hat die Praxis gezeigt, dass es bei Jugendlichengruppen günstiger ist, Auswertungen anonym und mit einem Rating durchzuführen. Dadurch erhält man ein ausführlicheres Ergebnis, als durch eine mündliche Auswertung, bei der sich viele Teilnehmer ihrem Vorredner anschließen oder gar keine Rückmeldung geben. Aus diesem Grund verwenden wir nun sehr häufig den Zielkreis.

Da die Lehrenden bei den Seminaerauswertungen anwesend sind, erhalten sie Einblick in die Evaluation und somit auch eine Rückmeldung über ihre Arbeit.

Solche Evaluationsverfahren können aber nur die eigene aktuelle Sicht und Wahrnehmung der Teilnehmenden abfragen. Bezüglich der Einschätzung, wieweit Lernen gelungen ist, spielen die erarbeiteten Produkte oder Präsentationen eine Rolle, außerdem die Auswertung der Lehrenden und ihre Einschätzung des Seminarverlaufs.

Das Verfahren im Bereich Tagungshaus hat sich bewährt. Die Auswertungen werden zur stetigen Angebotsverbesserung im Tagungshaus benutzt.

Die im Bereich Jugendberufshilfe eingesetzten Fragebögen haben sich bewährt; sie sind wie oben beschrieben in den letzten Jahren weiterentwickelt worden.

Qualitätsbereich 6 Infrastruktur

6.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Die Qualität von Lernorten, Ausstattung und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind bei uns eng miteinander verknüpft, daher wurde zu Beginn des QE-Prozesses ein umfassender Fragebogen zu diesen Bereichen für die basa-Mitarbeiter(innen) entwickelt, um die gegenwärtigen Einschätzungen zu evaluieren und Kriterien dazu festzulegen.

Da jede(r) Mitarbeiter(in) für die Zufriedenstellung seiner Bedürfnisse und der Erfordernisse seines Tätigkeitsbereichs verantwortlich ist, können alle ihren Arbeitsplatz selbst mitgestalten, Arbeitsmaterialien, Werkzeuge, Medien etc. stehen allen in gleicher Weise zur Verfügung. Die Schlüsselgewalt (Zugang zum Schlüsselkasten) ist nicht hierarchisch eingeschränkt.

Diese Mitverantwortung für die Ausstattung finden wir im Sinne unseres Leitbildes richtig; sie scheint uns ein wichtiger Punkt für die Arbeitszufriedenheit zu sein.

Dennoch müssen wir überprüfen, ob die zur Verfügung stehenden Ressourcen und deren Einsatz tatsächlich eine zufriedenstellende Qualität bieten. Wir legten allgemeine Kriterien fest, nachdem in einem ersten Durchlauf Fragebögen aller Kolleg(inn)en ausgewertet waren. Diese Kriterien haben wir weiter geschärft und als turnusmäßig einzusetzende Mitarbeiterbefragung⁴⁶ entwickelt. Ein allgemeiner Bogen betrifft alle Mitarbeiter(innen) und wird ergänzt durch spezielle Bögen (zu Werkstätten, Küche, Lernorten), die je nach Tätigkeitsbereich für die jeweiligen MA relevant sind.

Kriterien für die Qualität von Lernorten und Ausstattungen sind definiert.

Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.

⁴⁶ → Anlage 3.6.: Fragebogen zur Qualität am Arbeitsplatz und an den Lernorten

Zwei Verantwortliche holen die Mitarbeiterbefragung mittels der ausgearbeiteten Fragebögen jährlich zu den Sommerferien ein, werten sie aus und geben das Ergebnis an den Gefa weiter, der über Anschaffungen ab 300 EUR entscheidet. Akute Missstände haben Vorrang und werden in den Teams bzw. im Gefa zeitnah behandelt. Die Überprüfung der Kriterien erfolgt jeweils zusammen mit und im Kontext der Mitarbeiterbefragung auf der daran anschließenden MV.

Die Organisation überprüft Lernorte und Ausstattungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.

Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.

Seit 2005 wurde ein umfangreicher Umbau der Übernachtungsetagen geplant und durchgeführt; in diesem Zusammenhang mussten auch aufwändige Brandschutzmaßnahmen vorgenommen werden. Die Ressourcenerschließung dazu wurde durch Antragstellungen vorgenommen (Förderung durch das Land Hessen und die Stiftung Deutsche Jugendmarke).

Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.

2011 wurde eine neue Arbeitsgruppe Bau eingerichtet, die regelmäßig alle 6-8 Wochen zusammen trifft. Hier werden in Abstimmung mit dem Gefa die weiteren Um- und Ausbauvorhaben koordiniert und begleitet sowie Finanzierungsrahmen und Fördermöglichkeiten für geplante Bauvorhaben ermittelt und geprüft. Auch erforderliche größere Modernisierungs- und Reparaturmaßnahmen einschließlich Anforderung von Angeboten und Vergabe der Gewerke sind Thema dieser AG.

Die vermutlich noch 2013 beginnenden Baumaßnahmen erfolgen im Hinblick auf energie- und sicherheitstechnische Modernisierung und Verbesserung sowie auf die Optimierung von Nutzungsmöglichkeiten für Mitarbeiter(innen), Hausgäste und Teilnehmende. Das Raumangebot wird auch für zukünftige Erfordernisse verbessert und flexibel nutzbar sein. Die Durchführung und Überwachung der Arbeiten wird durch einen Mitarbeiter des Tagungshauses federführend übernommen.

Durch den Ausbau des basa-Net wurde der Zugriff auf allgemeine Informationen und Daten des Vereins deutlich verbessert. Hier sind sämtliche Protokolle, Neuigkeiten, Ergebnisse des Qualitätsprozesses sowie das Handbuch für die Mitarbeiter(innen) zugänglich.

Seit Ende 2008 besteht in beiden großen Seminarräumen die Möglichkeit, den Internetanschluss zu nutzen, über W-Lan auch auf sämtlichen Stockwerken.

Für die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit von Maschinen, Werkzeugen sowie Medien sind die jeweiligen Projekte selbst zuständig. Eine solche dezentrale Projektzuständigkeit ist passend zu unserer Selbstverwaltungsstruktur.

Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit der Medien (ggf. Maschinen, Werkzeuge etc.) ist sichergestellt und wird regelmäßig überprüft.

In Neu-Anspach verwalten die Mitarbeiter(innen) des Tagungshauses die Ausstattung, die für Belegungsgruppen zur Verfügung stehen (Flipchart, Beamer, W-Lan). Es gibt eine zentrale Ausleihliste, die von der Verwaltungsmitarbeiterin geführt wird. Hier wird jede Nutzung von Medien eingetragen. Dies gilt für hauseigene Seminare wie für interne Gremien und AGs sowie für Ausleihe an Fremdgruppen in gleicher Weise.

Die Verwaltung überprüft in Kooperation mit dem Medienbeauftragten bei jeder Entleihe die Vollständigkeit und Funktionstüchtigkeit der zurückgegebenen Medien. Jeder Medienkoffer enthält eine genaue Auflistung aller enthaltenen Einzelteile; dies wird regelmäßig von dem Medienbeauftragten überprüft.

An den Standorten Neu-Anspach und Usingen gibt es für den Fachbereich Jugendberufshilfe Werkstätten, ausgestattet mit Werkzeugen und Maschinen. Für Verwaltung und Wartung sind die jeweiligen Anleiter zuständig. Diese kontrollieren vor jeder Werkstattnutzung mit Jugendlichen die Sicherheit und Funktionsfähigkeit der Maschinen. Einmal

jährlich (in der Praktikumszeit der Jugendlichen) überprüft und wartet der/die Anleiter(in) systematisch und umfangreich die Werkstatt: Sägeblätter und Bohrer werden ersetzt, Luftfilter geprüft, Maschinen gereinigt und abgeschmiert etc. Wo nötig, erfolgt eine Wartung oder Reparatur außerhalb dieser jährlichen Überprüfung.

In Neu Anspach gibt es zusätzlich zur Anleiterwerkstatt auch eine getrennte Hausmeisterwerkstatt. Für Wartung und Pflege ist der Hausmeister zuständig.

Die Bildungsstätte in Anspach wurde unter Mitwirkung von Jugendlichen geplant, um der *Zielgruppe Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, besonders auch solchen mit individuellen oder sozialen Benachteiligungen* in ihren Bedürfnissen spezifisch gerecht zu werden. Die Bildungsstätte bietet flexible und freie Nutzungsmöglichkeiten von Räumen und Lernmaterialien: Tischanordnungen können selbst gestaltet werden, Arbeit an PCs ist überall möglich (Laptops + WLAN), die Freizeit kann in allen Räumen, im Café und im Garten flexibel von den Gruppen gestaltet werden.

Die vielfältige Gestaltbarkeit von Räumen und Lernsituationen in einer anregenden Atmosphäre trägt dem Rechnung, dass wir Kinder und Jugendliche *zur Auseinandersetzung mit Neuem ermuntern* sowie ihre *schöpferischen Potentiale und Ausdrucksformen stärken wollen*.

Mit der Ergänzung des ersten Standortes in Neu-Anspach durch weitere Standorte in anderen Kommunen haben wir *verschiedenartige, auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnittene Lernsituationen geschaffen*: Werkstätten, Schulungsräume, Profiküche, Garten sowie den Niedrigseilgarten. Die Kinder und Jugendlichen beteiligen sich sowohl in den Räumen der Jugendberufshilfe als auch im Gruppenhäuschen der Jugendverbandsarbeit an Renovierung, Einrichtung und

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Gestaltung.

Bereits seit Bestehen des Vereins wurden in regelmäßigen Teamsitzungen (an allen Standorten), bei Jahrestagungen und Mitgliederversammlungen sowie in Gesprächen mit den Jugendlichen aus den verschiedenen Projekten die Bedürfnisse und Änderungswünsche hin zu infrastruktureller Verbesserung eruiert. Um „*an den Stärken der Jugendlichen, ihren Fähigkeiten und ihrem Wissenstand anzuknüpfen*“, ist es uns ein zentrales Anliegen, die technische Infrastruktur für eine zeitgemäße medienpädagogische Arbeit sicherzustellen.

Die Bildungsstätte bietet für unterschiedliche Veranstaltungen – von Bildungsseminaren, Tagungen, Unterricht bis zu Freizeiten – Räumlichkeiten, die flexibel genutzt werden können. Es gibt zwei große Tagungsräume mit entsprechender Tisch- und Stuhlanzahl sowie mehrere Gruppenräume für Kleingruppenarbeit. Die mietbaren Stockwerke sind jeweils mit Küchen ausgestattet, die Selbstversorgung durch die Gruppen sowie Vollverpflegung durch uns ermöglichen.

Ein Fragebogen⁴⁷ (zur Zufriedenheit mit der Ausstattung) wird seit Januar 2007 an alle Gastgruppen ausgegeben. Die Fragebögen werden von den Tagungshausverantwortlichen sofort eingesehen, so dass kleinere Änderungswünsche und Verbesserungsvorschläge sehr rasch umgesetzt werden können (z.B. auf Anfrage Schlüssel für alle Zimmer); größere Maßnahmen werden in der Tagungshaus-AG besprochen und den Möglichkeiten entsprechend umgesetzt. Einmal jährlich werden die Fragebögen in der Tagungshaus-AG ausgewertet und die Auswertung der Jahrestagung vorgelegt.

Für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft:
Die Organisation überprüft regelmäßig, ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen sind.

⁴⁷ → Anlage 3.6.2: Fragebogen Gäste Tagungshaus

6.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Die Sicherstellung von Kontrolle und Wartung unseres medienpädagogischen Equipments erwies sich in der Vergangenheit immer wieder als schwierige Herausforderung. Zum einen werden die Geräte für eine Vielzahl eigener Veranstaltungen in unterschiedlichen Projekten ebenso wie von Belegungsgruppen genutzt, zum anderen ist die Technik störanfällig und kleinteilig. Jedes fehlende Kabel, nicht aufgeladene Akkus usw. können die geplante Arbeit empfindlich im Ablauf stören, was viel zu oft passierte. Neben der strikten Kontrolle ausgeliehener Medien bei Rückgabe durch die Verwaltungsmitarbeiterin haben wir eine externe Honorarkraft hinzugezogen, die kontinuierlich vor größeren Veranstaltungen die Einsatzfähigkeit der Geräte überprüft bzw. gewährleistet. Dadurch hat sich die Sicherheit, auf funktionierende Technik zurückzugreifen, deutlich verbessert.

Von den dargelegten Verfahren sind insbesondere die Fragebögen zur Zufriedenheit von Kunden mit der Infrastruktur und dem Service des Tagungshauses ein wichtiges Werkzeug der kontinuierlichen Qualitätssicherung geworden.

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

Qualitätsbereich 7 Führung

7.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Die Organisation ist weiter oben in ihren wesentlichen Teilen beschrieben⁴⁸. Darin wird Bezug genommen auf das aktuelle Organigramm⁴⁹. Ausführlicher sind Aufgaben und Zuständigkeiten in der aktuellen Geschäftsordnung⁵⁰ geregelt.

Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.

Grundlegende Aussagen zu Führungsfragen sind in der Präambel der Geschäftsordnung (GO) des Vereins enthalten; dort werden aus dem Selbstverständnis als selbstverwalteter Verein eine Reihe von Aussagen abgeleitet:

Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.

