

Qualitätsentwicklung im
Kinder- und Jugendverband
SJD – Die Falken

Projektplan zur Einführung eines
Qualitätsmanagements in der Vorstandsarbeit

Rostock, den 16. April 2009

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis	I
1. Projektbeschreibung	1
1. Charakterisierung des Verbandes	1
2. Projektvorgaben und Problembeschreibung	2
3. Projektziel	3
4. Projektorganisation	4
2. Projektdurchführung	6
1. Meilenstein I: Antragsphase	6
2. Meilenstein II: Evaluations- und Konzeptionsphase	7
3. Meilenstein III: Umsetzungs- und Kontrollphase	9
3. Projektabschluss	11
II. Literaturverzeichnis	II

1. Projektbeschreibung

1.1. Charakterisierung des Verbandes

Jung, links, frei und Spaß dabei! Dieser prägnante Spruch fasst das Selbstverständnis der Falken im Kreisverband Bad Doberan zusammen (Vgl. SJD KV 1993). Der Verband versteht sich als politischer Kinder- und Jugendverband, dessen erklärtes Ziel es ist, Kinder und Jugendliche auf sozialistischer Grundlage zu selbstbewussten und kritischen Persönlichkeiten zu erziehen. Die Kinder sollen ihre eigenen Interessen erkennen und formulieren können. Die praktische Arbeit findet dabei vor Ort in Gruppenstunden, Wochenendfreizeiten und Zeltlagern im In- und Ausland statt. Ein weiterer Schwerpunkt ist die politische Vertretung der Bedürfnisse und Rechte von Kindern und Jugendlichen im politischen Raum. Die Verbandsarbeit wird dabei von Kindern und Jugendlichen getragen und erfährt von einigen wenigen hauptamtlichen Mitarbeitern Unterstützung. Die Befähigung der aktiven Mitglieder zur Übernahme von Führungsaufgaben im Verband muss daher im Mittelpunkt einer nachhaltigen Verbandsentwicklung stehen (Vgl. SJD BV 2007, Abs. 2).

Durch ein kontinuierliches Absolvieren verschiedener Stufen der Mitgliederbeteiligung werden engagierte Jugendliche sukzessiv auf eine verantwortliche Tätigkeit im Verband vorbereitet. Den ersten Kontakt zu den Falken erhalten die Mitglieder idealerweise im Kindesalter als Teilnehmer einer Ferienfreizeit, übernehmen dann später als Junghelfer erste eigene Aufgaben im Zeltlager. Dem schließt sich eine mehrwöchige Ausbildung zum Jugendgruppenleiter an, mit dem Ziel, im Zeltlager eine eigene Kindergruppe betreuen oder im Verband selbstständig Freizeiten durchführen zu können. Dieses pädagogisch dominierte Ausbildungskonzept stellt die Kernkompetenz der Falken - die Durchführung von Freizeitangeboten im Sinne der angestrebten Weltanschauung - in den Vordergrund, berücksichtigt aber nach Meinung des Verfassers nur ungenügend die Befähigung der Gruppenhelfer für strategische und politische Aufgaben auf der Vorstandsebene. Aus verbandsinterner Sicht wird hier kaum ein Defizit gesehen, weil das Selbstverständnis der Falken Selbstbestimmung, Selbstorganisation, Selbstverwirklichung, soziale und kommunikative Kompetenz sowie Beteiligungs- und Demokratiefähigkeit propagiert und die Verbandsführung dementsprechend offen und umfassend agieren sollte. Diese Kompetenzen treten in der Binnenstruktur des Verbandes zu Tage und begründen

damit die verbandsspezifische Kultur (Vgl. SJD BV 2003).

In Anlehnung an das Phasenmodell der Organisationsentwicklung von Glasl und Lievegoed ist hier festzustellen, dass die Falken in Mecklenburg-Vorpommern trotz ihrer 20-jährigen Verbandsgeschichte noch immer in der Differenzierungsphase verharren (Vgl. EHSES UND HEINOLD-KRUG 2007a, S. 55). Deutlich wird dieser Zustand an der fehlenden Bereitschaft, die einst erfolgreichen Verbandsaktivitäten auf die heutige Attraktivität für Kinder und Jugendliche hin zu hinterfragen. Auch hier fehlt den Funktionären das Problembewusstsein, weil sie in ihrer Rolle als ehrenamtliche Mitarbeiter einerseits Verbandsangebote bereitstellen und diese andererseits wiederum als eigene Zielgruppe nachfragen. Mit anderen Worten schafft das Angebot die eigene Nachfrage. Durch das Zusammenfallen von Angebot und Nachfrage zeichnen sich insbesondere Jugendverbände aus.

