

Bernhard Porwol

Ein Beitrag zur Qualitätsdiskussion des Jugendreisens

Seitdem es Jugendreisen gibt, wird diskutiert, welche Jugendreisen „besser“ und welche „schlechter“ sind. Die jeweiligen Protagonisten verraten dabei über ihre Herkunft stets mehr als über ihren Kenntnisstand. Die Maßgaben, an denen die Jugendreisen gemessen werden, sind extrem unterschiedlich.

1. Die traditionelle Qualitätsdiskussion

Nachfolgend einige konkurrierende Argumentationsstandpunkte, wie bisher Unterschiede in der Konzeption und Durchführung von Jugendreisen einander gegenüber gestellt und deren Extrempositionen miteinander gemischt wurden:

- Jugendbegegnung vs. Jugenderholung

Bis Ende der siebziger Jahre wurden die Jugendauslandsreisen streng danach unterschieden, ob es sich um „Jugendbegegnung“ oder um „Jugenderholung“ handelte. Beides war zwar dem Bereich der Jugendarbeit zugeordnet, doch „Jugenderholung“ wurde dem „Tourismus“, also dem „Massentourismus“ zugeordnet und war damit per se „schlecht“. Die „Jugendbegegner“ waren gegenüber den jugendlichen Massentouristen stets etwas „besseres“, schließlich wurde und wird dies auch durch eine Subventionspolitik unterstützt, bei der für „Internationale Begegnung“ staatliche Fördermittel fließen und für jugendtouristische Reisen nicht.

- Jugendarbeit vs. Jugendtourismus

Bis heute wird darüber gestritten, ob die Jugendreise ein Teil der Jugendarbeit ist (bzw. zu sein hat!) oder ob die Jugendreise nicht primär eine Pauschalreise für ein junges Publikum ist.

Dies hängt maßgeblich davon ab, wer Anbieter der Jugendreisen ist. Handelt es sich um einen Jugendverband, so ist die Jugendreise stets ein Teil der Verbandspolitik.

Die Qualität der Jugendreise definiert sich dann dadurch, inwieweit die ideologischen Ziele des Verbandes auch während der Jugendreise verfolgt werden. „Gute“ und „schlechte“ Jugendreisen ergeben sich dann automatisch aus der Tatsache, ob sie vom eigenen Verband angeboten werden oder nicht.

- Billige vs. teure Jugendreisen

Jugendreisen kosten stets Geld. Kein anderer Bereich der Jugendarbeit verlangt seinen Teilnehmern privat solche erheblichen finanziellen Mittel ab wie die Teilnahme an einer Jugendreise. Seit den 80er Jahren wandelte sich die Jugendarbeit verstärkt

zur Jugendsozialarbeit bzw. die Jugendhilfe eher zur Jugendsozialhilfe. In den Mittelpunkt der „Offenen Jugendarbeit“ wurde der „sozial benachteiligte Jugendliche“ gestellt, dessen Archetyp „das Kind einer Arbeitslosenfamilie“ ist. Dies erfolgte so vehement, als gäbe es keine anderen Kinder mehr. Das vorrangige Merkmal von Jugendreisen, die für die sozial benachteiligte Zielgruppe konzipiert werden, ist dabei der Preis. Er muss möglichst niedrig sein, damit jeder sich diese Jugendreise leisten kann. Die damit verbundene Stigmatisierung wird in Kauf genommen. „Schlechte“ Jugendreisen sind dem gegenüber teure Jugendreisen, da sich diese angeblich nur reiche Kinder leisten können. Es ist aber in der Praxis so, dass zahlreiche „billige“ Jugendreisen wegen mangelnder Teilnehmerzahl nicht durchgeführt werden können, und selbstverständlich finden sich Mittel- und Oberschicht-Jugendliche auch bei stark subventionierten Ferienmaßnahmen.