- (1) Jedes Mitglied des basa e.V. ist grundsätzlich gleich und hat gleiche Rechte und Pflichten.
- (2) Die Mitarbeiter(innen) haben neben ihren Rechten und Pflichten als Arbeitnehmer(innen) deshalb auch solche als (kollektive) Arbeitgeber(innen), die sie über die Vereinsmitgliedschaft wahrnehmen.
- (3) Die Entscheidungen in allen Gremien des basa e.V. werden nach dem modifizierten Konsensprinzip getroffen (siehe § 10).
- (4) Alle Vereinsmitglieder, insbesondere die gewählten Gremien, die Koordinator(inn)en sowie die Geschäftsführung achten kontinuierlich auf das Funktionieren und die Weiterentwicklung der Selbstverwaltungs- und Konsenskultur.

Führungsgrundsätze bildet auf dieser Grundlage der § 11 der GO ab:

1. Die basa ist nach den Prinzipien von Aufgabenteilung, von Zuständigkeits- und Verantwortungsdelegation gegliedert; sie hat sich mit dieser Geschäftsordnung Strukturen der Selbstverwaltung gegeben.
2. Die Arbeit in einem selbstverwalteten Betrieb verlangt in hohem Maße Verantwortungsbewusstsein und Teamfähigkeit von allen. Führung ist deshalb in erster Linie Selbstführung. Oberstes Führungsprinzip ist also die Selbstverantwortung.
3. Führung in Teams, Arbeitsgruppen oder der basa als Ganzes bedeutet demnach Moderieren, Koordinieren, Lenken von Prozessen - immer im kritischen Dialog, in kollegialer und kooperativer Form.
4. Führung in der basa ist demnach immer durchschaubar, die Führenden selbst bleiben korrigierbar. Dies erfordert bestimmte Fähigkeiten: Verantwortungsbewusstsein, Moderations- und Kritikfähigkeit – in aktivem wie passivem Sinne.

Die Geschäftsordnung (GO) in ihrer grundsätzlichen Form wurde auf der Jahrestagung 2000 nach umfangreichen

⁴⁸ Teil I.4, Zur Organisation von basa, Seite 11 f.

⁴⁹ Organigramm siehe in Teil 1, S. 17 → Anlage 3.7.1

⁵⁰ Geschäftsordnung → Anlage 3.7.2

Diskussionen erarbeitet und auf einer Mitgliederversammlung (MV) im Zusammenhang einer Klausurtagung am 17.3.2000 beschlossen. Im Rahmen des Themas „Führungsgrundsätze“ waren damals enthalten die Punkte 1-3 aus Nr. 2 der Präambel der GO.

In der Folge ist die GO immer dann ergänzt worden, wenn dies nötig schien. Punkt 4 aus Nr. 2 der Präambel wurde im Februar 2004 auf der Jahrestagung ergänzt und in der MV beschlossen.

Die Führungsgrundsätze, wie sie der §11 der GO beschreibt, basieren auf einem älteren Thesenpapier zu „Leitung in der basa“. Hieraus wurde von einer Arbeitsgruppe ein Vorschlag zu einer Ergänzung der GO herausdestilliert und zur Diskussion gestellt. Auf der MV vom 9.2.2009 wurde der Vorschlag diskutiert und auf einer weiteren MV am 30.3.2009 abschließend besprochen und beschlossen.

Der Verein misst dem eigenverantwortlichen Arbeiten in den Teams eine zentrale Bedeutung zu. Demnach werden die alltäglichen Dinge in den Teams bzw. Projekten entschieden – auf der Basis der durch Finanzplanung und Konzeption gesetzten Grenzen. Grundsätzliche Entscheidungen trifft die Mitgliederversammlung. Entscheidungen komplexerer Natur werden dabei an temporäre Arbeitsgruppen (TAGs) delegiert, die eine Entscheidungsvorlage erarbeiten.

Die Entscheidungen in allen Gremien⁵¹ werden nach dem modifizierten Konsensprinzip getroffen (vgl. §10 GO). Dieses setzt eine konsensorientierte Diskussionskultur voraus, in der auch die Positionen der Minderheit in die Entscheidungsfindung einfließen. Ziel dieses Prozesses ist ein tragfähiger Kompromiss, in dem alle Mitglieder des Vereins sich wieder-

Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.

⁵¹ Zu den Gremien der basa siehe die Übersicht „Gremien und Entscheidungsebenen“ am Ende des Kapitels

finden. Um Entscheidungsprozesse in einem angemessenen Zeitrahmen abschließen zu können, wird gegebenenfalls ein Zeitfenster festgesetzt.

Instrumente der internen Kommunikation und Information sind zum einen die Teamsitzungen der einzelnen Projekte bzw. Arbeitsbesprechungen auf Einrichtungsebene. Zum zweiten werden alle Sitzungen der verschiedenen Gremien protokolliert. Den Protokollen liegt eine einheitliche Vorlage zugrunde⁵². Die Protokolle werden allen zugänglich gemacht, indem sie ins basa-Net⁵³ gestellt werden. Das basa-Net enthält darüber hinaus aktuelle Informationen, das QM-Handbuch, QM-Protokolle und -News sowie ein „Forum Selbstverwaltung“, in dem Überlegungen und Vorschläge zur Weiterentwicklung der Selbstverwaltung niedergelegt werden können⁵⁴.

Konzeptuelle Arbeit, Brainstorming, Erfahrungs- und Meinungsaustausch finden in den Treffen der Fachbereichs-Arbeitsgruppen (AGs) statt und werden vereinsübergreifend in einer AG Projektentwicklung koordiniert.

Vor 2009 wurde auf den Jahrestagungen immer Stand, Ergebnisse und Planungen der verschiedenen Arbeitsbereiche vorgestellt und diskutiert, aber nicht in Zielvereinbarungen gegossen. 2009 wurde zunächst eine vorbereitete Vorlage „Zielvereinbarungen“⁵⁵ diskutiert und abgestimmt und damit ein einheitliches Verfahren beschlossen. Dann wurde in mehreren Gruppen an der Formulierung entsprechender Ziele und Indikatoren gearbeitet. Diese wurden für jedes Projekt formuliert und dann der MV vorgestellt und von dieser als

Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.

Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.

⁵² Protokollvorlage → Anlage 3.7.3

⁵³ interner Bereich der Webseite www.basa.de

⁵⁴ Screenshot Gliederung Handbuch → Anlage 3.7.4

⁵⁵ Vorlage Zielvereinbarungen → Anlage 3.7.5

Vereinbarung zwischen der MV und dem jeweiligen Projekt beschlossen. Die Zielvereinbarungen waren und sind also Vereinbarungen zwischen dem jeweiligen Projekt und dem Verein als Ganzem (über die MV). Insofern gilt jede Zielvereinbarung für alle Mitarbeiter(innen) des jeweiligen Projektes, die gemeinsam an der Erreichung der Ziele arbeiten. Die Zielvereinbarungen wurden auf der Grundlage der beschlossenen Vorlage schriftlich festgehalten.

Im folgenden Jahr stellte sich aber heraus, dass dieser Modus für die Jahrestagungen zu aufwendig war. Die von den jeweiligen Teams vorgeschlagenen Zielformulierungen nebst Indikatoren waren oft zu ungenau; der nötige Diskussionsaufwand hätte die Mitgliederversammlung überfordert. Vor allem war unser Bestreben, die Indikatoren als messbare Kennziffern zu fassen und somit die Überprüfung zu vereinfachen. Deshalb wurde der Modus 2010 dahingehend verändert, dass die Zielerreichung zusammen mit dem bzw. durch den Geschäftsführer (der derzeit auch Qualitätsbeauftragter ist) überprüft und das Ergebnis festgehalten und bewertet wurde; danach wurden neue Ziele definiert und indiziert. Die Zielvereinbarungen und Auswertungen liegen schriftlich vor und wurden bzw. werden in Mitgliederversammlungen vorgestellt und beschlossen.

Die Zuständigkeit resp. Federführung bzgl. der Qualitätsentwicklung liegt beim Qualitätsbeauftragten (derzeit der Geschäftsführer).

Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.

Unser Verständnis von Führung basiert auf unserem im Leitbild dargestellten Selbstverständnis: *„Wir sehen uns in der Tradition der selbstverwalteten Betriebe; unsere Organisationsprinzipien beruhen auf Partizipation und Konsenskultur...“*

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Daraus leitet sich die nicht immer spannungsfreie Frage ab, wie in einem Betrieb, der sich dem Selbstverwaltungsgedanken verpflichtet fühlt, Führung zu definieren ist. *„Im Hinblick auf unsere innere Struktur und Verfasstheit folgt daraus eine Selbstverpflichtung aller in der basa Beschäftigten dazu, Verantwortung für die eigene Arbeit und für die basa insgesamt zu übernehmen.“* Dies heißt sowohl, die eigene Arbeit qualifiziert und engagiert zu machen, als auch Verantwortung in den Strukturen des Vereins zu übernehmen. Dabei gilt, *„unsere Diskussions- und Entscheidungskultur auf Konsens auszurichten mit dem Ziel, die Inhalte von Minderheitspositionen weiter zu berücksichtigen“* und *„offen zu sein für neue Ideen und die Weiterentwicklung unserer Arbeit in thematischer wie organisatorischer Hinsicht.“* Wir gehen davon aus, dass die *“genannten Prinzipien (...) nicht nur unsere Organisation (charakterisieren), sie formen darüber hinaus Ziele und Inhalte unserer Arbeit.“*

In den Sätzen zu unserem Verständnis von Gelungenem Lernen steht: *„Klare Strukturen und Verbindlichkeiten sind uns ebenso wichtig wie teamorientierte Bildungsarbeit.“* Dies ist zum einen in der Arbeit mit unserer jugendlichen Klientel von grundsätzlicher Bedeutung, zum anderen aber meint dies, in den übertragenen Funktionen als Projektkoordinator(in) oder Geschäftsführer(in) kollegial die Projektteams resp. den Verein zu führen.

7.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Um die Selbstverwaltungskultur des Vereins lebendig zu halten, sind Teilaspekte (Selbstverständnis, Geschäftsordnung, Führen und Leiten) immer wieder Themen auf den Jahrestagungen des Vereins gewesen. Seit der derzeitige und langjährige Geschäftsführer 2011 sein Ausscheiden für

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

das Frühjahr 2014 angekündigt hat, sind nicht nur Debatten über Nachfolgeregelungen, sondern auch über eventuell nötige strukturelle Veränderungen im Verein im Gange. Auf der Jahrestagung Ende April 2013 wurde mit externer fachlicher Begleitung die formelle wie informelle Struktur des Vereins durchleuchtet und ein Arbeitsplan zur Geschäftsübergabe entwickelt. Insofern ist der Verein derzeit deutlich im Umbruch, auch wenn wir in der Vergangenheit immer wieder feststellten, dass sich unsere Struktur in wesentlichen Zügen bewährt hat (und einigen anderen Vereinen schon als Vorbild diente).

Im Laufe der letzten Jahre haben wir im Rahmen der Bearbeitung der Themen des QB 7 die eigene Organisation immer wieder genauer angeschaut und dabei folgende Elemente fortgeschrieben und verbessert:

Darstellung der Organisation des Vereins:

Das Organigramm wurde regelmäßig überarbeitet und aktualisiert (zuletzt Februar 2013).

Die Geschäftsordnung wurde zuletzt 2009 überarbeitet (§ 7) bzw. ergänzt (§ 11 neu).

Entscheidungen: Hier sind im Rahmen des aktuellen Qualitätsentwicklungsprozesses keine Veränderungen vorgenommen worden, aber die Gremien und Entscheidungsebenen wurden in einer Übersicht verdeutlicht.

Kommunikation: Hier sind im Rahmen des aktuellen Qualitätsentwicklungsprozesses (seit Ende 2007) keine wesentlichen Veränderungen vorgenommen worden; die Kommunikationswege haben sich bewährt; dies betrifft vor allem

- die Nutzung des basa-Nets (interner Bereich der Webseite), und hier besonders
- das Handbuch als Teil des basa-Net-Angebots
- die dort eingestellten Protokolle

Zielvereinbarungen: Dezidierte Zielvereinbarungen gab es vor 2009 nicht bei basa; Jahresplanungen wurden von den einzelnen Arbeitsbereichen auf der Jahrestagung vorgestellt; in den meisten Fällen (bei den öffentlich geförderten JBH-Projekten) wurden und werden Arbeitsergebnisse gegenüber den Zuwendungsgebern ausgewertet. Neu eingeführt wurden ab 2009 Zielvereinbarungen in einheitlicher Form.

Prinzipiell sind die Zielvereinbarungen ein sinnvolles Instrument, weil sie das interne Berichtswesen vereinheitlichen bzw. fokussieren (auf die vereinbarten Ziele, die Zielerreichung und deren Überprüfung); die zeitweiligen Probleme mit der Umsetzung sind weiter oben beschrieben. Eine Aufgabe für die Zukunft wird sein, das Instrument „Zielvereinbarungen“ noch deutlicher zu schärfen. Außerdem wird im Zuge der Umorganisation der basa (nach Ausscheiden des jetzigen Geschäftsführers) die Struktur der Prüfung und Formulierung von Zielvereinbarung neu zu justieren sein.

Gremien und Entscheidungsebenen bei basa e.V.