1.2. Projektvorgaben und Problembeschreibung

Beide Tendenzen – die fehlende Managementkompetenz in der Verbandsführung sowie die vernachlässigte Zielgruppenorientierung – beruhen auf der dominanten Binnenstruktur des Verbandes, die wiederum aus den gesellschaftspolitischen Zielen hervorgeht und deshalb zur charakterisierenden Eigenschaft des politischen Verbandes gehört.

Hierdurch entstehen dem Verband Chancen und Risiken. Chancen können darin gesehen werden, dass der Verband seinen Zielen treu bleibt und Kindern- und Jugendlichen eine solidarische Gemeinschaft bietet als gesellschaftlichen Gegenentwurf zur stärker werdenden Kommerzialisierung der Jugendkultur. Die Risiken liegen dagegen in der Isolation des Verbandes und der Nichtbeachtung neuer gesellschaftlicher Entwicklungen. Dieses Risiko kann nicht hoch genug bewertet werden, weil die durchschnittliche Bindung von Mitgliedern an Jugendverbände nicht länger als drei Jahre währt (Vgl. FISCHER UND MÜNCHMEISER 1997).

Insbesondere die neuen institutionellen Anforderungen an die freie Kinder- und Jugendhilfe versetzen den Verband in permanenten Zugzwang. Die schleichende Liberalisierung aller gesellschaftlichen Bereiche unter dem Deckmantel der Kosteneffizienz hat auch nicht vor der Jugendverbandsarbeit halt gemacht. Dabei werden markt- und betriebswirtschaftliche Maßstäbe zur Anwendung gebracht, die bisher unter dem sozial-

politischen Gebot der öffentlichen Daseinsfürsorge anders behandelt wurden. Die Neuausrichtung der staatlichen Förderpolitik folgt der Prämisse: *Mehr Selbstverantwortung des Einzelnen – weniger Bevormundung durch den Staat*. Das Verbandsleben folgt einem mit dem Sozialministerium jährlich auszuhandelnden Zuwendungsvertrag, der das Budget der Aktivitäten und zugleich die Faktoren für deren Erfolgsmessung festschreibt (Vgl. LAGUS 2003, LJP-5). Auf der einen Seite erhält der Verband durch die Budgetierung mehr Gestaltungsspielraum finanzielle Mittel für zuvor nicht förderfähige Aktivitäten einzusetzen, auf der anderen Seite steht aber der erhöhte Rechtfertigungsdruck bei kurzfristig ausbleibendem Erfolg neuer Projekte. Die Ziele, Schwerpunkte und Bewertungen der laufenden Arbeit werden dabei stärker als bisher politisch gesteuert und auf Einhaltung hin kontrolliert. Dabei müssen Leistung und Qualität mehr als bisher auch als tatsächlich erbrachte Größen erkennbar sein und eine entsprechende Qualitätserbringung sowie effektive Mittelverwendung nachgewiesen werden. Wird das an einheitlichen Standards durchgeführt, kann entsprechend verglichen werden, welcher Jugendverband billiger, loyaler, „besser“ ist. Das verschärft den Wettbewerb und die Konkurrenz zwischen den Verbänden.

Vor allem diese veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen stellen erhöhte Anforderungen an die Verbandsführung dar. Der für einen Kinder- und Jugendverband typische Aktionismus geht in diesem bürokratischen Dickicht der rollenden Planung verloren, bei der zwischen Vertragsverhandlung und abschließendem Rechenschaftsbericht drei Jahre liegen können. In Anbetracht von jährlich stattfindenden Vorstandswahlen sind die Verbandsfunktionäre stets mit der Durchführung und Rechenschaftslegung von ihnen nicht initiierten Aktivitäten betraut. Dieser Teil der Vorstandsarbeit steht im Widerspruch zur intrinsischen Motivation engagierter Verbandsmitglieder, die ihr Engagement an die Erwartung knüpfen, durch ihre Tätigkeit gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles zu tun, was ihnen persönlich Spaß bereitet und wofür sie Anerkennung erfahren können. In diesem Zusammenhang ist es nur so verständlich, dass sich die Rekrutierung von Nachwuchskräften für die Vorstandsarbeit schwierig gestaltet.