- Gemeinnützige vs. kommerzielle Jugendreisen

Da in der Praxis nur gemeinnützige Organisationen in den Genuss von Fördermitteln kommen, erscheint einigen Diskutanten die Rechtsform bzw. die steuerrechtliche Einordnung des Reiseanbieters ein hinreichendes Kriterium für die Güte der Jugendreisen zu sein. Auch wenn schon Mitte der 80er Jahre beim dem Symposium zum 75jährigen Bestehen des Deutschen Jugendherbergswerks erarbeitet wurde, dass die Unterscheidung in Bezug auf die steuerrechtliche Behandlung keine Aussage über die Qualität der Jugendreisen zulässt, so keimt diese Diskussion doch regelmäßig wieder auf. Dies wohl nicht zuletzt deswegen, weil die öffentlichen Mittel gerechtfertigt werden müssen, obwohl die angebotenen Reisen trotz der Zuschüsse oft teurer sind als vergleichbare Angebote.

Alle kommerziellen – also gewerblichen – Anbieter müssen einfach schlechter sein, weil es die Ideologie oder Politik so will.

Die Aufzählung der bipolaren Positionen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Dimensionen der traditionellen Qualitätsdebatte lassen sich so aufzeigen:

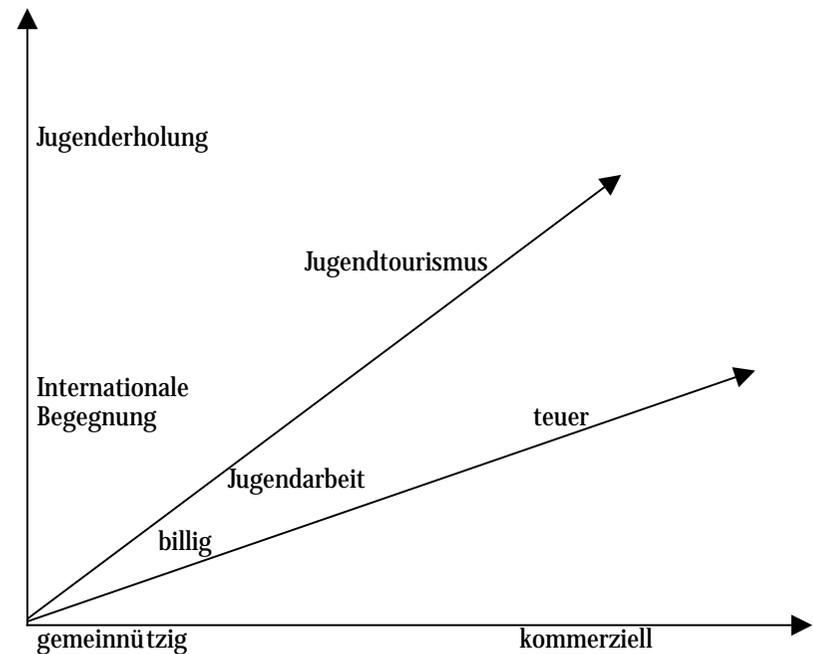


Abb. 1: Idealistisch-ideologisch orientierte Qualitäts-Dimensionen des Jugendreisens

Jede einzelne Jugendreise eines bestimmten Jugendreiseanbieters könnte in diesem Koordinatensystem verortet werden.

Die Lösung läge nach dem bisher Ausgeführten auf der Hand:

Eine „gute“ Jugendreise ist eine „Internationale Begegnung“, die von einem Jugendverband angeboten wird, dessen Werteorientierungen und ideologische Ausrichtungen „richtig“ sind und der selbstverständlich gemeinnützig ist und bei dem der Reisepreis ganz niedrig ist.

Eine „schlechte“ Jugendreise ist dann eine „Jugenderholungsreise“, die von einem kommerziellen Reisveranstalter quasi „massentouristisch“ und dazu noch teuer angeboten wird.

Noch pointierter lässt es sich so formulieren:

Jugendreisen werden stets damit verbunden, dass bestimmte Inhalte vermittelt werden bzw. dass eine bestimmte Gesinnung geschult wird. Dies ist sicher von der jeweiligen Tendenz des Verbandes, Vereines, Sportvereines, der Kirchengemeinde oder Kommune und der Interpretation durch die jeweiligen Betreuer abhängig. Immer liegt aber dieser Jugendarbeit die Vorstellung zugrunde: „Was Hänschen

nicht lernt, lernt Hans nimmermehr!“ Junge Menschen eigneten sich schon immer besonders für prägende und erzieherische Maßnahmen.