Wer gehört dazu?	Aufgaben und Befugnisse
→ Mitgliederversammlung	
Alle Mitglieder (hauptamtliche Mitarb., Honorarkräfte mit mind. 10 Wo.std., Vorstand + andere ehrenamtliche) → § 1 GO	Oberstes Entscheidungs- und Leitungsgremium. Sie trifft alle Grundsatzentscheidungen des Vereins (Konzepte, Grundsatzziele, Leitungsstruktur, Haushaltsplan, Jahresabschluss) → §2 GO
→ Vorstand	
Mind. 3 Personen (derzeit 7), die von der MV gewählt wurden – keine hauptamtl. Mitarb.! → § 3 GO	Trägt vereinsrechtlich die Gesamtverantwortung für die Arbeit des Vereins. Bearbeitet und berät Grundfragen und Grundlinien des Vereins (Personalentwicklung, Haushaltsfragen, Perspektiven). Er entscheidet dort, wo der Gefa (d.h. die Selbstverwaltung) an Grenzen stößt und hat ein Vetorecht bei allen Gefa-Entscheidungen. Greift in Konfliktsituationen ein.
→ Geschäftsführung	
Geschäftsführender Ausschuss (Gefa): besteht aus mind. 5 Personen (Geschäftsführer(in), ein Vorstandsmitglied, mind. 3 weitere von der MV gewählte Mitarb.) → § 4 GO	Führt zusammen mit dem GF die laufenden Geschäfte nach den Beschlüssen der MV und in Abstimmung mit dem Vorstand und ist somit höchstes „Alltagsorgan“; verantwortlich für u.a. Projektabwicklung, Finanzplanung und –controlling, Organisationsentwicklung, Problem- und Konfliktmanagement. Ist gegenüber MV rechenschaftspflichtig und gegenüber Vorstand informationspflichtig.
Geschäftsführer(in)	Vertritt basa nach innen und außen. Aufgaben: Informationsfluss, Vorbereitung MV und Gefa; Haushaltsplan und Bilanzen; Koordination von Öffentlichkeitsarbeit, Projektentw., Personalentw., Organisationsentw. → § 5 GO
AG Projektentwicklung (derzeit 4 Mitarb.)	Von der MV eingesetzt; koordiniert die Projektentwicklung innerhalb der basa in Abstimmung mit dem Gefa, treibt Weiterentwicklung des Vereins voran
Finanz-AG (derzeit 4 Mitarb.)	Arbeitet dem Gefa bzgl. Finanzplanung + -controlling zu
→ Teams	
<u>Team Pol. Bildung</u> : Alle Mitarb. des Fachbereichs Pol. Bildung inkl. Xenos-Projekt und Zukunfts-Scouts sowie tw. Jugendarbeit. <u>Schuko-Team</u> : Alle Mitarb. der schulnahen JBH-Projekte - 2. Chance - Schulbetreuungsprojekte - Kompetenzagentur - Berufseinstiegsbegleitung Weitere Teams sind derzeit das Tagungshausteam sowie das Team des Projekts Sprungbrett (Qualifizierung und Beschäftigung).	Die einzelnen Projekte sind weitgehend autonom (im Rahmen der vertraglichen Regelungen, Konzepte und vorgegebenen Finanzrahmen). → § 6 GO Die in einem Projekt tätigen Mitarbeiter bilden ein Team. Teilweise sind Projekte bzw. deren Kleinteams in größeren Teamzusammenhängen organisiert (zur Verbesserung der kollegialen Beratung, der Projektentwicklung, zur Organisation von Supervision); dies betrifft den Bereich Pol/Bil sowie das Schuko-Team. Die Projekte bzw. Teams werden von Koordinator(inn)en moderiert und organisiert. → §7 GO
→ Die AGs	
Derzeit 3 Fachbereiche/AGs: → <u>Tagungshaus</u> : alle Mitarb. des TH → <u>Jugendarbeit + Pol. Bildung</u> (JaPol) → <u>JBH</u> : Alle Mitarb. des Schuko- und des Sprungbrett-Teams	Die Teams und Projekte sind in Fachbereichen (AGs) organisiert; zu ihnen gehören auch je ein Vorstandsmitglied sowie evtl. kooptierte Mitarb. anderer Fachbereiche. Die AGs begleiten die Arbeit in den Projekten fachlich und konzeptionell und betreiben die Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes. → § 9 GO
→ Die Standorte	
Mitarb. an einem Standort	Zur Informationsweitergabe und Regelung von Alltagsab-sprachen werden nach Bedarf Teamsitzungen der am Standort ansässigen Mitarb. durchgeführt → § 8 GO

Qualitätsbereich 8 Personal

8.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Für alle Tätigkeitsfelder liegen personenunabhängige Aufgabenbeschreibungen⁵⁶ vor, aus denen die wesentlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten hervorgehen. Diese werden im Falle von Veränderungen im Aufgabenbereich sowie im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche (mindestens alle 2 Jahre) kontinuierlich fortgeschrieben. Neben den zentralen Aufgaben, z.B. Leitung und Koordination eines Projekts, erfolgt eine Spezifizierung der Aufgabenbeschreibung, z.B. Organisation der Teamsitzung, Teamentwicklung, Berichtswesen, Projektentwicklung, Finanzplanung bis hin zu der Beschreibung der Aufgaben im pädagogischen Bereich, z.B. sozialpädagogische Betreuung der Teilnehmenden. Auch hier erfolgt eine Spezifizierung dieser Aufgabe in z.B. Förderplanung, Gruppenarbeit, Unterricht, Vorbereitung und Durchführung von politischen Bildungsseminaren, Freizeitangeboten, Einzelfallhilfe und Beratung. Des Weiteren sind die Teilnahme an Supervision, an Arbeitsgemeinschaften (je nach Tätigkeitsfeld) sowie die Mitwirkung bei der Außenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit als weitere Aufgaben genannt. Die Aufgabenbeschreibungen sind in einem Personalordner zusammengefasst.

Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.

Die Kompetenzprofile⁵⁷ aller Mitarbeiter(innen) sind in einer Datei erfasst und im basa-Net einzusehen. Aus den Kompetenzprofilen gehen neben der formalen Qualifikation weitere Zusatzqualifikationen und die Teilnahme an Fortbildungen, aber auch sonstige besondere Fähigkeiten und Kenntnisse hervor. Die Kompetenzprofile werden im Rahmen der

Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.

⁵⁶ → Anlage 3.8.1 Aufgabenbeschreibungen

⁵⁷ Tabelle Mitarbeiter(innen)-Profile → Anlage 3.8.2

Personalentwicklungsgespräche (mind. alle 2 Jahre) überprüft und im Falle von Fortbildungen aktualisiert.

Neue Kompetenzanforderungen werden auf zwei Ebenen erfasst: Zum einen bei der Entwicklung neuer Konzepte und Projekte, zum anderen bei der Fortschreibung bestehender Projekte. Notwendige Kompetenzen werden – so nicht vorhanden – durch entsprechende Fortbildung erworben oder indem Mitarbeiter(innen) mit entsprechenden Qualifikationen eingestellt werden.

Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.

Systematisch sieht dies so aus, dass bei der Fortschreibung bestehender Maßnahmen geprüft wird, ob sie neue Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter(innen) mit sich bringen. Gegebenenfalls wird ermittelt, ob diese Kompetenzen im Verein vorhanden sind, bzw. wird ein Vorschlag entwickelt, wie diese Kompetenzen erworben werden können. Falls dies im Rahmen der Fortbildungsplanung nicht möglich ist, müssen neue Mitarbeiter(innen) gewonnen werden.

Entwicklungsgespräche werden seit 2007 kontinuierlich durchgeführt. Sie dienen der Analyse, Betrachtung und Bewertung der Arbeitssituation der Mitarbeiter(innen). Sie sind zum einen Bestandteil der Personalfürsorge des Vereins, indem jede(r) Mitarbeiter(in) diesen geschützten Rahmen für die Reflexion der eigenen Situation und Zukunft im Verein erhält. Zum anderen lassen sich darin auch Belange des Vereins einbringen; die Gespräche dienen insofern als Korrektiv. Die Entwicklungsgespräche werden vom Personalreferenten und einem Vorstandsmitglied mit allen Mitarbeiter(inne)n des Vereins mindestens alle zwei Jahre geführt. Die Mitarbeiter(innen) erhalten vor dem Gespräch

Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.

einen Leitfaden⁵⁸. Dieser dient zur Orientierung und als Vorbereitung auf das Gespräch.

Die Gespräche werden protokolliert, wobei die Protokolle vertraulich und nur den Gesprächsteilnehmenden zugänglich sind. Zum Ende des Gesprächs werden zum einen Punkte in einem Themenspeicher gesammelt, die im Verein weiter zu bearbeiten sind; zum anderen werden Entwicklungsvereinbarungen⁵⁹ festgehalten, in denen mögliche Entwicklungsziele, geplante Veränderungen, Fortbildungswünsche etc. festgehalten werden, um im nächsten Gespräch auf ihre Umsetzung hin überprüft zu werden. Diese Informationen können vom Gefa eingesehen werden.

Die Fortbildungsplanung umfasst mehrere Ebenen. Zum einen wird allen Mitarbeiter(innen) (Team)Supervision zu folgenden Schwerpunkten angeboten bzw. nahegelegt: Team- und Konzeptentwicklung, Fallbesprechungen, Reflexion eigener Arbeitsansätze und spezifische Anforderungen der alltäglichen Arbeit.

**Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigten-
gruppen liegt vor.**

Des Weiteren wird die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen in den einzelnen Projekten (Tätigkeitsfeldern) organisiert. Diese Fortbildungen, dazu zählt auch die Teilnahme an Fachtagungen, richten sich sowohl nach den Bedarfen des jeweiligen Projekts als auch nach den inhaltlichen Notwendigkeiten des Gesamtvereins.

Aktuelle Fortbildungsangebote der für uns relevanten Anbieter werden an alle Mitarbeitenden eines Fachbereiches weitergegeben, dort in den Teams bzw. AGs besprochen sowie eventueller weiterer Bedarf nachgefragt. Der kontinuierliche Ausbau der Kompetenzen unserer Mitarbeitenden in Bezug auf die Vermittlung von Wissen und Qualifikationen

⁵⁸ → Anlage 3.8.3

⁵⁹ Formblatt Entwicklungsvereinbarung → Anlage 3.8.4

sowie zur Stärkung der emotionalen und kreativen Potentiale der Jugendlichen trägt dazu bei, unseren Teilnehmern ein gelungenes Lernen zu ermöglichen.

Ein weiterer Schwerpunkt sind interne Fortbildungsangebote durch den Träger; so wurden Seminare zu Gender Mainstreaming, Erste Hilfe, Anti-Gewalt-Trainings oder Konfliktkultur durchgeführt.

In den Teams wird über die Fortbildung berichtet und die Fortbildung mittels des entsprechenden Formblatts⁶⁰ dokumentiert. Die Dokumentation erhält der Personalreferent, um ggf. die Kompetenzprofile zu ergänzen und einzuschätzen, ob und auf welchem Weg diese Informationen an andere Mitarbeiter(innen) weitergegeben werden sollen.

Über die in den Projektteams beschlossenen Fortbildungen wird die Geschäftsführung informiert; bei umfangreicheren Fortbildungen oder Kosten über 300,- EUR muss die Fortbildung durch den Gefa bewilligt werden.

Darüber hinaus unterstützt der Träger die Mitarbeiter(innen) bei der Teilnahme an Weiterbildungen oder dem Erwerb von Zusatzqualifikationen, die sich aus den Entwicklungsgesprächen ergeben können⁶¹. Wenn diese Weiterbildungen der beruflichen Weiterentwicklung dienen und für den Träger einen qualitativen Nutzen haben, werden die Mitarbeiter(innen) hinsichtlich Kostenbeteiligung und Arbeitszeitausgleich gefördert.

Der Träger verfügt im internen Bereich seiner Homepage über eine Datei mit den Kompetenzprofilen der zur Verfügung stehenden freiberuflichen Mitarbeiter(innen)⁶², die insbesondere im Bereich der politischen Bildung eingesetzt werden.

Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.

Eine regelmäßig aktualisierte Datei der freiberuflichen Mitarbeiter/innen ist vorhanden.

⁶⁰ Formblatt Dokumentation Fortbildungen → Anlage 3.8.5

⁶¹ Regelungen Fort- und Weiterbildung → Anlage 3.8.6

⁶² → Anlage 3.8.7

Aus den Daten gehen die formalen Qualifikationen, zusätzliche Fort- und Weiterbildungen sowie Informationen über besondere Fähigkeiten und Kompetenzen hervor.

Die Datei wird jährlich durch die Projekte auf ihre Aktualität hin überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.

Zum Qualitätsbereich „Personal“ gehören für uns neben Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung auch Verfahrensweisen bei der Gewinnung und Einstellung von Mitarbeiter(innen) sowie Aspekte der Personalfürsorge.

Weitere Aspekte der Personalentwicklung

Das Verfahren bei Personaleinstellungen⁶³ ist als Prozess beschrieben. Als Leitfaden für Bewerbungsgespräche gibt es eine „Checkliste Bewerbungsgespräche“⁶⁴. Das Verfahren bezieht sich auf das Vorgehen bei allen hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n. Es unterscheidet also nicht grundsätzlich zwischen hauptamtlichen Pädagog(inn)en, Anleiter(inne)n oder Verwaltungsmitarbeiter(inne)n. Wegen der Einbindung in die Vereinsstrukturen ist für uns die Unterscheidung zwischen hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n und als Honorarkräften tätigen Mitarbeiter(inne)n wichtiger als die zwischen pädagogischem und nichtpädagogischem Personal. Deshalb wird das Einstellungsverfahren bei hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n einheitlich geregelt und hier in QB 8 behandelt.