1.3. Projektziel

Der Vorstand als zentrale Koordinierungsstelle des Verbandes eignet sich am Besten für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Zum einen ist es das aktivste Organ

des Verbandes und zum anderen ist es mit engagierten Mitgliedern besetzt. Das verbindliche Handeln dieses Gremiums begünstigt die ernsthafte Umsetzung des Projektes, die Vorstandsarbeit einer kritischen Evaluation zu unterziehen, mit dem Ziel, die Arbeit der Verbandsführung zukünftig an qualitativen Standards auszurichten. Auch unter dem Aspekt der späteren Übertragung der Qualitätsdebatte auf andere Verbandsbereiche, ist es für die Glaubwürdigkeit dieses Vorhabens von Vorteil, auf die bereits bestehenden Erfahrungen aus der Vorstandsarbeit zurück zu blicken und damit auch weniger aktive Mitglieder vom Qualitätsgedanken zu überzeugen. Des Weiteren wird versucht, infolge der gezielten Implementierung beim Vorstand durch transparentere Informations- und Entscheidungsprozesse dem Handlungsdruck der Interessenspartner gerecht zu werden und damit schließlich eine verbesserte Außenwirkung des Verbandes zu erreichen. Hierbei steht besonders die Harmonisierung der Qualitätsforderung des Sozialministeriums bei der Einführung eines Qualitätsmanagements bei den Falken im Vordergrund. Es ist zudem das beabsichtigte Ziel mit dieser Qualitätsbemühung die Verbandsarbeit für engagierte Mitglieder attraktiver zu machen, um damit die Arbeit besser bewältigen, neue Projekte voranbringen und schließlich mit Spaß etwas Sinnvolles tun zu können.

1.4. Projektorganisation

Das Total Quality Management (TQM) als umfassendes Qualitätsmanagementsystem bzw. als ganzheitliches Führungskonzept weist eine große Schnittmenge mit dem bestehenden Selbstverständnis der Falken auf. In Anlehnung an die Charakterisierung des Verbandes (Vgl. 1.1) ist festzustellen, dass die Prinzipien des TQM in der innerverbandlichen Struktur bereits ihre Umsetzung in den Bereichen Mitgliederorientierung, Mitgliederbeteiligung und innerverbandliche Demokratie finden. Von daher sind die Voraussetzungen zur Integration weiterer TQM-Bestandteile in die bestehende Führungskultur gegeben. Damit ist vor allem ein umfassender Aufriss der Vorstandsarbeit sowie dessen Dokumentation, die genaue Festlegung von Verantwortlichkeiten unter den Vorstandmitgliedern und hauptamtlichen Mitarbeitern, die Einführung eines Prozessmanagements zur kontinuierlichen Bewältigung von wiederkehrenden Aufgaben, die Integration von Qualitätszyklen in die Verbandsstatuten und allem voran die Berücksichtigung von Interessenspartnern sowie die aktive Öffnung des Verbandes gegenüber seiner Umwelt gemeint (Vgl. EHSSES UND HEINOLD-KRUG 2007a, S. 89).

Diese Ziele beschreiben den Wunsch der Verbandsführung nach standardisierten Handlungsanweisungen in komplexen Entscheidungssituationen. Eine Standardisierung setzt aber voraus, dass Einigkeit über die Ziele des Handelns besteht. Das trifft insbesondere für einen politischen Jugendverband in nur wenigen unstrittigen Arbeitsbereichen zu und nimmt mit steigender Verbandsebene ab. Eine Ausrichtung des Verbandes auf eine einheitliche Qualitätskultur würde an den divergierenden Interessen der Vorstandsmitglieder scheitern bzw. nach langwierigen Debatten nicht zur Umsetzung führen. Schon aus diesem Grund ist es notwendig, den Auftrag für die Einführung eines Qualitätsmanagements durch eine höhere Instanz legitimieren zu lassen. Auf Landesverbandsebene würde als höchstes Gremium die Landeskonzferenz den Beschluss dazu fassen. Um sicher zu stellen, dass dieser Beschluss auch politisch bestehen kann, muss im Vorfeld der Sinn eines solchen Vorgehens allen Kreisverbänden und ihren Delegierten erklärt werden.

Die mit einem Qualitätsmanagement einhergehende Formulierung von Standards könnte in einen politischen Verband Kritiker auf den Plan rufen, mit der Befürchtung, dass Beteiligungsrechte hierdurch beschnitten werden könnten. Dieses Argument kann entkräftet werden durch die Verpflichtung des Revisionsgremiums (Landeskontrollkommission) zur Umsetzung des Beschlusses. Durch die etwas anderen Kräfteverhältnisse als im Landesvorstand würden damit Kritiker im Vorhinein integriert werden.

Diese Besonderheiten eines politischen Kinder- und Jugendverbandes müssen bei der Wahl eines Umsetzungskonzeptes berücksichtigt werden. Umfassende und auf Ganzheitlichkeit ausgerichtete Konzepte, wie das Berliner Umsetzungskonzept oder das St. Gallener Konzept, sind schwer mit der Verbandstradition der Falken vereinbar. Zudem stehen der Verbandsführung nur wenige Führungsinstrumente zur Umsetzung eines Konzeptes zur Verfügung. Ein weiterer Hinderungsgrund sind die geringen personellen Ressourcen in einem auf Mitglieder basierenden Verband. Die Mitarbeitermotivation steht hier in einem ganz anderen Kontext als bei Unternehmen. Das Umsetzungskonzept der Qualitätsfähigkeit berücksichtigt diese Herausforderungen und bietet sich von daher insbesondere für kleine Organisationen an. Die Qualitätsfähigkeit stellt die Kernkompetenz des Verbandes in den Mittelpunkt der Qualitätsbemühung und verknüpft diese mit der Verbandsführung und dessen Führungsinstrumenten (Vgl. EHSSES UND HEINOLD-KRUG

2007b, S. 44).

Der Einsatz dieses Konzeptes empfiehlt sich daher bei den Falken besonders, weil es als lernorientierter Ansatz der TQM-Umsetzung ein Handlungskonzept liefert, welches neben der Einbeziehung des Vorstandes auch den Mitgliedern Beteiligungsrechte zubilligt. Der Bewertung der Organisation durch die Mitglieder wird ein hoher Stellenwert beigemessen, um die prioritären Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung zu identifizieren. Eine eigenständige qualitätsverantwortliche Stelle sichert dabei die Objektivität der internen Evaluation. Diese Voraussetzung korrespondiert mit den bestehenden Strukturen der Falken und sollte deshalb von der Landeskontrollkommission übernommen werden. Nach der Ermittlung des Handlungsbedarfs werden entsprechende Instrumente zur Qualitätssteigerung erarbeitet und die Verfahren in Workshop den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern erläutert. Die Umsetzung dieses Konzeptes wird schätzungsweise ein- einhalb Jahre in Anspruch nehmen. Nach Erprobung und Anpassung der Instrumente fließen diese in das Schulungsprogramm der Ehrenamtlichenausbildung ein (Vgl. EBENDA, 50f.).

2. Projektdurchführung

2.1. Meilenstein I: Antragsphase

Die Projektbezeichnung muss einem Jugendverband entsprechen und darf nicht die Erwartung wecken, mit diesem Projekt den bürokratischen Wasserkopf des Verbandes weiter auszubauen. Mit dem Projekttitle *Papierstau* wird auf die allgemeine Vorstellung angespielt, die Vorstandsarbeit beschäftige sich nur mit Formblättern, Kontenrahmen und Projektanträgen. Also Sachen, mit denen keiner etwas freiwillig zu tun haben will. Das Projekt soll gerade diesen Papierstau in der Vorstandsarbeit beseitigen und Ressourcen für die Kernaufgaben freisetzen.

Die demokratische Struktur des Verbandes und die beabsichtigte Beteiligung von Kritikern erfordert eine Umsetzung in mehreren Phasen. Die konzeptionelle Vorarbeit zur Einführung eines Qualitätsmanagements muss der Vorstand leisten und diese der Landeskongress vorlegen. In Anlehnung an das Umsetzungskonzept der Qualitätsfähigkeit wird in dieser Phase die Bedeutung von Qualität für die strategischen Zielen und Kernaufgaben des Kinder- und Jugendverbandes formuliert (Vgl. EBENDA, 45f.). Mit Be-

schluss des Projektes *Papierstau* wird aus dem Projektantrag ein Auftrag an den Vorstand in Zusammenarbeit mit der Landeskontrollkommission. Beide Gremien sind der Landeskongress als Auftraggeber rechenschaftspflichtig. Der Beschluss des Projektantrags sowie der damit einhergehende politische Diskurs bilden den ersten Meilenstein auf dem Weg zu einem Qualitätsmanagement. In Anbetracht des Sitzungsintervalls des Vorstands von vier Wochen und den Fristen zur Vorbereitung einer Landeskongress, muss mit einem Zeitraum zwischen der ersten Diskussion des Projektvorhabens und dem beschlossenen Antrag von mindestens 4 Monate gerechnet werden.

2.2. Meilenstein II: Evaluations- und Konzeptionsphase

In der zweiten Stufe des Projektes wird mit der Beschreibung der Qualitätsfähigkeit der Ist-Zustand des Verbandes in Bezug auf dessen Qualitätsfähigkeit untersucht (Vgl. EBENDA, 46f.). Die Landeskontrollkommission wird hierzu eine umfassende Evaluation der Verbandsarbeit erstellen und dafür den Fragebogen aus dem Projekt „Benchmarking 2000“ des Bundesjugendsekretariats der DLRG-Jugend einsetzen. Dieser wurde in Anlehnung an das EFQM-Modell speziell für Jugendverbände entwickelt und liefert sowohl für die Organisationsentwicklung als auch für eine umfassende Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen der gesamten Verbandsarbeit wertvolle Informationen (ARNDT-STORL ET AL. 2002, S. 34 f.). Die Befragung wird an alle auf Vorstandsebene tätigen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter gerichtet und umfasst damit den geschäftsführenden Landesvorstand, den erweiterten Landesvorstand, die Landeskontrollkommission, die Landesgeschäftsstelle sowie einige wichtige Mitglieder des Verbandes. In der Projektplanung werden für die Befragung und Auswertung des 28-seitigen Fragebogens 6 Wochen eingeplant.

Zur selben Zeit bereitet die Landesgeschäftsstelle die Einführung des Prozessmanagements vor. Dazu wird ein Wiki im Intranet eingerichtet und alle bereits vorhandenen Dokumente zur Vorstandsarbeit online zur Verfügung gestellt und sinnvoll mit einander verknüpft. In Zusammenarbeit mit dem Landesvorstand werden die Richtlinien aller institutionellen Interessenspartner unter Qualitätsaspekten untersucht und daraus zwingende Anforderungen an das Qualitätsmanagement abgeleitet. Zudem erarbeitet der Landesvorstand einen Kalender für ein typisches Falken-Jahr, der alle periodisch wiederkehrenden Aufgaben enthält. Der Kalender soll helfen Vorstandssitzung effektiver zu

planen und vorzubereiten.

Die Ermittlung des qualitativen Handlungsbedarfs erfolgt durch die Auswertung der Evaluation (Vgl. EHSSES UND HEINOLD-KRUG 2007b, S. 48). Die Ergebnisse werden auf einer Klausurtagung vorgestellt. Um die Auswertung auf qualitative Aspekte zu begrenzen und nicht in unproduktive Grundsatzdiskussion über den Verband im Allgemeinen und die Tätigkeit einzelner Personen im Speziellen zu verfallen, soll die Diskussion beispielsweise von einem Vertreter eines befreundeten Jugendverbandes (Jugendwerk der Arbeiterwohlfahrt, Naturfreunde, Pfadfinderbund) oder einem Vertreter des Landesjugendrings moderiert werden. Der konkrete Handlungsbedarf soll an diesem Wochenende aus dem moderierten Gruppenprozess hervorgehen und den Soll-Zustand der zukünftigen Qualitätsbemühungen beschreiben.

Für das Auffinden der passgenauen Managementinstrumente soll an diesem Wochenende zudem über die Quellen der Qualität in den identifizierten Handlungsbereichen diskutiert werden. Dieses Vorgehen kann die Auswahl möglicher Instrumente verringern und so die Chance erhöhen, ein wirkungsvolles Instrument zu finden (Vgl. EBENDA, S. 49).

Die Ergebnisse der Klausurtagung dienen als Basis eines zu bildenden Qualitätszirkels, der sich mit der konkreten Analyse der identifizierten Handlungsbereiche beschäftigt. Es wird erwartet, dass in diesem Stadium externer Beratungsbedarf besteht, um neue Instrumente kennen zu lernen und sich mit deren Umsetzung vertraut zu machen. Aus Kostengründen soll daher vorrangig auf Literatur bzw. auf das Wissen befreundeter Verbände zurückgegriffen werden. Dazu kann auch das Weiterbildungs- und Beratungsangebot des Landesjugendrings sowie des Bundesverbandes der Falken intensiv in Anspruch genommen werden. Es wird davon ausgegangen, dass dieses konzeptionelle Arbeit ungefähr ein halbes Jahr in Anspruch nehmen wird und außerdem mit Kosten verbunden ist. Die Arbeitsgruppe soll als Ergebnis ein Instrumentenbaukasten zur qualitativen Vorstandsarbeit in den besagten Handlungsbereichen vorlegen.

Parallel dazu prüft die Landeskontrollkommission die bestehende Beschlusslage auf qualitative Aspekte und fügt diese dem Wiki zu. Im Landesvorstand wird währenddessen eine intensive Diskussion über die Arbeitsteilung innerhalb des Vorstandes bzw. mit der Geschäftsstelle vorangetrieben. Am Ende dieser Diskussion soll ein satzungsändernd-

der Antrag stehen, der die zu wählenden Ämter um detaillierte Stellenbeschreibungen ergänzt. Durch diese Maßnahme soll die Vorstandsarbeit transparenter, Verantwortlichkeiten klarer definiert und die Vorstandsarbeit insgesamt für Nachwuchskräfte attraktiver gemacht werden.

Auf Grundlage der Stellenbeschreibungen kann der Landesgeschäftsführer fortan Ehrenamtlichenentwicklungsgespräche mit den einzelnen Funktionsträgern führen und gegebenenfalls eine entsprechende Weiterbildung anbieten. Die individuelle Weiterbildung ist natürlich mit Kosten verbunden, wertet aber auch das Ehrenamt für die Mitglieder auf, weil ihnen ein direkter individueller Nutzen in Form von Bildung aus dem Engagement zufließt (Vgl. ARNDT-STORL ET AL. 2002, S. 224 f.).

2.3. Meilenstein III: Umsetzungs- und Kontrollphase

Mit der Präsentation des Instrumentenkastens für die qualitative Vorstandarbeit wird die konzeptionelle Phase abgeschlossen und damit ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zum Qualitätsmanagement passiert. Der Qualitätszirkel erläutert auf einem Workshop-Wochenende die Ergebnisse seiner Arbeit und erörtert in Arbeitsgruppen die Umsetzung der Vorschläge. Als Erstes sollen dabei solche Veränderungsprojekte umgesetzt werden, die möglichst bis zur nächsten Landeskonferenz erste spürbare Veränderungen erkennen lassen. Der Landesvorstand erhofft sich dadurch eine Bestätigung, auf dem richtigen Weg zu sein und zusätzliche Motivation, um weitere Veränderung voranzutreiben. Daher ist es angebracht, die Ergebnisse der Planungsphase öffentlichkeitswirksam aufzubereiten und allen Interessenspartnern zugänglich zu machen. Dieses Signal soll insbesondere an das Sozialministerium gerichtet werden, um durch den Professionalisierungsprozess die Reputation des Verbandes zu erhöhen.

Die ergebnisoffene Arbeit des Qualitätszirkels erschwert die weitere Terminplanung für die Einführungsphase der Instrumente. Der Landeskontrollkommission gebührt die Aufgabe die Instrumente auf ihre Satzungskonformität hin zu überprüfen und gegebenenfalls Vorschläge für Satzungsänderungen zu erarbeiten. Die hohe Arbeitsintensität der Planungsphase soll keinen Abriss in der Umsetzungsphase durch den Vorstand nehmen. Um das zu Gewährleisten, ändert der Landesvorstand seine Geschäftsordnung dahingehend, dass die Umsetzung des Qualitätsmanagement ständiger Tagesordnungspunkt bei den Sitzungen ist.

Die Fokussierung der Qualitätsbemühung auf einige wenige Verbesserungsprojekte erlaubt es aus Sicht des Landesvorstandes einen verkürzten pdca-Zyklus einzuführen (Vgl. EHSES UND HEINOLD-KRUG 2007a, S. 93). Dafür spricht insbesondere die Intensive Vorarbeit in der Antragsphase sowie der Planungsphase der Instrumente. Deshalb werden bei der Umsetzung der Instrumente deren Überprüfung und die gegebenenfalls erforderliche Anpassung parallel geschaltet.