Gleichzeitig wurden und werden die Reiseangebote stark subventioniert, damit sie möglichst billig sind und möglichst viele junge Leute daran teilnehmen können.

Provozierend lässt sich feststellen, dass solche Jugendreisen nach dem Prinzip der Butterfahrten bzw. Heizdecken-Verkaufsfahrten organisiert werden. Das eigentliche Ziel ist der Verkauf bestimmter Produkte (Inhalte) – eingebettet in ein Reiseprogramm und angelockt durch einen günstigen Preis. Diese Definition der „Qualität der Reise“ ergibt sich dann möglicherweise einerseits aus der Güte der angebotenen Produkte, aber vor allem daraus, wie viele „Kunden“ während der Reise gewonnen wurden bzw. als „Dauerkunden“ erhalten bleiben.

Leider funktioniert dies in der Realität aus mannigfaltigen Gründen nicht richtig, und über die Qualität der tatsächlichen Reisedurchführung ist dadurch noch nichts gesagt!

Die Praxis der Jugendreisen ergibt darüber hinaus ein noch verwirrenderes Bild!

Dies weiß jeder zu berichten, der als „Paketreiseveranstalter“ mit Kommunen, Verbänden, Kirchengemeinden, Sportvereinen oder gewerblichen Anbietern zusammenarbeitet oder sich regelmäßig verschiedene Reisepraktiken beim Jugendreisen in Urlaubsgebieten selbst anschaut.

Die Umsetzung vor Ort – hier insbesondere die Vermittlung der sogenannten „Inhalte“ – stellt zum Teil alles bisher Beschriebene auf den Kopf und lässt alle Qualitätsdebatten irrelevant erscheinen, da Teilnehmer und Betreuer jeweils „ihre eigene“ Reise nach ihren individuellen Vorstellungen durchführen. Dies geschieht überwiegend ganz unabhängig davon, was Geschäftsführer und Vorstand behaupten und wie diese sich die Jugendreise vorstellen.

Und fast alle Verbände und kommunale Anbieter klagen über mangelnde Teilnehmerzahlen, viele Internationale Begegnungen finden mangels Teilnehmern nicht statt, trotz Ausgründungen von kommerziellen GmbHs funktionieren die jeweiligen Reiseveranstalter nicht und zahlreiche Geschäftsführer berichten, dass die hochpreisigen Reisen schneller verkauft werden als alle anderen.

Wiederum sind einige (auch verbandliche, auch gemeinnützige) Veranstalter erfolgreich, einige wenige sogar sehr erfolgreich. Umgekehrt scheitern aber auch regelmäßig gewerbliche Anbieter, obwohl sie doch alle Freiheiten haben, die der Reisemarkt ihnen bietet.

Warum ist das so? Wie könnte ein anderes Erklärungsmuster aussehen?

Worin unterscheiden sich erfolgreichere Jugendreiseanbieter (mit welchem Hintergrund und welcher Rechtsform auch immer) von weniger erfolgreichen?

Haben die erfolgreicheren eventuell einen angemesseneren Qualitätsbegriff?

2. Der Versuch einer rationalen Qualitätsdiskussion

Um die Qualitätsdebatten des Jugendreisens zu entideologisieren und um den Stellenwert der jeweiligen Gesinnungsüberprüfung auf ein vernünftiges Maß zu reduzieren, soll in einer modernen Definition von Qualität „der Kunde“ – also die Jugendlichen und ihre Eltern als „betroffene Experten“ – in den Mittelpunkt des Interesses gerückt werden.

Folgende – möglicherweise provokante – Thesen werden hier vertreten:

Weg mit ideologischen Scheuklappen!

Die Qualitätsdebatten sind deshalb so unergiebig und bleiben ohne Wirkung, da sie am eigentlichen Thema, den Jugendlichen, vorbei gehen. Die selbsternannten Experten diskutieren stets von einer hohen (idealistisch-ideologischen) Warte, ohne sich um die Zielgruppe – die jugendlichen Reisenden – zu kümmern. „Qualität“ wird so immer ohne die Beurteilung durch die Jugendlichen (und bei Minderjährigen auch ohne deren Eltern) definiert. Von dieser „hohen Warte“ aus, haben sogar Jugendreisen, bei denen sich nicht ein einziger Jugendlicher angemeldet hat (aus welchem Grund auch immer) eine „sehr gute Qualität“, wenn sie dem „Weltbild des Experten“ entsprechen.