Gewinnung und Einstellung von Mitarbeiter(inne)n

Bei neuen Projekten geht es nicht nur um die Frage der passenden Qualifikationen, sondern auch um die Interessen der Mitarbeiter(innen): Hat jemand das Interesse, sich innerhalb des Vereins zu verändern? Deshalb ist es wichtig, neue Stellen zunächst intern auszuschreiben, bevor außerhalb des Vereins nach neuen Mitarbeiter(inne)n gesucht wird. Des Weiteren ist geregelt, dass Einstellungskommissionen gebildet werden und wie sich diese zusammensetzen.

⁶³ → siehe auch QB 3, Anlage 3.3.2 und 3.3.3

⁶⁴ → Anlage 3.8.8

Der § 13 der Geschäftsordnung widmet sich dem Thema Personalfürsorge. Dort ist geregelt, dass neuen Mitarbeiter(inne)n ein Pate bzw. eine Patin zur Seite gestellt wird, um diese in Vereinsstruktur und Kultur der basa einzuführen und sie im ersten Jahr als erste(r) Ansprechpartner(in) bei Fragen, Problemen und Konflikten zu begleiten.

Personalfürsorge

Der § 12 der Geschäftsordnung regelt das Vorgehen bei Konflikten innerhalb der Mitarbeiter(innen). Es wird eine Konfliktlösungsgruppe gebildet, die aus den Konfliktbeteiligten, einer frei gewählten Vertrauensperson der Konfliktbeteiligten und einer weiteren Person besteht, in der Regel dem Personalreferenten. Diese fungiert als Prozessverantwortlicher. Die Vorgehensweise bei Konflikten wurde durch die Verfahrensbeschreibung „Konfliktlösung“⁶⁵ vereinheitlicht.

Konfliktmanagement

Das Leitbild enthält Aussagen zum Qualitätsbereich Personal vor allem im Punkt 3. Dort wird deutlich, dass uns die berufliche und persönliche Entfaltung der Mitarbeiter(innen) ein besonderes Anliegen ist; denn aus dem Selbstverständnis als selbstverwalteter Betrieb heraus folgt für uns die *Selbstverpflichtung aller in der basa Beschäftigten (...), Sorge zu tragen für den Erhalt des Vereins und der Arbeitsplätze; darüber hinaus sind wir bemüht, alle Mitarbeiter(innen) bei der Entwicklung ihrer beruflichen Perspektiven zu unterstützen.*

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

8.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Mit vielen der bei uns eingesetzten Verfahren sind wir zufrieden, sie haben sich bewährt und werden kontinuierlich weiterentwickelt. Das gilt für Aufgabenbeschreibungen, Kompetenzprofile, Personalentwicklung und Fortbildung.

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

⁶⁵ → Anlage 3.8.9 Verfahrensbeschreibung Konfliktlösung

Einige Veränderungen haben sich in letzter Zeit ergeben:

Im Zuge der bis Frühjahr 2014 zu organisierenden Umstrukturierung der Geschäftsführungsaufgaben wurden bereits Teile der Aufgaben der Geschäftsführung verändert – so wurde ein Personalreferent mit der Personalentwicklung betraut und ist nun auch für die Führung der Entwicklungsgespräche zuständig. Es wurde festgestellt, dass die Entwicklungsgespräche auch eine gute Gelegenheit sind, um die Aufgaben- und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden zu überprüfen und ggf. fortzuschreiben.

Die Information über Fortbildungswünsche und –bedarfe wird derzeit verbessert. Bisher wurden mit einem Formblatt Fortbildungen evaluiert; nun sollen mit Hilfe eines neuen Formblatts Fortbildungen überschaubarer und planbarer werden: Es wird ein Antragsformular ausgefüllt, in dem Thema, Kosten und Umfang festgehalten werden; diese werden dem Gefa vorgelegt (zur Information oder gegebenenfalls zur Beschlussfassung). Nach der Fortbildung erstellt der Antragsteller in einem zweiten Formular eine kurze Auswertung. Dieses wird auf der Homepage im internen Bereich für alle zugänglich sein.

Qualitätsbereich 9 Controlling

9.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Das Berichtswesen von basa ist – angesichts des breiten und unterschiedlichen Aufgabenspektrums des Vereins - sehr vielfältig. Es hat mehrere Dimensionen: Zum einen eine nach innen gerichtete, indem verschiedene Berichtsformen für die Steuerung der Arbeit des Vereins nötig sind bzw. diese erst ermöglichen; zum zweiten eine nach außen gerichtete: Wir müssen

- a) bestimmten Berichts- und Nachweisformen, die durch Förder- und Auftraggeber gesetzt werden, genügen;
 - b) wir verwenden bestimmte Berichtsformen für die Außendarstellung, Kundeninformation und Akquise.
- Hier gibt es teilweise Überschneidungen mit auch intern verwendeten Berichtsformen.

Ein wesentliches Element des internen Berichtswesens und damit der internen Steuerung sind die Teamsitzungen der einzelnen Projekte. So findet z.B. das interne Controlling im Projekt Sprungbrett zeitnah im Rahmen der wöchentlichen Teamsitzungen statt. Hier werden unter anderem die Teilnehmenden, ihr Arbeits- und Lernverhalten, aktuelle Probleme usw. besprochen und geeignete Gegenmaßnahmen erörtert und beschlossen. Somit ist die Teamsitzung ein geeignetes Instrument, um schnell auf problematisches Teilnahmeverhalten einzuwirken. So wurde z. B. bei zwei Teilnehmenden festgestellt, dass deren Wohnsituation psychisch sehr belastend war und erst durch eine (mit unserer Unterstützung) erfolgreiche Wohnungssuche eine weitere Qualifizierung ermöglicht. Eine vertiefte Erörterung der eingeleitenden Maßnahmen und Reaktionen findet in der Supervision (ca. alle vier Wochen) statt. Neben den mündlichen Berichten in den Teamsitzungen der jeweiligen

Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.

Projekte findet ein Berichtswesen auf der Ebene des Gesamtvereins in den monatlichen Sitzungen des Geschäftsführenden Ausschusses (Gefa) statt; dort kommen alle relevanten Dinge zur Sprache, die für den Gesamtverein von Bedeutung sind. Unter den Rubriken „Personalentwicklung“ und „Projektentwicklung“ werden aktuell wesentliche Fragen behandelt, in denen Berichte aus den Projekten immer ein Tagesordnungspunkt sind. Diese beiden Spezifikationen sind für die Absicherung unserer Arbeitsbereiche und Arbeitsplätze zentral, da viele Projekte befristet finanziert sind. Insofern ist die kontinuierliche Rückkopplung zwischen Einzelprojekten und ihren Mitarbeiter(innen) sowie der zentralen Steuerungsgruppe Gefa für unser internes Berichtswesen besonders wichtig. Dokumentiert werden diese Sitzungen in Form von Protokollen, die auf der Basis einer einheitlichen Vorlage erstellt werden. Die Protokolle sind für alle Mitglieder im basa-Net einzusehen.

Ein weiteres Element des internen Berichtswesens sind schriftliche Berichte, die in Kurzform über die einzelnen Projekte berichten; diesen Berichten wurde eine einheitliche Form zugrunde gelegt⁶⁶. Aus diesen Berichten der einzelnen Projekte wurde dann seit 2009 ein 4seitiger Jahresbericht herausdestilliert.

Dieser kurze Jahresbericht wird auch als Material der Kundenkommunikation eingesetzt (gegenüber institutionellen Kunden, Geldgebern und Kooperationspartnern). Ein anderes Medium, über das aktuelle Informationen über unsere Arbeit (z.B. aus Presseveröffentlichungen) oder Berichte veröffentlicht werden, ist unsere Webseite www.basa.de.

Ansonsten sind wesentliche Elemente des externen Berichtswesen vorgegeben.

⁶⁶ → Anlage 3.9.1 Formblatt Jahresberichte

In den verschiedenen Projekten der Fachbereiche JaPol sowie JBH bestehen unterschiedlich umfangreiche Dokumentations- und Nachweispflichten gegenüber den Fördergebern bzw. Auftraggebern. Entsprechend sind die Spezifikationen auch unterschiedlich. Diese sind zum einen finanzieller Natur, indem nachzuweisen ist, welche Ausgaben getätigt worden sind und wie das betreffende Projekt bzw. die Maßnahme finanziert worden ist (Verwendungsnachweise). Zum zweiten ist inhaltlich nach vorgegebenen Spezifikationen über die Projektdurchführung Auskunft zu geben. Auch die vorgegebenen Rhythmen sind unterschiedlich.

Sowohl bei den vom Land Hessen als auch bei den über das BMFSFJ bewilligten Projekten der Jugendberufshilfe findet das Berichtswesen (analog der Antragstellung) über ein Webportal statt. In Bezug auf Durchführung und Zielerreichung ist der Bericht nach bestimmten Spezifikationen zu verfassen. Diese beziehen sich z.B. auf Konzeptumsetzung und -änderungen, Erfolgsfaktoren und Probleme bei der Zielerreichung, auf Teilnehmendenzahl und -struktur (Alter, Geschlechterverteilung, Migrationshintergrund), erreichte Abschlüsse und Vermittlungen, Umgang mit Förderplänen sowie die künftige Weiterentwicklung des Konzeptes⁶⁷.

Im Bereich Politische Bildung ist gegenüber den Zuwendungsgebern (wesentlich AdB und BpB) zu jeder durchgeführten Veranstaltung ein Bericht zu erstellen, der sowohl eine finanzielle Abrechnung wie einen inhaltlichen Bericht enthält, in dem über den Ablauf des Seminars sowie die Erfahrungen mit den Teilnehmenden berichtet und der Erfolg des Seminars ausgewertet wird.

Auch wenn diese Teile des Berichtswesens recht fremdbestimmt ist, sind trotzdem dessen Spezifikationen auch für uns

⁶⁷ → Anlage 3.9.2: Formblatt Sachbericht Qualifizierung und Beschäftigung

selbst wichtig, denn bestimmte Kennzahlen und Indikatoren dienen uns auch zur eigenen Überprüfung des Erfolgs unserer Arbeit. Teilweise liegen diesen Berichten umfangreichere Auswertungen zugrunde, die für projekteigene Zwecke von Bedeutung sind (z.B. Herkunft von Projektteilnehmenden nach Städten/Gemeinden aufgeschlüsselt); teilweise werden sie als ergänzende Angaben für den Jugendhilfeausschuss aufbereitet⁶⁸, der z.B. beim Projekt Sprungbrett nicht nur den Bericht, den wir auch für das Land Hessen erstellen, bekommt, sondern zusätzliche Angaben über Herkunft, Vermittlung und Verbleib der Teilnehmenden. Auch für die Projekte Kompetenzagentur und 2. Chance erarbeiten wir zusätzliche Berichtsteile für den Hochtaunuskreis resp. den Jugendhilfeausschuss.

Im Tagungshaus, also dem Beherbergungsbetrieb in der Jugendbildungsstätte, bestehen nicht die äußeren Verpflichtungen der Nachweisführung wie bei den anderen Fachbereichen. Es werden allerdings – zum internen Controlling - kontinuierlich Übernachtungs- und Umsatzzahlen erhoben und mit Planzahlen verglichen, um negativen Entwicklungen möglichst zeitnah begegnen zu können. Diese Spezifikation des internen Berichtswesens hat ihren wichtigen Grund darin, dass die Sicherung von Overheadkosten des Vereins auch von der Entwicklung der Tagungshauseinnahmen abhängt, sodass diese kontinuierlich beobachtet werden muss. Die Übernachtungszahlen werden außerdem monatlich an das Statistische Landesamt Hessen weitergegeben⁶⁹.

Im Bereich PolBil wird eine seit mehreren Jahren eingeführte Exceltabelle zur Finanz- und Seminartagsplanung sowie zur Überprüfung des inhaltlichen Angebots eingesetzt.

Kennzahlen/Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig

⁶⁸ → Anlage 3.9.3: Evaluationsbericht Sprungbrett

⁶⁹ → Anlage 3.9.4: Statistik Tagungshaus

Dabei werden die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Zuwendungsgeber(innen) berücksichtigt, aber auch Kennzahlen und Kennziffern zur Steuerung und Planung erhoben. Wichtige Kennziffer ist die Zahl der geleisteten Seminartage, weil davon die Förderung der Personalkosten abhängig ist. Wichtige Kennzahlen sind die Kosten- und Finanzierungsgrößen der Veranstaltungen; diese müssen mit den von den Zuwendungsgeber(inne)n zur Verfügung gestellten Gesamtetats abgeglichen werden und gegebenenfalls an die Veranstaltungsplanung angepasst werden. Die Zahlen werden nach Ablauf jedes Seminars in der Datei zur Seminarplanung⁷⁰ korrigiert. Die Vorgaben gelten als Planziele: Sollten die Zahlen deutlich nach oben oder nach unten abweichen, so wird zum nächstmöglichen Zeitpunkt vom Koordinator eine Teamsitzung einberufen. Spätestens zur monatlichen Teamsitzung weist der Koordinator auf Abweichungen in der Planung hin. Im Team werden die Abweichungen bewertet und über mögliche Konsequenzen beraten. Dies könnte z.B. sein, dass für einen bestimmten Bereich keine zusätzlichen Seminare mehr durchgeführt werden können, wenn die Anzahl der Seminartage deutlich über der Zielmarke liegt oder dass weitere Seminare geplant und durchgeführt werden können und sollten, falls das Gegenteil eintritt. Das Controlling für diese Veränderungen übernimmt der Koordinator und sorgt für eine Wiedervorlage in der nächsten Teamsitzung und bei größerem Diskussionsbedarf auch in der AG JaPol. Das Verfahren ist seit mehreren Jahren eingespielt und hat sich bewährt.

**erhoben und bewertet.
Konsequenzen werden
gezogen.**

Wichtige qualitative Erfolgsindikatoren sind die positiven Rückmeldungen sowohl der Teilnehmenden wie auch der Zuwendungsgeber bzw. Förderer, aber auch die Aufmerksamkeit der politischen Öffentlichkeit wie der Presse. Unsere

⁷⁰ → Anlage 3.9.5: Planungstabelle Politische Bildung

Veranstaltungen, Konzepte und Seminarergebnisse haben in den letzten Jahren viel Anerkennung erfahren, was unter anderem zur Anerkennung als sonstiger Träger der außerschulischen Jugendbildung in Hessen führte, sich aber auch in Besuchen von Politikern (z.B. Diskussionen mit MdLs), Presseartikeln oder Preisen niederschlug⁷¹.

Die Kundenzufriedenheit ist zusätzlich ein wichtiges Kriterium, das sich als Kennzahl ermitteln lässt⁷². Sie ist deshalb ein wichtiges Kriterium, weil Kund(inn)en nur dann ein weiteres Seminar bei uns besuchen, wenn sie zufrieden waren. Die Kundenzufriedenheit zu unterschiedlichen qualitativen Bereichen (vgl. Evaluation) wird mit einer „Zielscheibe“ am Seminarende abgefragt. Sollte ein Bereich schlecht ausfallen (mehr als 25% schlechter als Note 3) oder bekam der Seminarleiter bzw. die Seminarleiterin während des Seminars oder in der Abschlussrunde schlechte Rückmeldungen von den Teilnehmer(inne)n, dann wird dieses Ergebnis spätestens in der monatlichen Teamsitzung besprochen und gegebenenfalls ein Änderungsbedarf festgestellt. Auch hier übernimmt, ähnlich wie bei der Abweichung von Kennzahlen, der Koordinator das Controlling (s.o.).

Im Fachbereich JBH gibt es Planzahlen für die verschiedenen Projekte, sowohl finanzieller Art als auch bezüglich Teilnehmendenzahlen und Vermittlungserfolgen. Wichtige Kennziffern sind bei PSB die Teilnehmendenzahlen, denn von der Platzbesetzung hängt die Finanzierung der Projekte ab. Die Platzbelegung wird anhand von Platzbelegungslisten⁷³ monatlich vom Projektkoordinator überprüft.

⁷¹ → Anlage 3.9.6: Presseartikel, Preise

⁷² Generell sind wir bemüht, bei Zielvereinbarungen o.ä. qualitative Erfolgsindikatoren zu quantifizieren, also zu Kennzahlen zu machen; z.B. nicht zu sagen, wir wollen ein Angebot an möglichst vielen Schulen bekannt machen, sondern wir wollen es an mindestens 6 Schulen bekannt machen.

⁷³ → Anlage 3.9.7: Platzbelegungsliste Sprungbrett

⁷⁴ → Anlage 3.9.8: Checkliste Ausgaben Sprungbrett

Wichtige Kennzahlen sind die Ausgabenkontrollen als Ist-Soll-Vergleiche, die mindestens im Turnus der geforderten Ausgabenerklärungen über trägereigene Checklisten⁷⁴ vorgenommen werden. Bei den beiden über das BMFSFJ geförderten Projekten (Kompetenzagentur bzw. 2. Chance) erfolgt dieser Abgleich zweimonatlich, diesen Turnus haben wir, da er sich als adäquater Steuerungsrhythmus erwiesen hat, intern für alle Projekte übernommen. Beispiele von Konsequenzen aus dem Bereich der Jugendberufshilfe sind bereits im vorigen Punkt genannt worden.

Inhaltliche Erfolgskriterien sind vor allem die Vermittlungsergebnisse, da diesen von Auftraggeberseite hohe Priorität zukommt. Gemäß unserer Definition des gelungenen Lernens ist aber auch ganzheitlich gedacht die soziale Dimension bzw. die umfassende Unterstützung bei der Persönlichkeitsentwicklung ein wichtiges Kriterium. Im Sinne des Case-Managements sind Indikatoren für gelingende pädagogische Begleitung auch beobachtbare Verselbständigung, Verbesserungen bei Regeleinhalten und im Teamverhalten bei den Jugendlichen selbst sowie erfolgreiche Interventionen im familiären, schulischen oder sozialen Umfeld. Die Wertschätzung der Angebote wird durch die finanzielle wie inhaltliche Unterstützung durch Politik und Verwaltung deutlich. Konsequenzen aus den Auswertungen werden insofern gezogen, als die Konzeptionen kontinuierlich angepasst und fortgeschrieben werden (d.h. in der Regel jährlich). Bei den beiden bundesgeförderten ESF-Projekten (KompAg und 2. Chance) wird es in den nächsten Monaten darum gehen, anhand der zu belegenden Bedeutung und Erfolge die Entscheidungsträger im Hochtaunuskreis davon zu überzeugen, eine Weiterführung der Arbeit zu ermöglichen.

Im Fachbereich Tagungshaus werden monatlich Umsatzzahlen erhoben und mit den Planansätzen verglichen, um

Ausgabenverhalten und Werbungsaktivitäten steuern zu können. Eine wichtige Vergleichszahl ist dabei die Auslastung des Hauses (Anzahl Übernachtungen geteilt durch Produkt aus Anzahl Tage und Anzahl Betten).

Viele qualitativen Erfolgsindikatoren (wie Rückmeldungen von Zuwendungsgebern, Politik und (Fach)Öffentlichkeit) sind nicht in dem Maße steuerbar. Wichtig sind in diesem Zusammenhang die regelmäßige (jährliche) Vorstellung der Evaluationsberichte verschiedener Jugendberufshilfeprojekte im Jugendhilfeausschuss und die dortigen Rückmeldungen aus Politik und Fachöffentlichkeit, die Presseveröffentlichungen⁷⁵ über unsere Arbeit und Erfolge und nicht zuletzt auch die Preise und Anerkennungen, die wir im Laufe der Jahre bekommen haben. Dies alles erheben wir aber nicht im Sinne einer Datei, in der erfasst wird, welcher Politiker in welchem Jahr wie oft positiv über uns gesprochen hat. Insofern sind die Teilnahme und die Äußerungen von Politikern im Rahmen unserer jährlichen Hoffeste oder unserer Jubiläumsveranstaltungen uns sehr wichtige Momente, aber dies eher in einem feldartigen Sinne: Haben wir den Eindruck, das wir nach wie vor gut verankert und angesehen sind? Gibt es Kritik? Gibt es Wünsche an uns? Dies versuchen wir qualitativ zu bewerten und überlegen mindestens jährlich bei den Jahrestagungen, ob und wie hier unsere Außendarstellung sinnvoll verbessert werden kann.

Das Ineinandergreifen der verschiedenen Projektfinanzierungen im Verein muss neben der Kostendeckung der Projekte selbst immer auch die Finanzierbarkeit des nicht von außen bezuschussten Overhead-Bereich gewährleisten. Aus diesem Grund sind wesentliche finanzielle Planungsinstrumente zum einen die Finanzplanungen der einzelnen Fach-

Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Unternehmensführung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.

⁷⁵ → 3.9.9: Presseartikel siehe auf unserer Homepage unter „Aktuelles“

bereiche und Projekte, zum anderen der Haushaltsplan des Gesamtvereins⁷⁶. Dieser fasst die einzelnen Planungen zusammen bzw. benennt auf diesen aufbauend finanzielle Planungsziele für das Haushaltsjahr (= Kalenderjahr). Auf der letzten Mitgliederversammlung im Jahr wird er vom Geschäftsführer vorgestellt und dort gegebenenfalls modifiziert und beschlossen. Der Haushaltsplan besteht im Wesentlichen aus einem Vergleich der geplanten Ausgaben und Einnahmen.

Die Verwaltung erfasst alle Buchhaltungszahlen zeitnah und ermöglicht so die finanzielle Steuerung (vor allem auch Liquiditätssteuerung). Die Jahresabschlüsse werden seit 2001 durch ein im Vereinswesen erfahrenes Steuerberatungsbüro erstellt.

Grundsätzlich ist das Ziel der finanziellen Unternehmensführung, den Gesamtverein so schlank wie möglich steuern zu können. Vom Umsatz her gesehen besteht basa zu rund 48 % aus Projekten der Jugendberufshilfe, ca. 40 % aus dem Bereich Politische Bildung und ca. 12 % Tagungshaus. Die Einnahmen werden zu ca. 80% aus öffentlichen Zuschüssen bzw. Aufträgen bestritten.

Die Overheadausgaben betragen nur knapp 10% der geplanten Gesamtausgaben. Die Möglichkeiten, einen Deckungsbeitrag zu den Overheadkosten zu leisten, sind bei den Projekten sehr unterschiedlich. Bei den meisten Fördergebern werden mittlerweile feste Sätze als Verwaltungspauschalen eingerechnet, diese liegen zwischen 7% auf alle abgerechnete Ausgaben und 20% auf die abgerechneten Personalkosten für hauptamtliches Personal. Dabei sind die möglichen Gesamtkosten aber stets gedeckelt, d.h. Kostenüberschreitungen wie auch Mindereinnahmen (Zuschusskür-

⁷⁶ → Anlage 3.9.10: Haushaltsplan basa 2013

zungen aufgrund geringerer Platzauslastung) gehen zu Lasten des Zuwendungsempfängers.

Wichtige Instrumente des Kostencontrollings als Teil der finanziellen Unternehmensführung sind Checklisten, in den zweimonatlich aggregierte Ist-Zahlen mit Soll-Ansätzen verglichen werden. Die Jugendberufshilfeprojekte Sprungbrett, Kompetenzagentur und 2. Chance sind zu 100% öffentlich finanziert mit zwei Einschränkungen: Zum einen sind die Kosten (natürlich) gedeckelt im Rahmen des jeweils anerkannten Kosten- und Finanzierungsplanes, zum anderen stehen sie (Sprungbrett) in einem Zusammenhang zur aktuellen Platzbesetzung. Hier muss also zum einen inhaltlich gesteuert werden, dass die Plätze besetzt sind, zum anderen muss, falls dies nicht gegeben ist, mit Einsparungen entsprechend reagiert werden.

Das Tagungshaus bekommt für den Betrieb keine Zuschüsse und muss kostendeckend wirtschaften, d.h. mit Einnahmen der Gastgruppen seine Ausgaben (und seinen Kostendeckungsbeitrag) bestreiten. Der Umbau des Hauses wurde zum großen Teil über öffentliche Zuschüsse getragen.

Im Bereich der politischen Bildung wird ebenfalls zum großen Teil mit öffentlichen Zuschüssen bzw. Projektmitteln gearbeitet. Dies betrifft vor allem die Personalkosten; zum kleineren Teil sind diese von der Zahl durchgeführter Seminartage abhängig. Für die Seminare stehen Etats verschiedener Geldgeber zur Verfügung; damit sind diese Veranstaltungen aber nur im Ausnahmefall finanziert, teilweise werden zusätzliche Mittel (über Stiftungen usw.) akquiriert, ein Teil der Kosten wird über (im Jugendbereich naturgemäß nicht sehr hohe und keinesfalls kostendeckende) Teilnahmebeiträge gedeckt. Diese Planung wird wie im Selbstreport beschrieben im Fachbereich Japol durchgeführt.

Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte spielen also in dreierlei Hinsicht eine Rolle:

Zum einen grundsätzlich, weil der Verein als Ganzes wirtschaftlich leben will und muss.

Zum zweiten spielen bei allen Angeboten, also bei jeder Projektentwicklung auch eine Rolle, ob und wie sich das betreffende Vorhaben wirtschaftlich sinnvoll umsetzen lässt bzw. zum wirtschaftlichen Gesamterfolg des Vereins beitragen kann – „auch“ deshalb, weil inhaltliche bzw. konzeptionelle Gründe der wesentliche Grund sind, bestimmte Projekte zu planen; wirtschaftliche Gesichtspunkte spielen so eine allerdings wichtige zweite Geige. Im Allgemeinen war unsere Fragestellung bei der Projektentwicklung aber nicht „Geht das?“ sondern „Wie geht das, wie bekommen wir es hin?“ Diese Haltung hat es uns ermöglicht, häufig konzeptionelle Vorreiter zu sein und das Profil von basa zu schärfen und bekannt zu machen. Allerdings diskutieren wir in der jüngeren Vergangenheit häufiger – da finanzielle Spielräume enger geworden sind – ob wir wirtschaftliche Gesichtspunkte nicht stärker priorisieren müssen.

Zum dritten bemühen wir uns in allen Bereichen um Wirtschaftlichkeit, indem wir uns im Rahmen von Haushalts- und Teilhaushaltsplanungen bewegen und möglichst flexibel reagieren, wenn Kosten und/oder Finanzen sich aus dem Plan bewegen.

Insgesamt haben sich die bisher angewandten Verfahren bewährt und – auch im Hinblick auf unsere „schlanke“ Verwaltung – als passend erwiesen⁷⁷.

⁷⁷ Auf Probleme und Veränderungen weisen wir unter 9.2 hin.

Zum einen dient eine jährliche dreitägige Arbeitstagung des Vereins der Reflexion der Arbeitsergebnisse des vergangenen Jahres und der Planung des folgenden Jahres. Folgerungen bezüglich der Projekte, der Methoden und Strukturen werden in entsprechende Veränderungen umgesetzt. Die Veränderungen der Geschäftsordnung im Laufe der letzten 10 Jahre dokumentieren die Anpassung von Strukturen an veränderte Bedingungen. Die Anpassung von Inhalten an veränderte Rahmenbedingungen lässt sich exemplarisch belegen anhand veränderter bzw. neuer Angebote für bildungsferne Jugendliche sowie bei den Seminarthemen.

Zum anderen haben wir die von LQW bereitgestellte Checkliste⁷⁸ zur internen Überprüfung genutzt, um alle Projekte zu prüfen. Dies fand in Form einer Auditkette statt, indem immer ein Projekt anhand der Checkliste ein anderes (möglichst aus einem anderen Fachbereich) auditierte. Das Verfahren ist unterschiedlich beurteilt worden: Einerseits fanden viele Kolleg(inn)en das Verfahren sehr hilfreich, um unter verschiedenen Blickwinkeln ihre Arbeit auszuleuchten. Andererseits passt die Checkliste eher auf ein Gesamtunternehmen als auf Teilprojekte, viele Fragen waren bei den einzelnen Audits nicht anzuwenden.

Das Verfahren resp. die Checkliste muss entsprechend noch weiterentwickelt und in Zusammenhang anderer Elemente der Evaluation und des Berichtswesens abgestimmt werden.

Wie im Leitbild gesagt ist unser Ziel, junge Menschen *bei ihren Suchbewegungen in unserer Kultur zu unterstützen*. Aus diesem Grund ist die Gesamtplanung des Vereins ganz überwiegend auf direkte Projekte zur Förderung unserer Zielgruppen ausgerichtet. Unsere Steuerungsbemühungen

Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

⁷⁸ → Anlage 3.9.11: Audit-Checkliste

zielen darauf hin, die im Leitbild ausgeführten Ziele zu erreichen. Wie in den Bereichen Evaluation und Kundenkommunikation beschrieben, benutzen wir verschiedene Instrumente, um eine Rückkopplung unserer Arbeit durch die Teilnehmenden der verschiedenen Angebote zu erhalten. Diese stellen ein Moment der lernerorientierten Steuerung unserer Arbeit dar. Ein anderes sind unsere fachlichen Einschätzungen, wobei dieses „fachlich“ Lehrkräfte, Facharbeitskreise und Zuwendungsgeber einschließt.

Unsere Beobachtung Gelungenen Lernens ist hierbei ein zentrales Element der Gewinnung einer fachlich-pädagogischen Sicht auf unsere Lernerorientierung; hier sind sehr dezidierte Aussagen enthalten, die Lernerfolge qualitativ beschreiben und teilweise quantitativ messbar machen. Diese Erfolgszahlen sind Richtschnur in der Steuerung unserer Arbeit.

9.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Wie mehrfach erwähnt, haben sich die beschriebenen Elemente des Controllings im Wesentlichen bewährt; trotzdem sind hier einige Fragen zu stellen, vor allem auch auf dem Hintergrund der anstehenden Umstrukturierung bzw. Aufgaben-Neuverteilung nach Ausscheiden des derzeitigen Geschäftsführers.

In das interne Berichtswesen fließen einige wesentlichen Ergebnisse der jeweiligen Projektevaluation ein. Das so durchgeführte interne Berichtswesen macht vor allem dann Sinn, wenn eine entsprechende Vorstellung und Diskussion der Arbeit auch auf der Jahrestagung erfolgen kann. Die Frage ist, wie vertieft das möglich ist. 2012 ist eine andere Form der Vorstellung der eigenen Arbeitsergebnisse im Verein gewählt worden, nämlich als „Markt der Möglichkei-

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

ten“, wo jedes Projekt seine Arbeit auf eine ihm gemäße Weise vorstellte. Das ermöglichte vertiefte Information, aber keine eventuell kritische bzw. strategische Diskussion aller. 2013 stand die gesamte Jahrestagung unter dem Thema des strukturellen Wandels. In dessen Zuge wird auch zu fragen sein, wie Instrumente - hier: des Berichtswesens - in möglichst effektiven Zusammenhänge gebracht werden. Das kann – wie weiter oben ausgeführt – auch die Frage der internen Audits betreffen, weil thematisch hier Berührungen vorhanden sind.

In Bezug auf die finanzielle Steuerung sind in den letzten zwei Jahren einige Änderungen eingeführt worden, dies unter 2 Aspekten: Zum einen ist die wirtschaftliche Situation des Vereins schwieriger geworden, der Haushaltsrahmen enger; zum anderen steht mit den mehrfach angesprochenen Veränderungen im Verein die Notwendigkeit im Raum, sowohl Wissen weiterzugeben als auch zu überprüfen, was der Verein an finanziellem Fachwissen zukünftig benötigt. Hier ist eine Finanz-AG eingerichtet worden, in der drei erfahrene Kolleg(inn)en zusammen mit dem Geschäftsführer die finanzielle Situation kontinuierlich durchleuchten und den Leitungsgremien des Vereins so zuarbeiten. Dann ist in Zusammenarbeit mit dem Steuerberatungsbüro eine neue Buchhaltungssoftware eingeführt worden, die Abgleichprozesse mit dem Steuerbüro vereinfacht und eine einfachere Kostenstellenrechnung ermöglicht. Derzeit wird daran gearbeitet, mittels dieser Software und veränderter Prozesse die Seminarabrechnungen zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Qualitätsbereich 10 Kundenkommunikation

10.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

Als Kunden des Vereins basa e.V. verstehen wir einerseits die unmittelbaren Nutzer(innen) unserer verschiedenen Angebote:

- Gäste des Tagungshauses
- Teilnehmer(innen) von Seminaren der politischen Bildung
- Teilnehmer(innen) bei Angeboten der Kinder- und Jugendarbeit des BDP
- Teilnehmer(innen) der Beratungs-, Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen der Jugendberufshilfe

Um erfolgreich arbeiten zu können, verstehen wir aber auch eine ganze Reihe von Institutionen als Kunden und gestalten entsprechend die Kommunikation mit ihnen.

Dies sind:

- Schulen, mit denen wir kooperieren
- das Jobcenter
- Ministerien auf Landes- und Bundesebene sowie Vertreter(innen) des Hochtaunuskreises
- sämtliche Zuwendungsgeber(innen)

So ergibt sich bei den Maßnahmen der Jugendberufshilfe eine doppelte Kundenbeziehung:

Zum einen die Auftraggeber/Zuwendungsgeber: Neben den in den jeweiligen Programmen vorgesehenen Ausgaben-erklärungen, Mittelabrufen, Platzbelegungsmeldungen, Zwischenberichten, Verwendungsnachweisen usw. wenden wir uns mit wichtigen Fragen immer wieder an die zuständigen Fachleute der Geldgeber; dies kann wegen finanzieller, organisatorischer oder die Teilnehmenden betreffender Fragen der Fall sein. Außerdem nehmen wir an

Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.

Eine Begründung für Inhalte und Formen der Kundeninformation liegt vor.

Fachgesprächen und -konferenzen teil und suchen auch dort den direkten Austausch. Ziel ist dabei immer, unsere Arbeit möglichst transparent und nachvollziehbar darzustellen.

Mit den „direkten“ Kund(inn)en, den Jugendlichen, erfolgt die Kundenkommunikation vor Maßnahmeeintritt im direkten persönlichen Gespräch. Bei einigen der von uns durchgeführten Projekte ist die Teilnahme der Jugendlichen nicht immer ganz freiwillig. Trotzdem geht es darum, sie von den Chancen des Angebots zu überzeugen, denn erfolgreich kann z.B. die Arbeit im Beschäftigungsprojekt nur sein, wenn die Jugendlichen ein positives Verhältnis dazu entwickeln. Um die Rahmenbedingungen klar abzustecken, werden Regeln erläutert und das Einverständnis mit diesen in einem Vertrag festgehalten⁷⁹.

Wir arbeiten im intensiven Netzwerk mit anderen Jugendhilfeträgern. Dies dient einerseits dem Case-Management (zeitlich begrenzte einzelfallbezogene Koordination von Hilfemaßnahmen) mit den Jugendlichen, die bereits in unseren Maßnahmen sind, macht uns aber auch bekannt, wenn für Jugendliche – beispielsweise aus Wohngruppen – ein Maßnahmenplatz neu gesucht wird.

Auch bei den Angeboten der politischen Bildung kann man von einer doppelten Kundenbeziehung sprechen: Einerseits sind die Teilnehmenden Kunden, mit denen das Angebot im Vorfeld besprochen wird, die während des jeweiligen Angebots Einfluss auf die Durchführung nehmen können und zum Ende der Veranstaltung ihre Einschätzungen rückmelden können bzw. sollen. Zu einem geringeren Teil kommen die Teilnehmenden an Veranstaltungen über freie Ausschreibungen zu uns; diese geschehen über unsere Website⁸⁰, über

⁷⁹ → Anlage 3.10.1: Teilnehmendenvertrag Sprungbrett

⁸⁰ 3.10.2: www.basa.de

Veranstaltungsflyer⁸¹ und Kooperationspartner. Teilweise werden Veranstaltungen für bzw. mit Teilnehmendengruppen oder –szenen durchgeführt, mit denen schon länger in bestimmten thematischen Zusammenhängen gearbeitet wird. Hier erfolgt die Kommunikation zum Teil über bestimmte Websites (z.B. <Hyperlinks gegen rechts>, <Mixstory>), zum Teil über Kooperationspartner, zum Teil über Mailverteiler.

Andererseits sind unsere Kund(inn)en aber auch Kooperationspartner selbst, vor allem etliche Schulen, Jugendbildungswerke, andere Jugendverbände usw.

Oft ist basa bereits über unsere Jugendberufshilfe-Angebote an der Schule ein Begriff, es gibt aber auch den umgekehrten Fall, dass die Jugendberufshilfekontakte auf bestehende Kooperationserfahrungen im Bereich der politischen Jugendbildung bauen können.

Im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit ist neben der Mund-zu-Mund-Propaganda (Kinder bringen andere Kinder mit) die Werbung über Flyer und die Lokalzeitungen wichtig. Viele Kontakte ergeben sich auch über „Schnupperveranstaltungen“, die z.B. in Kooperation mit Schulen oder dem Jugendhaus durchgeführt werden.

Für das Tagungshaus von zentraler Bedeutung sind unser konstanter direkter Kundenkontakt sowie die basa-Website. Durch Nachfrage bei den Gästen haben wir die sonstigen Werbemittel im Laufe der Jahre optimiert und immer wieder angepasst an veränderte Zugangsweisen (Internetportale). Darüber hinaus erreichen uns die meisten Anfragen mittlerweile per Email. Viele Gruppen sind mittlerweile langjährige Stammgäste. Da Bedarfsanfragen von Tagungsgruppen sehr unterschiedlich sind (Medien, Freizeitprogramm, besondere Essenswünsche,

⁸¹ → Anlage 3.10.3: Flyer Sprungbrett, Kompetenzagentur, Seminare

behindertengerechte Ausstattung usw.), beraten und klären wir Einzelheiten service-orientiert telefonisch. So kann die optimale Versorgung unserer Gäste im Dialog vorbereitet werden, da störungsfreie und atmosphärisch stimmige Rahmenbedingungen für uns auch ein Aspekt des gelungenen Lernens darstellen. Im QB 3 (Schlüsselprozesse) haben wir diese dialogischen Klärungsprozesse auch für interne Seminarveranstaltungen diskutiert und standardisiert. Hier findet die Abstimmung der Wünsche mit den Seminarorganisator(innen) intern und mündlich statt. Die Seminarleiter(innen) aus dem eigenen Haus werden begriffen als Stellvertreter(innen) der Teilnehmer(innen)-gruppen, die die Kund(inn)en des Tagungshauses und der Veranstaltung sind. Für gelungenes Lernen müssen beide Angebote gut aufeinander abgestimmt sein.

AGBs für die Veranstaltungen der Politischen Bildung, der Kinder- und Jugendarbeit sowie die Vertragsbedingungen des Tagungshauses⁸² sind im Web veröffentlicht. Dort sind Maßnahmen zum Verbraucherschutz insofern enthalten, als die Kunden über Anmeldungsmodalitäten, Rücktrittsbedingungen, Stornogebühren, Datenerhebung usw. informiert werden.

Die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, sind veröffentlicht.

Für Seminare der politischen Bildung können sich die Teilnehmer(innen) mittels Formularen, die den Veranstaltungsflyern beiliegen, anmelden. Die Anmeldeformulare können auch über die Homepage heruntergeladen werden. Verbindlich wird die Anmeldung, wenn der ausgefüllte Abschnitt unterschrieben bei basa e.V. vorliegt.

Die verbindlichen Anmeldeverfahren sind definiert und werden vorgehalten.

⁸² → Anlage 3.10.4: AGBs Polit. Bildung, Jugendarbeit, Vertragsbedingungen Tagungshaus

⁸³ → Anlage 3.10.5: Belegungsvertrag. Das Verfahren ist als Schlüsselprozess im QB 3 beschrieben

⁸⁴ → Anlage 3.10.6: Einwilligungserklärung TN Kompetenzzentrum und 2. Chance

Zur Anmietung des Tagungshauses wird ein Belegungsvertrag zugesandt (meist per Email)⁸³.

Die Rahmenbedingungen für die Anmeldeverfahren bei Maßnahmeteilnehmer(innen) der Jugendberufshilfeprojekte sind durch Institutionen / Auftraggeber(inne)n nach Ziel und Zweck der Zuwendung vorgegeben. Dabei ist das gesamte Anmeldeverfahren gewöhnlich eine Abfolge von schriftlicher oder mündlicher Information, eines Aufnahmegesprächs, unterschiedlicher Einverständniserklärungen (teilweise von Erziehungsberechtigten) und verschiedener Teilnahmevereinbarungen, die von den Teilnehmenden zu unterzeichnen sind und vom Charakter der Maßnahme abhängen.

In Beratungsprozessen innerhalb der Schulprojekte und der Berufseinstiegsbegleitung kann und darf die Beratung von Schüler(inne)n erst nach unterschriebener Einverständniserklärung der Eltern beginnen.

Bei der Kompetenzagentur Hochtaunuskreis und der Koordinierungsstelle 2. Chance werden bei der Anmeldung mit dem Jugendlichen zusammen gemäß § 4a Bundesdatenschutzgesetz eine Einwilligungserklärung⁸⁴ ausgefüllt. Diese Erklärung ist vor Ort einsehbar und dient dem Datenschutz der erhobenen personenbezogenen persönlichen Daten zur beruflichen und sozialen Wieder-Eingliederung.

Anregungen und Beschwerden unserer Kunden verstehen wir als systematischen Prozess. Das heißt, wir wünschen und fordern dazu auf, unsere Arbeit zu bewerten.

Die unterschiedlichen Bereiche und Projekte verfügen über differenzierte Instrumente in der Rückmeldung für unsere Kunden: So wird um die Beantwortung von Fragebögen gebeten, die konkret auf die Angebote im Haus und deren Nutzung abgestimmt sind. Die Nutzung der so

Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.

gewonnenen Anregungen und Beschwerden wird in QB 6 Infrastruktur beschrieben.

In anderen Bereichen sind projektbezogene Fragebögen, die in den einzelnen Projekten zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt werden, die Grundlage für Rückmeldungen⁸⁵.

10.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Die Formen der Kundenkommunikation sind durch das breite Spektrum unserer Angebote sehr vielfältig. Insgesamt haben sich unsere Verfahren als gewachsene und immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen sowie veränderte Kundeninteressen angepasste Formen bewährt (gerade im Tagungshaus ist auffällig, wie sich die Kundenkommunikation hin zu Internet- und Emailverkehr verändert hat).

Über alle Bereiche hinweg führte und führt unsere Kundenkommunikation zu Veränderungen und Anpassungen unserer Angebote: z.B. bei der Flexibilisierung von Seminarabläufen, bei der methodischen und inhaltlichen Gestaltung von Seminaren. Dabei spielen allerdings nicht nur die hier genannten Formen der Kundenkommunikation eine Rolle, sondern diese sind vielmehr Teil eines Ganzen, in dem auch Evaluationsprozesse, eigene Reflexionen, Marktbeobachtung usw. eine Rolle spielen. Wichtiger Teil des Ganzen und auch eine Form der Kundenkommunikation ist dabei der regelmäßige Kontakt mit Entscheidungsträgern in der Politik, in Behörden, Schulen und anderen Organisationen und der Kontakt mit den Menschen, die dort wichtige Ansprechpartner sind. Denn unsere Angebote sind entstanden und verändern sich in einem Netzwerk aus all diesen Menschen, Institutionen, Interessen und Strömungen sowie unserer Reaktion darauf bzw. auch unserer Anregungsfunktion im Netzwerk.

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

⁸⁵ Ausführliche Verfahrenbeschreibungen hierzu finden sich im Text zum QB 5 (Evaluation).

Qualitätsbereich 11 Strategische Entwicklungsziele

11.1. Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen

11a Strategische Entwicklungsziele der vorangegangenen Testierung

Globalstrategie:

Entsprechend unserem Leitbild ist es unser wesentliches Ziel, junge Menschen bei ihren Suchbewegungen in unserer Kultur zu unterstützen. Sie sollen dazu befähigt werden, eigene Ziele und Positionen zu entwickeln und im Respekt gegenüber ihrer sozialen und natürlichen Umwelt demokratisch zu vertreten. Besonders bei benachteiligten jungen Menschen wollen wir Persönlichkeit und Motivation stabilisieren, sie in ihrer Lebensplanung unterstützen und ihre Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe verbessern. Mit dem Blick auf Anforderungen und Bedürfnisse der jungen Menschen wollen wir die vielfältigen Ressourcen unserer Bildungsstätte nutzen und unsere Angebote weiterentwickeln und verbessern.

Strategische Entwicklungsziele und Prüfindikatoren:

Organisation und Angebot des Tagungshauses sind verbessert, die Auslastung ist gestiegen.

- Die Übernachtungszahlen des Tagungshauses sind bis Ende 2011 auf 5.300 Übernachtungen im Jahr gestiegen.
- Ein Konzept für die Verbesserung der Organisation der Tätigkeiten im Tagungshaus ist erstellt und eingeführt (bis zur Jahrestagung 2010).
- Umbauarbeiten und Brandschutzmaßnahmen sind bis Ende 2010 abgeschlossen.

Das Angebotsspektrum für junge Menschen ist sowohl im Bereich Jugendberufshilfe wie auch in der Politischen Bildung erweitert worden.

- Der Niedrigseilgarten wird als Bestandteil aller Lehrgangskonzepte genutzt.
- Neue kulturelle und künstlerische Bildungsangebote sind entwickelt und eingeführt.
- Alternative Bildungskonzepte zu den Regelangeboten sind entwickelt und eingeführt.

Neue Konzepte zur gesellschaftlichen Integration und demokratischen Teilhabe junger Menschen wurden entwickelt.

- Ein Modellprojekt zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe benachteiligter junger Menschen wurde entwickelt und umgesetzt.
- Ein Seminarkonzept zu den Perspektiven eines gelingenden Lebens jenseits der Erwerbsgesellschaft wurde entwickelt und umgesetzt.

In der oben wiedergegebenen Form wurden im November 2009 Globalstrategie, Strategische Entwicklungsziele sowie Prüfindikatoren dazu vereinbart.

Zu den einzelnen Zielen bzw. Prüfindikatoren:

Was hat die Organisation getan hat, um die Strategischen Entwicklungsziele zu erreichen?

Tagungshaus:

Ergriffene Maßnahmen (Renovierung und Verschönerung von Räumen inkl. jeweils individueller Raumgestaltung, Verbesserung der Sanitärtrakte) schlugen sich noch nicht 2010 in messbaren Zahlen nieder: Es gelang nicht, die Übernachtungszahlen von 2009 bis 2010 zusteigern; sie stagnierten bei 5.160 Übernachtungen. Allerdings stiegen die Übernachtungszahlen im Folgejahr auf 5.531 Übernachtungen an⁸⁶.

Arbeitsabläufe im Tagungshaus wurden systematisiert, der Übergang von der Arbeit mit Zivildienstleistenden zum Einsatz von jungen Menschen im FSJ funktionierte. Die Arbeit im Tagungshaus erlebte aber einen schweren Schlag, als die Kollegin Katja Dickel, die das Tagungshaus betreute und wesentlich „das Gesicht“ des Tagungshauses verkörperte, überraschend verstarb. Obwohl der Übergang zunächst personell recht gut gelöst wurde, zeigten sich doch einige Mängel in Abläufen, die in der Folgezeit angegangen wurden; diese hingen mit der nicht ausreichend guten Einarbeitung zweier neuer Mitarbeiterinnen sowie der Verteilung der Aufgaben auf zwei Personen zusammen.

Die Umbauarbeiten waren wesentlich Ende 2010 abgeschlossen; die Bauabrechnung gegenüber dem Land erfolgte im Jahre 2011. Allerdings waren die sehr komplexen Brandschutzmaßnahmen noch nicht vollständig beendet, hier war noch viel Feintuning nötig bis zur Aufschaltung der Brandmeldeanlage als letztem Schritt; letzte Abnahmen erfolgten erst 2013. (Selbst)kritisch müssen wir anmerken, dass - trotz fachlicher Beratung und fachmännischer Planung – die Brandschutzmaßnahmen erheblich teurer wurden als veranschlagt, was den Haushalt der basa mehrere Jahre lang sehr strapazierte.

⁸⁶ Anlage 3.11.1: Auswertung Statistik Tagungshaus

Angebotsspektrum:

Der Niedrigseilgarten (NSG) wird mittlerweile als Angebot des Trainings von Kooperationsfähigkeiten in allen Lehrgangskonzepten berücksichtigt; auch als Angebot an Schulklassen und für Gastgruppen des Tagungshauses wird er viel genutzt. Das Angebot hat einen regionalen Lions-Club so sehr überzeugt, dass er nicht nur den Ausbau des NSG wesentlich finanzierte, sondern auch für 20 Schulklassen Gutscheine bezahlte, damit diese Trainings im NSG absolvieren konnten.

Kulturelle und künstlerische Angebote spielen vermehrt sowohl bei Angeboten der politischen Bildung als auch in der Jugendberufshilfe eine Rolle. Bei neuentwickelten Projekten im Rahmen des Fachbereichs JaPol werden verstärkt musische Angebote eingesetzt, um die kreativen Potentiale der Jugendlichen zu nutzen und zu fördern. Das Projekt „2Takte“ (ein Musikprojekt mit ungewöhnlichen Instrumenten) wendet sich an Kinder- und Jugendgruppen, und hat auch mit Kindergartenkindern sowie behinderten jungen Menschen gearbeitet. Im Projekt Sprungbrett wurden künstlerische Aktivitäten durchgeführt: Im Projekt „Lebensgroß“ gestalteten die jungen Menschen lebensgroße zweidimensionale Figuren von sich, die sie erst aufzeichneten, dann aus Holzplatten aussägten und versteiften, schließlich bemalten. Die Figuren schmücken heute die Bildungsstätte. Weiterhin wurden Cajons gebaut und in einem Trommelworkshop eingesetzt; und schließlich führte ein Specksteinkurs dazu, dass ein junger Mann sein Interesse und seine Begabung für die Steinbearbeitung entdeckte und bei einem Steinmetz eine Lehrstelle fand.

Alternative Angebote wurden im Rahmen des Xenos-Programms sowie mit Förderung der Aktion Mensch umgesetzt: Zum einen ein Verbundprojekt mit 2 anderen

Trägern aus dem Rheingau-Taunus-Kreis sowie aus Wiesbaden, zum anderen das Projekt „Zukunfts-Scouts“, das wir in Frankfurt am Main in Kooperation mit einem anderen Träger durchführen. In beiden Fällen spielt die Verknüpfung von Ansätzen der Jugendberufshilfe (Berufsorientierung) mit Angeboten der politischen und kulturellen Jugendbildung eine Rolle, bei beiden wird mit Schulen kooperiert und mit ganzen Schulklassen gearbeitet⁸⁷.

Neue Konzepte:

Das bereits oben erwähnte Projekt „Zukunfts-Scouts“ wendet sich vorrangig an Schülerinnen und Schüler, die aufgrund ihres Migrationshintergrunds ihre Potentiale im Spracherwerb und damit bei der sozio-kulturellen Teilhabe bisher nicht voll ausschöpfen konnten. Im Sinne der Inklusion wird mit ganzen Klassenverbänden gearbeitet; an den beteiligten Schulen liegt die Quote der Schülerinnen und Schüler mit nicht-deutscher Familienherkunft bei 70 und mehr Prozent. Das Konzept wird (im Rahmen des Programms „Modellregion Integration“) auch an einer Schule im Hochtaunuskreis umgesetzt; im gleichen Programm führen wir das Angebot „Inter-Act“ durch, das spezifische Theaterarbeitsangebote (nicht nur) an junge Migrant(inn)en richtet.

Das Ziel, ein Seminarkonzept zu den Perspektiven eines gelingenden Lebens jenseits der Erwerbsgesellschaft zu entwickeln und umzusetzen, haben wir nicht weiter verfolgt; zum einen, weil sich die Situation auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt heute entscheidend anders darstellt als damals erwartet (in unserer Region gibt es einen Ausbildungsplatzüberhang); zum anderen, weil den jungen Menschen, die unsere Unterstützung besonders nötig haben, besser mit den oben genannten Angeboten gedient ist.

⁸⁷ 3.11.2: Xenos-Projekt siehe <http://www.basa.de/index.php/politische-bildung/verquickt>
3.11.3: Zukunfts-Scouts siehe <http://www.basa.de/index.php/politische-bildung/zukunfts-scouts>

In Bezug auf die Erweiterung des Angebotsspektrums in der konkreten Arbeit mit unseren Zielgruppen sowie die Entwicklung neuer Konzepte sehen wir uns auf einem guten Weg und schätzen unsere Arbeit der letzten Jahre positiv ein. Momentan sind mehrere Konzeptansätze in verschiedenen Planungs- bzw. Umsetzungsphasen⁸⁸, die auf unseren seitherigen Erfahrungen aufbauen.

Wie werden die Umsetzung und die Ergebnisse der Strategischen Entwicklungsziele bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

In Bezug auf die Entwicklung im Tagungshaus ist die Situation etwas komplizierter. Nach der oben beschriebenen Steigerung der Übernachtungszahlen erlebten wir im Folgejahr ein Einbrechen der Zahlen⁸⁹; eine Analyse der Ursachen ergab, dass die Zahl der belegten Wochen bzw. Wochenenden nicht wesentlich abgenommen hatte, aber Gruppen vermehrt das ganze Haus buchten, weil die Mehrkosten dafür sehr gering waren. Das führte uns zu einer neuen Preisgestaltung, die stark auf die Einzelbelegung der beiden Stockwerke abhebt, indem die Räume nicht mehr personenbezogen, sondern stockwerksweise über Pauschalpreise vermietet werden. Die bisherigen Hochrechnungen (sowohl der Übernachtungszahlen wie der Umsätze) bestätigen die Sinnhaftigkeit dieser Änderung.

Insgesamt sehen wir uns in der Umsetzung der genannten Ziele auf dem richtigen Weg und verfolgen sie weiter (Ausnahme: das „Seminarkonzept zu den Perspektiven eines gelingenden Lebens jenseits der Erwerbsgesellschaft“, das wir auf absehbare Zeit nicht weiterverfolgen; dieses Ziel entstand 2009 aus einer damals gerade sehr aktuellen Diskussion).

11b Strategische Entwicklungsziele

⁸⁸ → Anlage 3.11.4: Aufstellung „Projektanträge in Arbeit“ (auch Anlage 3.2.3)

⁸⁹ Paradoxerweise sah dies bei den Umsatzzahlen jeweils anders aus, was damit zusammenhing, dass 2011 deutlich weniger und 2012 wieder mehr Belegungsgruppen auch Verpflegung buchten (bei uns können Gruppen als Selbstverpflegung oder Vollverpflegung buchen).

Die in der Regel dreitägige Jahrestagung ist unser zentraler Ort, um Entwicklungen zu evaluieren und strategisch weiter zu planen. In der Vergangenheit haben wir auf den Jahrestagungen Entwicklungsthemen unter Einsatz verschiedener kreativer Methoden (fishbowl, Metaplan, Zukunftswerkstatt) bearbeitet. Auch wurden wiederholt Moderator(inn)en von außen hinzugezogen, um strategische und visionäre Prozesse zu moderieren. Schließlich wurde die diesjährige Jahrestagung ganz dem Thema „Umstrukturierung, Nachfolge der Geschäftsführung“ gewidmet, eine für den Verein entscheidende Entwicklungsfrage.

Evaluations-/ Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.

Nach der Fertigstellung des Selbstreports für die Ersttestierung war die Überprüfung eingeführter Verfahren fester Bestandteil nachfolgender Jahrestagungen bzw. von besonderen halbtägigen Workshops (QM-Plena in den Jahren 2010 und 2011)⁹⁰.

Im Zuge der Vorbereitung unserer Ersttestierung haben wir im basa-Net einen Themenspeicher eingerichtet, in dem Qualitätsentwicklungsziele gesammelt wurden. Aus diesem Themenspeicher wurden Qualitätsentwicklungsziele für den Selbstreport extrahiert, aus denen dann im Abschlussworkshop Entwicklungsziele und Prüfindikatoren entwickelt wurden.

Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.

Dieser Themenspeicher wurde in den folgenden Jahren fortgeschrieben immer dann, wenn in Sitzungen (Gefa, MV) oder Entwicklungsgesprächen Themen für den Speicher genannt wurden. Der Themenspeicher stellt unsere Sammlung von Qualitätsentwicklungszielen dar⁹¹.

⁹⁰ 3.11.5: Protokolle QM-Plena 2010 und 2011

⁹¹ 3.11.6: Themenspeicher siehe basa-Net unter www.basa.de

Im Abschlussworkshop zur Ersttestierung hatten wir aus den gesammelten Qualitätsentwicklungszielen die drei oben zusammen mit Prüfindikatoren dargestellten Strategischen Entwicklungszielen destilliert:

Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.

- **Organisation und Angebot des Tagungshauses sind verbessert, die Auslastung ist gestiegen.**
- **Das Angebotsspektrum für junge Menschen ist sowohl im Bereich Jugendberufshilfe wie auch in der Politischen Bildung erweitert worden.**
- **Neue Konzepte zur gesellschaftlichen Integration und demokratischen Teilhabe junger Menschen wurden entwickelt**

In diesen hatten wir wesentliche Aspekte unserer im Leitbild gemachten Aussagen und genannten Ziele ausgedrückt:

- dass uns die Akzeptanz der Bildungsstätte als Tagungshaus sowohl inhaltlich (also von den Zielgruppen her gedacht) als auch wirtschaftlich von grundlegender Bedeutung ist;
- dass wir ein kreatives und vielfältiges Angebot zur Förderung unserer Zielgruppen erhalten und weiterentwickeln und dabei auch immer wieder neue Wege gehen wollen. Hier spielt auch das „Erhalten“ eine wichtige Rolle, denn bestimmte von uns entwickelte Projekte (im Rahmen von Bundesmodellprogrammen) laufen Ende 2013 aus; hier muss geschaut werden, wie sich die Angebote verstetigen lassen.

Insofern ließen sich die oben genannten „alten“ Entwicklungsziele wie folgt fortschreiben:

- Die Bildungsstätte stellt ein regional wie überregional anerkanntes und gut ausgelastetes Tagungshausangebot für unsere Zielgruppen und Gäste dar. Es trägt wirtschaftlich zu Bau- und Overheadkostendeckung in Höhe von mindestens 25.000 EUR p.a. bei.

- Im Hochtaunuskreis gibt es ein Beratungs- und Coachingangebot, das Hilfen und Alternativen beim drohenden Scheitern am Schulabschluss wie im Übergang Schule-Beruf anbietet. basa ist der Träger dieses Angebots.
- Neue Konzepte zur gesellschaftlichen Integration und demokratischen Teilhabe junger Menschen wurden entwickelt

Darüber hinaus bietet es sich an, aus den in diesem Selbstreport immer wieder beschriebenen Wandlungsprozessen, in denen basa derzeit steht, zwei Entwicklungsziele zu formulieren:

- basa steht 2014 nach Ausscheiden des derzeitigen Geschäftsführers organisatorisch und personell gut aufgestellt da und hat seine Strukturen und Prozesse diesen Veränderungen erfolgreich angepasst.
- basa arbeitet wirtschaftlich erfolgreich und erwirtschaftet jährlich eine Liquiditätsreserve von 15.000 EUR.

11.2. Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen

Die Form der dreitägigen Entwicklungsworkshops sowie jährlicher QM-Plena als Ergänzung hat sich bewährt. Wichtig ist, dass wir eine effektive Balance finden zwischen regulierten Verfahren (z.B. Jahresberichten der Projekte an den Verein, Zielvereinbarungen der Projekte mit dem Verein) und dem Einsatz kreativer Methoden.

Ähnliches gilt für den Themenspeicher. Dieser wird zwar weiter genutzt und hat sich insofern gut bewährt, aber dies nicht regelhaft von allen Mitarbeiter(inne)n. Gerade in der Phase der jetzigen Organisationsdebatten kann er aber eine wichtige Rolle spielen, um offene Fragen, Probleme, Wünsche und Ziele zu dokumentieren.

Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

IV. Verzeichnis der aufgeführten Nachweise

- I. Administrativer Teil**
 - 1.1 Satzung basa e.V.
 - 1.2 Geschäftsordnung basa e.V.
 - 1.3 Vereinsregisterauszug
 - 1.4 Freistellungsbescheid Finanzamt
 - 1.5 Anerkennung als Träger der Freien Jugendhilfe
 - 1.6 Anerkennung nach dem JBFG als Sonstiger Träger
 - 1.7 Zertifikat Weiterbildung Hessen
 - 1.8 Zertifikat Hanseatische Zertifizierungsagentur

- II. Gesamtprozessbeschreibung**
 - 2.1 Protokolle QM-Plena 25.10.2010 und 17.08.2011
 - 2.2 Checkliste Interne Audits
 - 2.3 Protokoll QM-Plenum 06.03.2012 und Powerpoint-Stichworte dazu
 - 2.4 Protokolle der QM-Plena vom 31.05.2012, 19.11.2012, 10.04.2013

- QB 1 Leitbild**
 - 3.1.1 Tabelle „Leitbild 22.4.05“
 - 3.2.1 Leitbild Version 6
 - 3.1.3 Gelungenes Lernen Version 5

- QB 2 Bedarfserschließung**
 - 3.2.1 Vertretungen bei Vernetzungen und externen Arbeitskreisen
 - 3.2.2 Fragebogen Tagungshausgäste und Auswertungen
 - 3.2.3 Tabelle „Projektanträge in Arbeit“

- QB 3 Schlüsselprozesse**
 - 3.3.1 Schema „Sprungbrettlaufbahn“
 - 3.3.2 Prozessbeschreibung „Personaleinstellung“
 - 3.3.3 Schema „Personaleinstellung“

- QB 4 Lehr-Lern-Prozess**
 - 3.4.1 <http://www.basa.de/index.php/wir-ueber-uns/mitarbeiterinnen>
 - 3.4.2 <http://www.basa.de/index.php/veranstaltungen>
 - 3.4.3 Broschüre „basa@school“
 - 3.4.4 Flyer Sprungbrett, KompAg, 2. Chance, Seminare politische Bildung
 - 3.4.5 Tabelle Mitarbeiter(innen)profile
 - 3.4.6 Unterlagen zum Förderplan

- QB 5 Evaluation der Bildungsprozesse**
 - 3.5.1 Gästefragebogen Tagungshaus und Auswertung
 - 3.5.2 Seminarstatistik Polit. Bildung
 - 3.5.3 Ausdruck Elektronische Fallakte Kompetenzagentur
 - 3.5.4 Sachbericht Sprungbrett
 - 3.5.5 Ausdruck Monitoring Sprungbrett
 - 3.5.6 Evaluationsfragebögen JBH
 - 3.5.7 Evaluationsbericht 2010-11
 - 3.5.8 Schreiben der BpB vom 18.09.2012

-
- QB 6 Infrastruktur**
3.6.1 Fragebogen zur Qualität am Arbeitsplatz und an den Lernorten
3.6.2 Fragebogen Gäste Tagungshaus
- QB 7 Führung**
3.7.1 Organigramm
3.7.2 Geschäftsordnung
3.7.3 Protokollvorlage
3.7.4 Screenshot Gliederung Handbuch
3.7.5 Vorlage Gliederung Zielvereinbarung
- QB 8 Personal**
3.8.1 Aufgabenbeschreibungen
3.8.2 Tabelle Mitarbeiter(innen)profile → siehe 3.4.3
3.8.3 Leitfaden Mitarbeiter(innen)gespräch
3.8.4 Formblatt Entwicklungsvereinbarungen
3.8.5 Formblatt Dokumentation Fortbildungen
3.8.6 Regelungen Fort- und Weiterbildung
3.8.7 Datei nebenberufliche Mitarbeiter(innen)
3.8.8 Checkliste Bewerbungsgespräche
3.8.9 Verfahrensbeschreibung Konfliktösung
- QB 9 Controlling**
3.9.1 Formblatt Jahresberichte
3.9.2 Formblatt Sachbericht Qualifizierung und Beschäftigung
3.9.3 Evaluationsbericht Sprungbrett
3.9.4 Statistik Tagungshaus
3.9.5 Planungstabelle Politische Bildung
3.9.6 Presseartikel, Preise
3.9.7 Platzbelegungsliste Sprungbrett
3.9.8 Checkliste Ausgaben Sprungbrett
3.9.9 Presseartikel auf unserer Homepage unter „Aktuelles“
3.9.10 Haushaltsplan basa 2013
3.9.11 Audit-Checkliste
- QB 10 Kundenkommunikation**
3.10.1 Teilnehmendenvertrag Sprungbrett
3.10.2 www.basa.de
3.10.3 Flyer Sprungbrett, Kompetenzagentur, Seminare
3.10.4 AGBs Polit. Bildung, Jugendarbeit, Vertragsbedingungen Tagungshaus
3.10.5 Belegungsvertrag
3.10.6 Einwilligungserklärung TN Kompetenzagentur und 2. Chance
- QB 11 Strategische Entwicklungsziele**
3.11.1 Auswertung Statistik Tagungshaus
3.11.2 <http://www.basa.de/index.php/politische-bildung/verquickt>
3.11.3 <http://www.basa.de/index.php/politische-bildung/zukunftscouts>
3.11.4 Aufstellung „Projektanträge in Arbeit“ (auch Anlage 3.2.3)
3.11.5 Protokolle QM-Plena 2010 und 2011
3.11.6 Themenspeicher siehe basa-Net unter www.basa.de