Für die kritische Begleitung der Umsetzungsphase wird das im Verband bewährte Instrument der Teamsupervision eingesetzt. Die Teamsupervision befasst sich mit dem Miteinander, der Zusammenarbeit, den gemeinsamen Zielen, den Prozessen, den Strukturen und der Kultur des Verbandes. Ziel ist es gemeinsam zu lernen, Synergie zu nutzen und Lösungen zu erarbeiten. Persönliche Themen werden nur soweit behandelt, als sie den gemeinsamen Prozess in besonderem Maße hindern oder fördern (Vgl. MEYERING 2006, S. 21). Der Supervisor wird vom Landesvorstand benannt und kommt aus den Reihen des Verbandes, wobei die Person zuvor nicht zu stark im Projekt *Papierstau* involviert sein sollte, um der „Betriebsblindheit“ Einhalt zu gewähren. Alle 8 Wochen treffen sich der Landesvorstand und die Hauptamtlichen der Landesgeschäftsstelle mit den Mitgliedern des Qualitätszirkels unter der Leitung des Supervisors und bewerten die bisherige Umsetzung der Instrumente.

Dieser ergebnisoffene Prozess der Selbstevaluation des verbandlichen Handels stellt einen wichtigen Bestandteil des gesamten Qualitätssystems dar, weil im Gegensatz zur zukunftsorientierten Vorstandsarbeit die Perspektive der Teamsupervision auf die Vergangenheit gerichtet ist. Dieses Gremium folgt der Forderungen nach einer lernenden Organisation im Sinne von TQM, die „Strukturen herausbildet, um ihre Strukturen zu ändern und Regeln zu entwickeln, um ihre Regeln zu ändern. [...] Es ist darauf gerichtet, Formalisierungen einzuziehen, die systematisch und regelgerichtet Erwartungen durchkreuzen und Entformalisieren bzw. Regelabweichungen ermöglichen.“ (EHSES, HEINER-TENRICH, ZECH 2002, S. 15f. Aus EHSES UND HEINOLD-KRUG 2007a, S. 104).

Die Supervision soll den Landesvorstand bei der Umsetzung der Qualitätsinstrumente beratend unterstützen und damit die innerverbandliche Beteiligung im Qualitätsprozess stärken. Der Gegenstand der Betrachtung liegt hier auf dem Umsetzungsprozess.

Die eigentliche Erfolgsbeurteilung der Instrumente kann deshalb nicht durch die Super-

sion geleistet werden. Der Einfluss der Instrumente auf die Qualitätsfähigkeit des Verbandes liegt im Fokus der Wirksamkeitskontrolle des Instrumenteneinsatzes. Die Wahl des Meßobjektes sollte schon bei der Planung festgelegt werden und es dem Landesvorstand ermöglichen, den Wirkungszusammenhang zwischen Instrument und Objekt zu quantifizieren (Vgl. EHSSES UND HEINOLD-KRUG 2007b, S. 50).

In Hinblick auf die Vorstandsarbeit als zentrales Verbesserungsobjekt bieten sich folgende Kriterien zur Messung der Qualitätsbemühung an (Vgl. ARNDT-STORL ET AL. 2002, S. 205 f.):

- Anzahl der KandidatInnen bei Vorstandswahlen als Indikator für die Attraktivität des Ehrenamtes
- Anwesenheit der Vorstandsmitglieder bei Sitzungen als Indikator für die Attraktivität der Vorstandarbeit
- Quiz zur Vorstandarbeit bei den Mitgliedern als Indikator für die Öffentlichkeitsarbeit bzw. Transparenz der Vorstandarbeit
- Befragung neuer Vorstandsmitglieder als Indikator für eine erfolgreiche Einarbeitung
- Befragung von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen als Indikator einer adäquaten Arbeitsteilung
- Zeitdauer der Vorstandssitzung als Indikator für eine gut vorbereitete Sitzung
- Häufigkeit der Berichterstattung über den Verband als Indikator der Öffentlichkeitsarbeit
- Umsetzungsgrad der Verbandsbeschlüsse als Indikator einer guten Vorstandarbeit

3. Projektabschluss

Mit der Evaluation des Instrumenteneinsatzes und den daraus gegebenenfalls hervorgehenden Anpassungen ist der Qualitätskreislauf ein erstes Mal durchlaufen worden. Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist damit aber keinesfalls vollzogen. Ein Qualitätssystem ist ein dynamisches Konzept, das den sich ständig veränderten Umwelt- und Einflussfaktoren Rechnung trägt. Deshalb ist Qualitätsentwicklung ein kontinuierlicher Prozess, in dem die Bedingungen für Qualität reflektiert und verbessert werden. Die Verbesserungen treten als Strukturanpassung an die veränderten Bedingungen ein (Vgl.

EHSES UND HEINOLD-KRUG 2007a, S. 13). Mit anderen Worten muss der im Projektplan durchlaufene Prozess im Verband eingeübt und verinnerlicht werden zur Etablierung einer Qualitätskultur.

Der Projektbericht markiert das Ende des ersten Qualitätszyklus und bildet zeitlich den Startpunkt eines neuen Zyklus. Sowohl der Landesvorstand als auch die Landeskontrollkommission nehmen ausführlich Stellungen zur Umsetzung des Projektes *Papierstau* auf der Landeskonferenz. Auf Grundlage dieser Berichte werden die strategischen Ziele und ihre Berücksichtigung im Qualitätsprozess durch die Delegierten diskutiert. Anders gewendet, legte der zurückliegende Zyklus Strukturmängel des Verbandes offen, die zu satzungsändernden Anträgen führen und damit zur Strukturanpassung des Verbandes.

Die Dokumentation der Verbesserungsprojekte dient zum einen der Sicherung der Projektergebnisse und zum anderen der öffentlichen Darstellung des Professionalisierungsprozesses des Verbandes gegenüber den Interessenspartnern. Die Dokumentation besitzt auch deshalb einen hohen Stellenwert, weil sie als Handlungsanleitung der zukünftigen Vorstandsarbeit dienen soll und somit eine Art Prozessbeschreibung darstellt. Mit dem wiederholten Durchlaufen des Qualitätszyklus steht dem Verband ein umfassender Fundus an adäquaten Managementinstrumenten zur Verfügung.

Dieses verbandsspezifische Wissen soll zudem als Grundlage der Ausbildung ehrenamtlicher Funktionsträger dienen. Neben der Vermittlung von Führungskompetenz, muss insbesondere das Reflektieren und Verbessern der Qualität im Mittelpunkt der Ausbildung stehen. Hierdurch kann langfristig eine Qualitätskultur etabliert und damit TQM zum integrativen Bestandteil der Falken werden.

Die sukzessive Ausweitung dieses umfassenden Führungskonzeptes auf weitere Teile des Verbandes muss Ziel der langfristigen Organisationsentwicklung sein. Aufgrund der Eigenschaften eines Kinder- und Jugendverbandes muss entsprechend behutsam vorgegangen werden. Im Sinne der Prämisse „*Gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles tun, was Spaß bereitet und wofür man Anerkennung erfährt*“ könnte ein Qualitätspreis die Ehrenamtlichen in den Gliederungen dabei bestärken, Qualitätsaspekte bei der Durchführung ihrer Aktivitäten zu berücksichtigen. Der Preis und die Anerkennung über die eigene Gliederung hinaus kann ein gutes Instrument darstellen, um andere Gliederungen für Qualität im Verband zu sensibilisieren.

II. Literaturverzeichnis

- ARNDT-STORL, Anke et al.: Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit. Landesjugendring Niedersachsen e.V.: Hannover, 2002.
- EHSES, Christiane; Eva Heinold-Krug: Einführung in Qualitätsmanagement. Universität Rostock: Rostock, 2007a.
- EHSES, Christiane; Eva Heinold-Krug: Umsetzung von Qualitätsmanagement. Universität Rostock: Rostock, 2007b.
- FISCHER, Arthur (Hrsg.); Richard Münchmeier (Hrsg.): 12. Shell Jugendstudie. Zukunftsperspektiven, gesellschaftliches Engagement, politische Orientierungen. Leske + Budrich, 1997.
- Landesamt für Gesundheit und Soziales (Lagus): Landesjugendplan und Förderrichtlinien. Richtlinie zur Förderung von Landesjugendverbänden (LJP - 5). Schwerin, 2003. - http://www.lagus.mv-regierung.de/land-mv/LAGuS_prod/LAGuS/Jugend_und_Familie/PublikationenMerkblaetter/Richtlinien/ljplgesamt-19-02-03.pdf (30.04.2009)
- MEYERING, Hella; SJD – Die Falken Bundesvorstand (Hrsg.): Wir haben einen Roten Faden. Berlin, 2006.
- SJD – Die Falken, Bundesverband (SJD BV) (Hrsg.): Sommerzeltlager qualifiziert vorbereiten. Aus: 24 Stunden sind kein Tag. Bd.11. Bonn, 2003.
- SJD – Die Falken, Bundesverband (SJD BV): Bundessatzung. Bundeskonferenz: Belefeld, 2007. - http://www.wir-falken.de/ueber_uns/satzung.html (30.03.2009).
- SJD – Die Falken, Kreisverband Bad Doberan (SJD KV): Motto des Kreisverbandes. Bad Doberan 1993 - <http://www.sjd-falken.de/falken/motto.shtml> (30.03.2009).