Die Frage muss beantwortet werden: Werden die ideologischen oder idealistischen Ziele von den Jugendlichen und ihren Eltern geteilt? Oder anders: Wird so nur der Verbandsnachwuchs gesichert? Sind die Themen und Antworten noch zeitgemäß?

Hier muss jeder Jugendreiseanbieter sich fragen lassen, ob das Wertesystem, das seiner Unternehmenskultur zugrunde liegt und das seine Unternehmensleitlinien bestimmt, noch eine ausreichend große Anzahl von Menschen interessiert.

Es mag sein, dass idealistisch an Werten festgehalten werden soll, unabhängig von der Meinung anderer. Das ist in Ordnung, erklärt aber möglicherweise kausal den steten und rapiden Teilnehmerrückgang bei Jugendreisen.

Wer Qualität will, braucht Standards!

Bei einer Jugendreise geht es zunächst um eine Pauschalreise, die dem deutschen Reisevertragsgesetz unterliegt und die sich an die Zielgruppe Minderjähriger wendet. Dabei bleibt der eigentliche Vertragspartner, die Eltern, typischerweise zu Hause.

Unabhängig von den diversen idealistischen Werteorientierungen sind bezüglich der Pauschalreise zunächst erst einmal die geschuldeten Reiseleistungen zu erbringen, so wie sie reisevertraglich vereinbart werden.

In juristischer Hinsicht ist somit das Qualitätsmerkmal einer guten oder einer schlechten Jugendreise einfach zu beschreiben. Werden die vertraglich geschuldeten Leistungen erbracht, ist die Reise gut. Gibt es Reklamationen, ist die Reise schlecht. Demnach muss jemand, der „bessere“ Jugendreisen anbieten will, mindestens so gut sein wie jemand, der keine Reklamationen erhält.

Diesem Ansatz ist immanent, dass die Zufriedenheit der Kunden, also der Jugendlichen und ihrer Eltern, ein Ziel der Jugendreise darstellt. Dies setzt voraus, dass von Seiten des Jugendreisenanbieters eine Kunden- und Serviceorientierung existiert. Diese Kunden- und Serviceorientierung muss sowohl in der Geschäftsstelle (bei der Konzipierung und Abwicklung) als auch bei den Betreuern während der Reise selbst die zentrale Organisationsleitlinie sein. Es muss Vorgaben geben, wie mit Kundenbedürfnissen umzugehen ist und wie der Jugendreisebetreuer mit Reklamationen zu verfahren hat.

Dies ist bei vielen Jugendreiseanbietern nicht der Fall.

Eine rationale Qualitätsdiskussion würde sich mit den kundenorientierten und realen Aspekten des Jugendreisens auseinandersetzen und idealistische Setzungen ausklammern.

Folgende Dimensionen könnten in einer modernen Qualitätsdiskussion des Jugendreisens relevant sein:

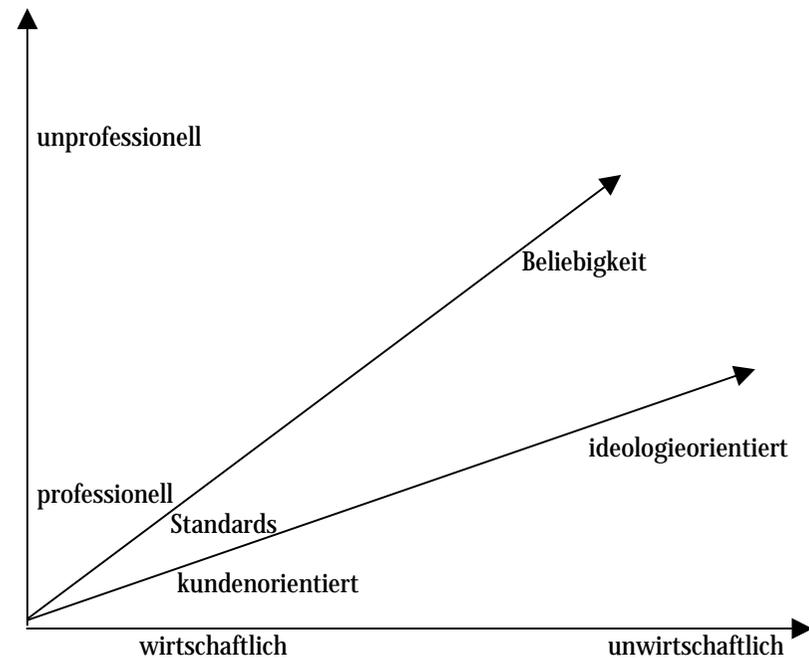


Abb. 2: Kundenorientierte Qualitäts-Dimensionen des Jugendreisens

Zur Klarstellung:

Idealistisch-ideologische Inhalte dürfen durchaus ihren Platz bei den Jugendreisen behalten, wenn sie explizit genannt werden. Bildung, Lernen und Erziehung haben ja bei Sprachreisen, Sportreisen oder Austauschprogrammen usw. nach wie vor ihre Berechtigung. Die Überprüfung dieser „Qualitäten“ oder der etwaigen Lernerfolge liegt aber auf einer anderen Ebene als eine rationale Qualitätsdefinition des Jugendreisens, bei der die Jugendreise als touristische Pauschalreise und die Interessen der Jugendlichen als Ausgangspunkt genommen werden.

Um zu illustrieren, dass der Versuch, die Dimensionen einer Qualitätsdefinition zu verändern, nicht so außergewöhnlich ist, sei eine Analogie zum Bereich des Studienreisens erlaubt. Historisch gesehen war die Studienreise zunächst eine reine Bildungsreise – ein Beispiel hierfür wäre Goethes Italienreise – und insbesondere in den 50er und 60er die „wissenschaftliche Studienreise“. Deutlich ist noch vor Augen, wie Heinz Hahn, Leiter des Studienkreises für Tourismus, zu Anfang der 80er Jahre auf einer Tagung dem Gründer von Studiosus-Reisen, Werner Kubsch, vorwarf, die angebotenen Reisen seien „Tourismus“ und keine „richtigen“ Studienreisen. An dieser Position war sicher richtig, dass der akademisch-wissenschaftliche

Anspruch einer touristischen Studienreise geringer war. Bis dato hatten „richtige“ Studienreisen wissenschaftliche Vereine angeboten und die Leiter dieser Reisen waren fast immer Universitätsprofessoren, die einer interessierten Teilnehmergruppe die „wahren“ kulturellen und geschichtlichen Hintergründe vermittelten. Demgegenüber bot Studiosus Studienreisen für eine breitere Schicht an, die von den Studienvereinen nicht erreicht wurde und bei denen zwar „die Bildung“ und „das Lernen“ weiterhin ihren Stellenwert hatten, bei denen aber die Reise, also die Urlaubsreise, im Vordergrund stand. Das Reiseinteresse hatte also bei diesen Reisen Vorrang vor dem Bildungsinteresse. „Bildung“ und „Lernen“ war hier eine gekaufte touristische Dienstleistung.

Die Qualität dieser Studienreisen ergibt sich mehr aus der Professionalität der Reisedurchführung und der Erfüllung der Kundenerwartungen als aus der „Wahrheit“, die über die Welt und ihre Geschichte vermittelt wird.

Bei einer solchen touristischen Qualitätsdefinition ist es mehr als fraglich, ob Jugendreisenanbieter mit einer ausgeprägten ehrenamtlichen Struktur die geforderten Qualitätsstandards einhalten können. Der ehrenamtliche Nachwuchs des Verbandes, der in seine Betreuertätigkeit „hineinwächst“ und oftmals noch Teile des Reisepreises selbst bezahlen muss, ist in seiner Struktur und seinen Motiven so heterogen, dass einheitliche Qualitätsstandards nur schwerlich vorstellbar sind und es in der Regel eine enorme Streuung der Qualität der durchgeführten Reisen gibt, die sich primär aus der Individualität der Betreuer erklären lässt.

Der verantwortliche Geschäftsführer, Vorstand oder Mitarbeiter, der Jugendreisen nur „nebenher“ im Rahmen der Jugendarbeit oder Jugendverbandsarbeit betreibt, ist oft auch nur „Hobbytouristiker“, dem es an Kompetenzen für eine professionelle Reiseabwicklung mangelt. Möglicherweise erzielt der eine oder andere Jugendreisenanbieter bessere Qualitätserfolge, wenn er sich des Know-hows einiger spezialisierter Jugendreiseveranstalter bedient.¹

3. Ein möglicher Qualitätsmanagementansatz

Ein Weg, die Unternehmensleitlinie „Qualität durch Kundenorientierung“ umzusetzen, ist die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystem nach der internationalen Norm DIN EN ISO 9001. Dieses ursprünglich für die Industrie entwickelte Qualitätsmanagementsystem wurde in den letzten Jahren auch auf Dienstleistungsunternehmen übertragen.

Die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 nach 2000 bietet die Möglichkeit, Organisationsabläufe prozessorientiert abzubilden. Gegenüber der ISO-Norm nach

¹ Siehe hierzu auch den Beitrag zum Krisenmanagement in diesem Heft, S. 76-83.

1994, die zu statisch war, werden nun auch Unternehmensentwicklungen und Veränderungsprozesse dokumentiert und in einem Handbuch beschrieben.

Zentral für die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems in einer Organisation sind zwei Kriterien. Erstens: Es müssen diverse Standards vorhanden sein, die bereits Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Diese Standards definieren, was „Qualität“ ist. Sie sind messbar und nachprüfbar. Zielerreichungen stellen eine „gute“ Qualität fest, die vergleichbar ist. Zweitens: Diese Standards und Abläufe müssen in einem Handbuch dokumentiert, geschult und den Mitarbeitern bekannt sein. Alle unternehmensrelevanten Arbeitsabläufe sind im Handbuch beschrieben. Beispielsweise ist der Prozess der Reiseabwicklung ebenso dokumentiert wie die Konzeptionierung der Reisen, die Katalogerstellung, die Reiseleiterakquisition, die Ausbildung und die Einsatzplanung. Auch der Kundenservice und die Reklamationsbearbeitung sind beschrieben. Der Stellenwert der Qualitätskontrolle durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen muss deutlich zu erkennen sein.

Diese Dokumentation versetzt jeden Mitarbeiter zu jeder Zeit in den Stand, nachzuprüfen, wie organisatorische Abläufe im Unternehmen geregelt sind. Dies stellt nicht nur eine enorme Vereinfachung für neue Kollegen dar, sondern stellt insbesondere auch in Krisensituationen (vgl. den Artikel in diesem Buch) sicher, dass die jeweiligen Zuständigkeiten und Stellvertreterprobleme geklärt sind.

Regelmäßige Qualitätsaudits, die vom Qualitätsbeauftragten (dieser wird von der Geschäftsleitung benannt und mit Kompetenzen ausgestattet) durchgeführt werden, stellen sicher, dass ständige Verbesserungen und Innovationen das Unternehmen zu einer „lernenden Organisation“ werden lassen.

Die Zertifizierung, die von einer zugelassenen und unabhängigen Organisation vorgenommen wird, ist drei Jahre gültig und muss dann wiederholt werden. Vorausgesetzt, ein – wie auch immer konkret geartetes, aber „rationales“(!) – Qualitätsmanagement existiert bereits und eine Person kann als Qualitätsbeauftragter für die Dokumentation und die Erstellung eines Handbuches abgestellt werden, so ist – je nach Organisationsgröße – mit einem Zeitaufwand von ca. 1,5 Jahren und zusätzlichen Kosten von ca. 40.000 DM zu rechnen.

In Deutschland gibt es bislang zwei Reiseveranstalter, die diese Form des Qualitätsmanagementsystems eingeführt haben.

Studiosus-Reisen hat als erster Reiseveranstalter im Jahr 1999 seine Reiseleiteraus- und -fortbildung nach DIN EN ISO 9001 zertifizieren lassen. RUF Jugendreisen hat im September 2000 sein gesamtes Unternehmen zertifizieren lassen und dürfte demnach im Moment der einzige und erste Reiseveranstalter Deutschlands sein, der nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist.