



Neuorganisation der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover

Bericht und Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung

Universität Hildesheim
Institut für Sozial- und Organisationspädagogik
Prof. Dr. Wolfgang Schröer
Dr. Andreas Oehme
Marienburger Platz 22
31141 Hildesheim

Hildesheim, den 8. Mai 2012

Inhalt

<i>Leitlinien der Neuorganisation</i>	3
1. Fachlichkeit nachhaltig entwickeln	4
2. Sozialräumliche Kinder- und Jugendarbeit in den Stadtteilen etablieren	5
3. Bedarf kooperativ und partizipativ ermitteln	7
4. Transparenz auf allen Ebenen schaffen	8
5. Kooperation schafft Vertrauen – Vertrauen schafft Kooperation	9
6. Formen zentraler und dezentraler Steuerung ermöglichen	10
7. Qualität durch Dialog erwirken	12
<i>Empfehlungen zum Rahmenkonzept</i>	14
1. Personalentwicklung für die Kinder- und Jugendarbeit	15
2. Gestaltung von Einrichtungsstrukturen für fachliche Entwicklungen und alltägliche Kooperationen	16
3. Klärung des Verhältnisses von offener Kinder- und Jugendarbeit und Kinder- und Jugendverbandsarbeit	17
4. Stärkung der Verwaltung zur Umsetzung des Rahmenkonzepts	18
<i>Tätigkeitsbericht der wissenschaftlichen Begleitung</i>	20
1. Erarbeitung des Rahmenkonzepts	20
2. Begleitung und Beratung	22
3. Organisation, Moderation und fachlicher Input	22
<i>Anlagen</i>	24

Leitlinien der Neuorganisation

Die Organisationsstrukturen und die fachlichen Perspektiven der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover haben sich in den vergangenen dreißig Jahren in unterschiedlichen Entwicklungsschüben differenziert (Jugendhäuser, Lückekinderangebote, Jugendtreffs) aufgebaut. Viele Kinder und Jugendliche, Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, Kinder- und Jugendverbände sowie Träger und Verantwortliche in Politik und Verwaltung haben sich dabei um die Entwicklung der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover verdient gemacht. Für die Kinder und Jugendlichen in der Stadt sowie auch in **Fortführung dieser Entwicklungsleistungen** aller Beteiligten besteht nun gegenwärtig der Auftrag, eine zukunftsfähige und transparente Organisationsstruktur zu gestalten, mit der die Kinder- und Jugendarbeit in Hannover im Rahmen der Planungs- und Entwicklungsvorgaben des KJHG/SGB VIII fachlich weiterentwickelt werden kann.

Die Stadt Hannover hat dabei mit dem Prozess der Neuorganisation erkannt, dass die Kinder- und Jugendarbeit gegenwärtig vor der Herausforderung steht,

- erstens die **Organisationsstrukturen** stärker an die sozialräumlichen Bedarfe von Kindern und Jugendlichen in den Stadtteilen zurückzubinden,
- zweitens die **Kooperationsformen** zwischen öffentlichen und freien Trägern transparent zu gestalten sowie
- drittens die **fachliche Weiterentwicklung** der Kinder- und Jugendarbeiterinnen qualifiziert zu sichern.

Im Erprobungsprozess wurde bewusst darauf verzichtet, Träger oder andere Akteure nach Kriterien auszuschließen, die nicht aus der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover selbst heraus formuliert wurden. Das **Rahmenkonzept zur Neuorganisation** (siehe Anhang 1) wurde von allen Beteiligten der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover in Kooperation mit der wissenschaftlichen Begleitung der Universität Hildesheim in den vergangenen drei Jahren erarbeitet. Jeder und jede, der oder die sich beteiligten wollte, hatte zu unterschiedlichen Zeitpunkten die Möglichkeit sich in dem Gestaltungsprozess zu engagieren. Wir möchten uns an dieser Stelle noch einmal für die vielfältige und produktive Zusammenarbeit bedanken. Es liegt jetzt ein Rahmenkonzept für die Organisation der Kinder- und Jugendar-

beit vor, das in dieser Form **einmalig in der bundesdeutschen Kinder- und Jugendhilf-landschaft** ist, bereits vielfach von Expertinnen und Experten als modellhaft angesehen wurde und eine nachhaltige, fachlich-orientierte sowie sozialraumorientierte Organisation der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover garantieren kann.

Das nun vorliegende Rahmenkonzept verpflichtet alle Beteiligten in der Praxis, der Politik und der Verwaltung darauf, die **Strukturen und Angebote der Kinder- und Jugendarbeit dem fachlichen Bedarf entsprechend kontinuierlich zu entwickeln**. Das Konzept ermöglicht somit eine konsequente Steuerung auf der Grundlage des SGB VIII/KJHG nach fachlichen Gesichtspunkten, die in Auseinandersetzung mit der konkreten Arbeit vor Ort zu formulieren sind. Entscheidend für die **Wirksamkeit** dieser Konzeption ist, inwieweit alle Akteure zukünftig in ihrem Sinne arbeiten; hier tragen ganz besonders Politik, Verwaltung und die Träger eine hohe Verantwortung dafür, die unterschiedlichen Interessen immer wieder in die Bahnen der Fachlichkeit entsprechend dem Rahmenkonzept zu lenken.

Mit der Neuorganisation ist die Stadt Hannover aufgefordert, durch eine **transparente und verlässliche Finanzierungspolitik** entsprechend den im Rahmenkonzept beschriebenen Verfahren **langfristig Vertrauen in die Zusammenarbeit aufzubauen**. Erst auf dieser Basis kann eine fachliche Entwicklung der Kinder- und Jugendarbeit gedeihen. Die folgenden Punkte charakterisieren das Profil der Neuorganisation der Kinder- und Jugendarbeit.

1. Fachlichkeit nachhaltig entwickeln

Der Neuorganisationsprozess setzt auf sozialpädagogische Fachlichkeit bei der Konzeptio- nierung sowie Finanzierung von Angeboten und in der alltäglichen Arbeit der Kinder- und Jugendarbeit. Im Rahmenkonzept ist festgeschrieben, dass sich die Kinder- und Jugendar- beit grundsätzlich an fachlichen Perspektiven orientiert, um **Bildungschancen bedarfsge- recht in den Stadtteilen zu gestalten**. Ausgehend von den Kindern und Jugendlichen sind die zentralen Ziele dabei die Stärkung der sozialräumlichen Bildungsprozesse von Kindern und Jugendlichen sowie die strukturelle und inhaltliche Verankerung von Geschlechterge- rechtigkeit und Diversitätsbewusstsein. Beide Ziele stehen im Kontext einer Verbesserung der Chancengerechtigkeit für Kinder und Jugendliche in der Stadt Hannover.

Zur Unterstützung und Fortentwicklung der Fachlichkeit werden zudem alle hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtet, zumindest an 2 Fortbildungstagen pro Jahr teilzunehmen. Die Verwaltung (Abteilung 51.5) erarbeitet zusammen mit den Bildungsrefe-

rent/innen der Jugendverbände ein Fortbildungsprogramm, das allen Fachkräften aller Träger **gemeinsame Fortbildungen** eröffnet. In den Fortbildungen werden sowohl neuere fachliche Entwicklungen als auch Belange der Neuorganisation thematisiert. Mit dem zentralen Fortbildungsprogramm können sich alle Fachkräfte gleichermaßen auf dem Niveau des jeweils aktuellen Standards weiterentwickeln. Ziel ist dabei, das fachliche Wissen aller Fachkräfte – unabhängig ihrer Trägerzugehörigkeit – auf einem vergleichbaren Stand zu sichern, die trägerübergreifende fachliche Verständigung zu befördern und Synergieeffekte bei der Organisation und Durchführung von Fortbildungen zu erzielen.

Neben der Organisation des Fortbildungsprogramms werden zudem z.B. **Arbeitsmaterialien** (aktuelle Fachartikel, methodische Konzepte, aufgearbeitete Daten für die Stadtteile) **zentral abrufbar** aufbereitet. Auch die Präsentation im Internet jedes Angebots wird zentral organisiert, so dass zukünftig jedes Angebot auf einem Mindeststandard und zugänglich präsentiert wird.

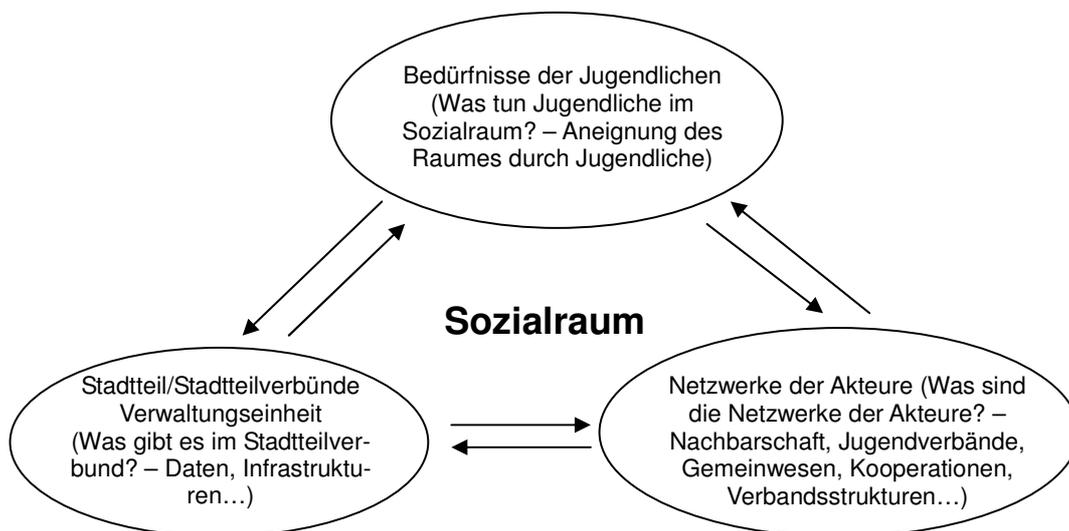
Mit der Neuorganisation werden zudem die Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit entscheidend in die Aufgaben der Bedarfsermittlung, Angebotsplanung und in die Entwicklung von Stadtteilkonzepten einbezogen. Diese Form der dezentralen Steuerung soll in Verbindung mit den Elementen zentraler Steuerung sicherstellen, dass das Fachwissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter/innen vor Ort in die Entwicklung und Steuerung der Kinder- und Jugendarbeit systematisch einfließt.

2. Sozialräumliche Kinder- und Jugendarbeit in den Stadtteilen etablieren

Die Kinder- und Jugendarbeit Hannovers wird sich zukünftig nicht nur in der Bedarfsermittlung, sondern auch in der alltäglichen Arbeit (ihren Angeboten) sowie ihrer Organisationsstruktur am **Prinzip der Sozialräumlichkeit** orientieren. Die verschiedenen Angebote (Häuser, Treffs, Spielparks usw.) werden damit **als selbständiger Teil der Bildungsinfrastruktur in den Stadtteilen** bzw. der gesamtstädtischen Bildungsinfrastruktur gestaltbar. Sie müssen sich nun zueinander, aber auch zu anderen (formellen, non-formalen wie auch informellen) Bildungsangeboten und -gelegenheiten im Sozialraum systematisch in Bezug setzen und ihr Angebot entsprechend abstimmen. Die Kinder- und Jugendarbeit wird somit grundsätzlich für die Verbesserung der Bildungschancen aller Kinder und Jugendlichen in den Sozialräumen zuständig; sie ist ein systematischer Bestandteil in der Bildungsinfrastruktur der Stadt Hannover.

Mit der Sozialraumorientierung verändert sich auch der Arbeitsauftrag der Kinder- und Jugendarbeit grundlegend: Die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen lässt sich nicht mehr nur in den Häusern (Jugendzentren, Treffs usw.) verorten, sondern sie wird auch nach „draußen“ in die Sozialräume hinein verlagert. Das Verständnis von Zielgruppen öffnet sich damit von denjenigen, die „ins Haus“ kommen hin zu den Kindern und Jugendlichen im Sozialraum (etwa auch in Parks, auf der Straße, an informellen Treffpunkten o.ä.), auch wenn diese die Angebote in den Häusern nicht wahrnehmen. Damit geht zugleich ein **Auftrag zur Mitgestaltung der Bildungsinfrastruktur im Sozialraum** im Sinne der Kinder- und Jugendlichen einher; die Kinder- und Jugendarbeit wird zur Expertin für das Aufwachsen im Stadtteil und bringt ihr Expertenwissen in einem anwaltschaftlichen Verständnis in die entsprechenden Diskussionen und Gestaltungsprozesse ein.

Der in der Kinder- und Jugendarbeit Hannovers zugrunde liegende **Begriff des Sozialraums** umfasst 3 Aspekte, die in Bezug zueinander zu setzen sind:



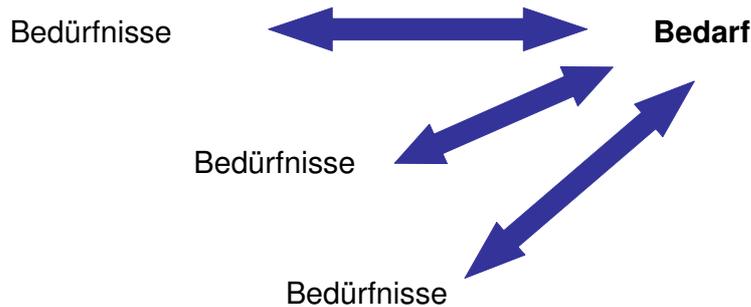
Diese drei Aspekte sind in der alltäglichen Arbeit, in der Bedarfsermittlung sowie der Konzepterstellung mit einzubeziehen. Einerseits braucht die Kinder- und Jugendarbeit einen Überblick über die Infrastruktur im Stadtteil, über die Einwohnerzusammensetzungen, Problemlagen usw.; sie muss auch danach fragen, wer mit wem zusammenarbeitet und wer dies tun sollte, und wie die Kinder und Jugendlichen Angebote der Kinder- und Jugendarbeit wie den Stadtteil insgesamt nutzen und wie sie auch jenseits der Stadtteilgrenzen ihre Territorien „herstellen“. Erst in Berücksichtigung dieser drei Aspekte entsteht eine fachliche sozialräumliche Kinder- und Jugendarbeit als systematischer Bestandteil einer sozialräumlichen Bildungsinfrastruktur.

3. Bedarf kooperativ und partizipativ ermitteln

Zentral für die Neukonzeption der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover ist die **Orientierung am bestehenden Bedarf**. Dieser ist kontinuierlich im festgelegten Turnus von 3 Jahren aus den jeweiligen Stadtteilverbänden heraus zu ermitteln; der Bedarf an stadtweiten Angeboten, die nicht nur in einem Stadtteilverbund zu verorten sind, wird entsprechend im gesamtstädtischen Rahmen ermittelt. Durch diese kontinuierliche Bedarfsermittlung wird der dynamischen Entwicklung von Bedarfen in den verschiedenen Sozialräumen Rechnung getragen, so dass die Kinder- und Jugendarbeit ihre Angebote immer am aktuellen Bedarf ausrichten kann. Dies bezieht sich sowohl auf die inhaltliche Gestaltung von Angeboten als auch auf strukturelle Veränderungen, die durch den Bedarf nötig werden. Somit verfügt die Kinder- und Jugendarbeit nun über ein **Organisationsmodell**, das langfristig etabliert werden kann, weil es **auf die wechselnden Bedarfe eingehen** kann.

Der ermittelte konkrete Bedarf ist somit der Ausgangspunkt für die Entwicklung der fachlichen Arbeit vor Ort. Die fortlaufende Bedarfsermittlung ermöglicht eine gezielte „Reaktion“ der Kinder- und Jugendarbeit auf Bildungs- und Unterstützungsbedarfe im Sozialraum. Hierzu zählen insbesondere auch **Gender-Aspekte und die Heterogenität der Jugendlichen**. Die Orientierung am jeweils aktuellen Bedarf ermöglicht nun, diese Leitlinien der Stadt Hannover von der politischen Programmatik in die konkrete Arbeit vor Ort zu „übersetzen“ und Angebote auszugestalten, die den unterschiedlichen Bedürfnissen als Mädchen und Jungen sowie als Menschen mit und ohne Behinderungen, verschiedener Herkunft und ethnischer Wurzeln etc. gerecht werden.

Unter Bedarfsermittlung sind hier die systematische Erhebung verschiedener Bedürfnisse und Perspektiven im Sozialraum (der Kinder und Jugendlichen, der verschiedenen professionellen Akteure) und die anschließende Übersetzung dieser verschiedenen Bedürfnisse in die fachliche und politische Dimension des Bedarfs zu verstehen. Um den Bedarf diskutieren und bestimmen zu können, müssen also **verschiedene Bedürfnisse, die im Sozialraum vorhanden sind, erhoben werden**. Dazu benötigt man verschiedene Formen von Daten, die ermöglichen, die verschiedenen Blickwinkel einzubeziehen, mit denen verschiedene Akteure auf „ihren“ Sozialraum blicken.



Welche Daten braucht die Jugendarbeit für eine sozialräumliche Bedarfsermittlung?

Deshalb kommen bei der Ermittlung von Bedürfnissen bzw. der Erhebung von Daten, die etwas über die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen und den Bedarf an Kinder- und Jugendarbeit aussagen, **verschiedene Quellen** zur Geltung: Die alltägliche Kinder- und Jugendarbeit im Sozialraum selbst, eine externe Erhebung, Daten der Jugendhilfeplanung, Gespräche mit weiteren Akteuren in der sozialräumlichen Koordinierungsrunde.

Die Ermittlung von Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen ist im Wesentlichen Teil der alltäglichen (Kinder- und Jugend)Arbeit vor Ort. Sie ist daher nicht als „Zusatzaufgabe“ neben der „eigentlichen Arbeit“ mit Kindern und Jugendlichen zu verstehen, sondern als **strukturierendes Element innerhalb der alltäglichen Arbeit**. Die Fachkräfte werden hierzu entsprechend fortgebildet; ein entsprechender „Methodenkoffer“ steht zur Verfügung. Die **Festlegung des Bedarfs** ist aber immer auch ein **lokalpolitischer Prozess** und kann nicht durch noch so gute Methoden und Erhebungen festgelegt werden, sondern nur in der Diskussion der unterschiedlichen Beteiligten auf der Grundlage der Kenntnis der Bedürfnisse vor Ort.

4. *Transparenz auf allen Ebenen schaffen*

Transparenz ist ein grundlegendes und besonders im Kontext Hannovers unverzichtbares Prinzip aller Verfahren, die im Neuorganisationsprozess erarbeitet wurden. Sie ist die notwendige **Grundlage**

- für den längerfristigen **Aufbau von Vertrauen** zwischen den Akteuren, insbesondere zwischen freien Trägern, Kinder- und Jugendverbänden und Verwaltung bzw. Politik;

- für eine den **fachlichen Kriterien verpflichtete Entwicklung** der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover,
- für eine **legitimierbare Steuerung** und
- für **sachgerechte Entscheidungen** durch die Politik.

Um diese Transparenz allen Beteiligten zu gewährleisten, wurden alle Verfahren transparent gestaltet und im Rahmenkonzept prägnant formuliert. Die Ergebnisse der Bedarfsermittlungen, die Konzepte der Stadtteilverbände sowie die Berichte über die Tätigkeiten der Einrichtungen werden öffentlich zugänglich gemacht. Eine bedeutende Funktion hat dabei die **zentrale Internetplattform**, auf der diese Angaben wie das Rahmenkonzept selbst und weitere Arbeitsmaterialien für alle Akteure und die interessierte Öffentlichkeit nachvollziehbar und leicht zugänglich sind. Ausgenommen sind hiervon nur sensible Daten, die zur Wahrung der Integrität und Autonomie von Akteuren nicht öffentlich bekannt werden können (insbesondere Daten zur Finanzierung der Träger).

Auf diese Weise sind zukünftig die Aktivitäten zur Bedarfsermittlung, die ermittelten Bedarfe im Stadtteilverbund, die Stadtteilkonzepte sowie die Tätigkeitsberichte der Stadtteilverbände und der einzelnen Einrichtungen **öffentlich überprüf- und diskutierbar**. Die Leistungsverträge sowie Zielvereinbarungen, die auf dieser Grundlage abgeschlossen werden, erhalten eine nachvollziehbare sachliche Grundlage. Die einzelnen Akteure werden damit gegenüber einer Fachöffentlichkeit verpflichtet, gemäß ihren Konzepten qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen.

5. Kooperation schafft Vertrauen – Vertrauen schafft Kooperation

Für die weitere Entwicklung der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover ist zudem eine kooperative Arbeitsstruktur und -kultur entscheidend. Hannover verfügt über eine komplexe, ausdifferenzierte Trägerlandschaft mit einer Vielzahl von Einrichtungen, die oft mit nur einer Fachkraft auskommen. In dieser Situation ist eine systematische Entwicklung der Angebotsstruktur von Kinder- und Jugendarbeit im Kontext der Bildungsinfrastrukturen der Stadtteile nicht ohne kooperatives Handeln der verschiedenen Einrichtungen und Träger denkbar. Der Neuorganisationsprozess hat hier erste entscheidende Impulse gesetzt und mit den Prinzipien der Transparenz, der gemeinsamen Bedarfsermittlung und Konzeptentwicklung usw. Grundlagen geschaffen, um von dem vielfach zu beobachtenden Markt- und Unternehmervverständnis in der Kinder- und Jugendarbeit wegzukommen und **eine Kooperationskultur zu entwickeln**.

Hierfür sind insbesondere die Etablierung gemeinsamer Arbeitsrunden (Koordinierungsrunden) mit konkreten Aufgabenstellungen wichtig, die die Fachkräfte verschiedener Einrichtungen und Träger „an einem Tisch“ zusammenbringen; diese Runden fordern dazu auf, einen **gemeinsamen Blick auf den Stadtteilverbund** zu entwerfen und gemeinsam Konzepte zu entwickeln. Sie sind damit auch ein entscheidender Raum zur Entwicklung einer einrichtungs- und trägerübergreifenden Identität von Kinder- und Jugendarbeit im Stadtteil. Dabei sollen die verschiedenen Trägerprofile keineswegs eingeebnet werden; sie sollen aber als sinnvolle fachliche Facetten in einem Gesamtkonzept Platz finden anstatt sich in Konkurrenz gegenseitig zu blockieren.

Diese Aufforderung zur Kooperation ist ebenfalls in der AG nach §78 enthalten, die auch den Leitungsebenen der Träger einen Raum zur gemeinsamen Aushandlung offener Fragen und zur Gestaltung der stadtweiten Angebote der Kinder- und Jugendarbeit eröffnet. Dies gilt ebenso für den Kreis der Bildungsreferent/inn/en der Kinder- und Jugendverbände, die in einem gemeinsamen Kreis zusammen mit der Bereichsleitung Kinder- und Jugendarbeit an der Erstellung des Fortbildungsprogramms arbeiten werden. Wichtig ist, all **diese Foren zukünftig nicht als „Selbstläufer“ zu erachten, sondern hier aktiv eine Kooperationskultur zu etablieren.**

6. Formen zentraler und dezentraler Steuerung ermöglichen

Mit dem Steuerungskonzept war der Anspruch verbunden, nicht nur eine Kompatibilität der Steuerung mit der alltäglichen sozialpädagogischen Arbeit herzustellen; Steuerung sollte vielmehr als Teil dieser Arbeit selbst angesehen und bewältigt werden können. Sie konnte damit nicht neben die sozialpädagogischen Zugänge, die Team- und Organisationsstrukturen und die Partizipationsformen der Jugendlichen gestellt werden, sondern musste diese einschließen.

Dieser Anspruch ist im Neuorganisationsprozess mit dem **Konzept einer in die fachliche Arbeit eingebetteten Steuerung** umgesetzt worden. Die dezentralen Elemente (Sozialräumliche Koordinierungsrunden) beziehen sich auf diejenigen sozialräumlichen Einheiten (Stadtteilverbände), die die Fachkräfte auch bei der Konzipierung und Ausgestaltung von Angeboten zu berücksichtigen haben. Bei stadtweiten Angeboten, die sich auf das gesamte Stadtgebiet oder zumindest einen großen Teil davon beziehen, übernimmt diese Funktion die Unter-AG der AG nach § 78, die ebenfalls mit Vertreter/innen von Trägern besetzt sind, die vorrangig stadtweit agieren. Wichtige Steuerungsaufgaben wie die Bedarfsermittlung,

die Erstellung von Stadtteilkonzepten für die Angebotsgestaltung auf Stadtteilebene sowie die Berichterstattung konnten auf diese Weise eng an die alltägliche sozialpädagogische Arbeit der Fachkräfte gekoppelt werden. Verbindlich wird diese eingebettete Steuerung durch koordinationsrechtliche Leistungsverträge (mit den freien Trägern) bzw. Zielvereinbarungen (mit den Sachgebieten des Bereichs Kinder- und Jugendarbeit der Stadt Hannover), die die jeweils zu erbringenden Leistungen regeln und eine mittelfristige Perspektive absichern.

Mit dieser dezentralen Steuerungsebene eng verzahnt arbeitet die zentrale Ebene. Durch die jeweiligen Koordinator/inn/en, die die Sozialräumlichen Koordinierungsrunden moderieren, **werden die Prozesse auf der gesamtstädtischen Ebene abgestimmt**. Die neu etablierte Arbeitsgemeinschaft nach § 78 KJHG/SGB VIII mit ihrer Unter-AG „Stadtweite Koordination“ übernimmt zentrale Steuerungsaufgaben für das Stadtgebiet von Hannover, so die Ermittlung des Bedarfs an gesamtstädtisch verorteten, d.h. nicht stadtteilbezogenen Angeboten und die Erstellung eines entsprechenden Konzepts, die Evaluierung der Stadtteilkonzepte, die Ermittlung des Bedarfs an Fortbildungen, die Erarbeitung von fachlichen Standards für Träger sowie die fachliche Beratung der Politik und die Vorbereitung ihrer Entscheidungsfindung.

Die Steuerungsverantwortung liegt im Wesentlichen bei der dritten Säule der Organisationsstruktur. Verwaltung und Politik der Stadt Hannover stellen die Rahmenbedingungen und fachliche Infrastruktur der Kinder- und Jugendarbeit sicher. Die Verwaltung unterstützt dabei u.a. die in § 78 KJHG/SGB VIII vorgesehene Zusammenarbeit zwischen freien Trägern, Verbänden und öffentlichem Träger. Sie koordiniert diese und berät die Politik bei der Entscheidungsfindung. Beide haben die **Steuerungsverantwortung** für eine Gesamtkonzeption der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover, die Umsetzung des Organisationsprozesses und den effizienten wie transparenten Einsatz der verwendeten Mittel.

Durch den Neuorganisationsprozess wurden somit auch die **Aufgabenbereiche des Fachbereichs Kinder- und Jugendarbeit neu profiliert**: Als größter Träger wird der Fachbereich in die Verfahren der Bedarfsermittlung, Konzepterstellung und Berichterstattung einbezogen und durch Zielvereinbarungen an die jeweiligen Konzepte gebunden, wie es die freien Träger über Leistungsverträge sind. Zugleich erhält die **Bereichsleitung** eine zentrale Rolle bei der Koordination der Steuerungsprozesse auf gesamtstädtischer Ebene. Die wesentlichen Verfahren und Verantwortlichkeiten zur Steuerung wurden im Neuorganisationsprozess mit Vertreter/inn/en aller Akteure gemeinsam erarbeitet und im Rahmenkonzept festgeschrieben.

Das im Neuorganisationsprozess erarbeitete Steuerungskonzept verschafft der Verwaltung wie der Politik der Stadt Hannover **neue Möglichkeiten einer fachlich fundierten, transparenten Steuerung**. So sind die einzelnen Angebote grundsätzlich in ein Konzept des jeweiligen Stadtteilverbundes sowie in das Gesamtkonzept für die Kinder- und Jugendarbeit Hannovers eingebunden, d.h. die Angebote arbeiten grundsätzlich auf Basis eines abgestimmten Konzepts, das – ebenso wie die Tätigkeiten der Träger – zukünftig evaluierbar ist. Auch die Zulassung neuer Träger, die Bewerbung um neue Angebote von Trägern in den Stadtteilen wird zukünftig auf Basis transparenter fachlicher Kriterien steuerbar sein. Die Verwaltung erhält damit eine **Grundlage zur Ausbalancierung** eventueller Interessensdifferenzen auf fachlicher Basis; die Politik kann hierdurch ihre Entscheidungen fachlich legitimieren.

7. Qualität durch Dialog erwirken

Mit diesem Steuerungsverständnis korrespondiert die Sicherung der fachlichen Arbeit durch einen Dialog unter allen beteiligten Akteuren auf den unterschiedlichen Ebenen. Dies bezieht sich auf den Dialog zwischen Kindern, Jugendlichen und Fachkräften (besonders durch die Beteiligungsverfahren und die Bedarfsermittlung), auf den Dialog der Fachkräfte untereinander (besonders in Teamsitzungen und Koordinierungsrunden) sowie auf den Dialog zwischen Fachkräften und Verwaltung. Die etablierten Koordinierungsrunden (Sozialräumliche Koordinierungsrunden sowie „Unter-Ag Stadtweite Koordination“) sind einerseits als Foren angelegt, die einen Dialog der Fachkräfte untereinander befördern und erfordern; sie sind zudem immer auch der **Ort des Dialogs zwischen Fachkräften und Verwaltung der Stadt Hannover**. Diese ist jeweils mit zumindest einem bzw. einer Vertreter/in zugegen, die/der in der Regel auch die koordinierende Funktion übernimmt. Dadurch wird der Dialog an die gesamtstädtische Ebene rückgebunden und ein einheitliches qualitatives Niveau ermöglicht. Mit der AG nach §78 ist zudem ein Gesamtforum geschaffen, in dem die Akteure der Kinder- und Jugendarbeit Hannovers fachliche Fragen und Standards diskutieren.

Mit den eingeführten Verfahren der Selbstevaluation und Dokumentation auf Einrichtungsebene gibt es zukünftig eine einheitliche, systematische Plattform der fachlichen Reflexion auf Einrichtungsebene. Das für alle Beteiligte transparente Berichtswesen und die damit einhergehenden Reflexionsgespräche in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden eröffnen eine **fachliche Reflexion** der Einrichtungen im Stadtteilverbund im Dialog mit der

Verwaltung. Damit wird neben der trägerinternen (Fachkräfte und Leitungen) eine zusätzliche Reflexionsebene der Fachkräfte mit der städtischen Verwaltung eingeführt, die einer systematischen und für alle Akteure gleichwertigen Qualitätsentwicklung und -sicherung dient.

Empfehlungen zum Rahmenkonzept

Das Rahmenkonzept einschließlich seiner Verankerung bei Fachkräften in der Praxis, Verwaltung und Politik bildet die Grundlage für die Organisation und Durchführung einer dem fachlichen Stand der derzeitigen wissenschaftlichen Diskussion und dem KJHG/SGB VIII entsprechenden Kinder- und Jugendarbeit. Im Prozess der Neuorganisation wurden somit die Voraussetzungen dafür geschaffen, auf Grundlage des hier erarbeiteten Konzepts Kinder- und Jugendarbeit in Hannover kontinuierlich weiterzuentwickeln und dem jeweiligen Bedarf entsprechend professionell zu handeln. Dies schließt ausdrücklich eine langfristige Entwicklung der Arbeitsstrukturen (Träger, Angebote, Personal) auf Basis fachlicher Kriterien ein.

Zukünftig sollte dem entsprechend die städtische Förderung für Kinder- und Jugendarbeit darauf ausgerichtet sein, die mit dem Neuorganisationsprozess etablierten Verfahren der fachlichen Steuerung zu unterstützen. Projektfinanzierungen sollten – in sparsamen Umfang – nur dazu genutzt werden, kurzfristige und einmalige kleinere Vorhaben zu verwirklichen. **Projektfinanzierungen sollten nicht die Regelstruktur ersetzen** und damit die Steuerungsverfahren, die mit der Neuorganisation etabliert wurden, unterlaufen. Dies gilt ebenfalls für die Finanzierung neuer Angebote, über die neben den im Rahmen der im Rahmenkonzept beschriebenen Verfahren entschieden werden sollte.

Nicht nur die finanzielle Förderung, sondern auch die Form der **stadtpolitischen Diskussion** um Finanzierung wird zukünftig entscheidende Einflüsse auf die Kinder- und Jugendarbeit vor Ort haben. Die im Neuorganisationsprozess etablierten kooperativen Verfahren der Bedarfsermittlung und Konzepterstellung sowie die gemeinsame, einrichtungs- und trägerübergreifende Gestaltung der alltäglichen Kinder- und Jugendarbeit in den Stadtteilverbänden fußt auf einer Kooperation der Fachkräfte. Dies ist nur in einem Klima möglich, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess „vertrauen“ können. Die Politik in Hannover trägt hier eine entscheidende Verantwortung, dieses Klima herzustellen bzw. zu sichern.

Das Rahmenkonzept zur Neuorganisation der Kinder- und Jugendarbeit ermöglicht allen Beteiligten eine fachlich orientierte Zusammenarbeit, um auf Dauer den Veränderungen im

Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen in Hannover gerecht zu werden. Gezielt wird nicht von Einzelmaßnahmen oder von Veränderungen bei ausgewählten Einrichtungen, Trägern etc. ausgegangen, sondern von einer **Organisationsstruktur, in der die Beteiligten ihr fachliche Perspektiven einbringen und kooperativ weiterentwickeln können**. Um das Gelingen dieses Prozesses zu sichern, ist aus der Perspektive der wissenschaftlichen Begleitung ein besonderes Augenmerk auf die folgenden vier Punkte zu empfehlen:

1. Personalentwicklung für die Kinder- und Jugendarbeit

Die fachlichen Perspektiven der Kinder- und Jugendarbeit haben sich in den vergangenen dreißig Jahren enorm ausdifferenziert. Auf Kinder- und Jugendarbeiterinnen kommen heute **komplexe fachliche Anforderungen** zu. Sie müssen in der Lage sein:

- pädagogische Beziehungen zu Kindern und Jugendlichen in ganz unterschiedlichen Lebenslagen aufzubauen,
- Kinder- und Jugendkulturen selbstbewusst zu begegnen,
- zwischen Kindern und Jugendlichen und anderen Akteuren im Stadtteil zu vermitteln,
- mit anderen Bildungseinrichtungen zu kooperieren und gemeinsame Angebote zu entwickeln sowie
- sich in die lokalen Bildungsnetzwerke und sozialräumlichen Entwicklungsplanungen einzubringen.

Schon diese kleine, keineswegs vollständige Auflistung zeigt, dass Kinder- und Jugendarbeit nur durch **qualifizierte Fachkräfte** geleistet werden kann. Dem steht gegenüber, dass die Arbeitsbedingungen in den Einrichtungen in Hannover sehr unterschiedlich sind, die Anforderungen häufig nicht klar und Fortbildungsangebote nicht systematisch integriert und geplant werden. Es kann gegenwärtig zudem nicht davon ausgegangen werden, dass auf dem Arbeitsmarkt zu den vorhandenen Konditionen entsprechende Fachkräfte langfristig gebunden werden können. Kinder- und Jugendarbeiterinnen sollen z.B. auf Augenhöhe mit Lehrer/innen kooperieren, die aber über ganz andere Arbeitsbedingungen verfügen.

Notwendig ist darum eine **systematische Personalentwicklung** für die Kinder- und Jugendarbeit in Hannover. Dies kann angesichts der heterogenen Trägerlandschaft nur **trägerübergreifend** gelingen. Es gilt die Arbeitsbedingungen transparent und vergleichbar zu gestalten. Fortbildungen müssen genauso wie kollegiale Beratungsformen – auch mit

Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen der Bildungsarbeit mit Kindern und Jugendlichen – systematisch geplant und selbstverständlicher Bestandteil der Tätigkeit sein.

In der Rahmenkonzeption wurde darum z.B. explizit die jährliche Entwicklung eines Fortbildungsprogrammes für die Kinder- und Jugendarbeit in Hannover aufgenommen sowie eine transparente Gestaltung von Arbeitsbedingungen eingefordert.

2. Gestaltung von Einrichtungsstrukturen für fachliche Entwicklungen und alltägliche Kooperationen

Kinder- und Jugendarbeit kann nur als „Ein-Mann/Frau-Betrieb“ gelingen, wenn eine fachliche Qualitätssicherung einrichtungsübergreifend sicher gestellt ist. „**Ein-Mann/Frau-Betriebe**“ können nur der **Ausnahmefall in der Kinder- und Jugendarbeit** sein. Die fachliche Reflexion und Konzeptentwicklung, die verlässliche Präsenz der Fachkräfte, die sozialräumliche Arbeit, die Beziehungsarbeit mit den Jugendlichen, die Koordinierungs- und Vernetzungsarbeit sowie der effiziente Betrieb der Standorte (Sachausstattung, Miete und Nebenkosten im Verhältnis zur Nutzungsdauer) erfordern de facto eine höhere Personalausstattung je Standort. Die Fachkräfte lassen sich dabei nicht durch Honorarkräfte, Praktikanten usw. ersetzen, so wichtig diese für die alltägliche Arbeit sind. Dies ist auch das Ergebnis der Bedarfsermittlungen in der Erprobungsphase, das von den Mitarbeiter/innen vor Ort im Allgemeinen formuliert und mitgetragen wird.

Um dieses Ziel zu erreichen sind in den Stadtteilverbänden sehr unterschiedliche Lösungen auf der Grundlage der Bedarfsermittlung nötig. Es sollten

- **Trägerkooperationen** bzw. die
- **flexiblere Arbeitsteilung** zwischen Fachkräften an verschiedenen Standorten oder die
- **Zusammenlegung von Häusern** (und damit verbunden die Schließung von Standorten) oder die
- **Erhöhung der finanziellen Ausstattung** je Einrichtung – auch wenn dadurch Einrichtungen geschlossen werden müssen – angestrebt werden.

Grundsätzlich geht es hierbei um die Ausgestaltung bzw. Umgestaltung der bisherigen, über längere Zeiträume „gewachsenen“ Strukturen und nicht automatisch um eine Forderung nach mehr Personalmitteln. Vielfach steht hier eher eine **Konzentration der Arbeit** auf weniger Standorte nach fachlichen Gesichtspunkten an. Wie dieses gestaltet werden kann,

muss jeweils in den Stadtteilverbänden auf Grundlage der Bedarfsermittlung entschieden werden.

Das Rahmenkonzept setzt hier explizit auf die sozialräumlichen Bedarfsermittlungen in den Stadtteilverbänden sowie auf die neu gegründete AG nach § 78 KJHG/SGBVII. Eine entsprechende Zusammenlegung und vor allem Zusammenarbeit kann nur kooperativ gelingen.

3. Klärung des Verhältnisses von offener Kinder- und Jugendarbeit und Kinder- und Jugendverbandsarbeit

Die Kinder- und Jugendarbeit in Hannover ist derzeit durch eine Situation gekennzeichnet, in der die Kinder- und Jugendverbände in einer Doppelfunktion als Kinder- und Jugendverband und als Träger von ortsbezogenen offenen Angeboten wie Jugendhäuser oder -treffs auftreten. Diese **Doppelfunktion** kann durchaus gelingen und produktiv für die Kinder- und Jugendarbeit sein, bedarf aber **einer Klärung der Rollen und Aufgabenbereiche**. Die Kinder- und Jugendarbeit in Hannover ist in ihrer gegenwärtigen Struktur ohne die Kinder- und Jugendverbände nicht denkbar. Sie tragen eine große Verantwortung für das Gelingen der Kinder- und Jugendarbeit in der Stadt. Ihnen könnten Aufgabenbereiche im Bereich der Jugend(ferien)freizeitarbeit auch ganz übertragen werden.

Allerdings besteht ein **grundlegender Unterschied** zwischen offener Kinder- und Jugendarbeit und der Verbandsarbeit: Während die Kinder- und Jugendverbände Kinder- und Jugendarbeit autonom und mit einer inhaltlichen Profilbildung oder einer religiösen, bzw. **weltanschaulichen Grundhaltung** gestalten, ist die offene Kinder- und Jugendarbeit als **Angebot für alle Jugendlichen** im Sozialraum mit heterogenen Bedürfnissen ausgelegt. Hier geht es nicht um den Zusammenschluss von Jugendlichen mit einer bestimmten Wert- oder Grundhaltung bzw. einem bestimmten Interesse, sondern um Alltagsbewältigung im Kontext des Sozialraums.

Der Schwerpunkt im Neuorganisationsprozess lag auf der offenen Kinder- und Jugendarbeit in den Stadtteilen. Diese hat mit ihrer sozialräumlichen Ausrichtung und Organisationsstruktur eine klare fachliche Orientierung erhalten. Die verbandliche Kinder- und Jugendarbeit agiert dem gegenüber eher stadtweit und ist entsprechend organisiert. Für sie steht ebenfalls – analog zur Sozialraumorientierung – eine inhaltliche Selbstvergewisserung mit Blick auf die Jugendlichen an: Sie muss sich zukünftig wieder stärker **aus den Jugendszenen und jugendlichen Interessengruppen heraus weiterentwickeln** und stetig erneuern, um

ihre Arbeit zu legitimieren und sich ihres Auftrags zu versichern.

Um ein fachlich aufgeklärtes Zusammenspiel dieser beiden Bereiche in Zukunft zu gewährleisten und positive Effekte aus einer Kooperation bzw. Kombination zu erzielen, ist eine konzeptionelle Klärung zwecks klarer Unterscheidung beider Perspektiven erforderlich. Zudem ist auch **organisatorisch transparent** zu **unterscheiden**, inwieweit die städtische Förderung der Jugendverbandsarbeit (u.a. für Bildungsreferent/inn/en oder Koordinierung) oder der offenen Jugendarbeit (u.a. als übergeordnete Leitung) zuzuordnen ist. Diese Unterscheidung ist auch darum grundlegend, um eine Finanzierungsbenachteiligung anderer freier Träger, die keine solchen Koordinationsmittel erhalten, transparent machen zu können.

In dem Rahmenkonzept ist darum eine transparente Darlegung aller Leistungen, die durch die Stadt Hannover gefördert werden, vorgesehen. Zudem sind auf allen Ebenen kooperative Strukturen verankert, in denen eine Klärung der unterschiedlichen Funktionen langfristig gelingen kann. Die Autonomie der Kinder- und Jugendverbände gilt davon unbenommen.

4. Stärkung der Verwaltung zur Umsetzung des Rahmenkonzepts

Das Rahmenkonzept bietet eine verlässliche Grundlage für die Schaffung von Transparenz, Kooperationsbeziehungen und die kontinuierliche Entwicklung einer bedarfsgerechten Kinder- und Jugendarbeit. Auf die Einhaltung der hier **festgelegten Verfahren** muss die Verwaltung konsequent achten. Ihr kommt es zu, keine Parallelprozesse etwa in Bezug auf die Genehmigung neuer Angebote und die Mittelvergabe entstehen zu lassen und alle Akteure immer wieder auf die im Neuorganisationsprozess eingeführten und im Rahmenkonzept beschriebenen Verfahren zu verweisen.

Der Verwaltung der Stadt Hannover kommt entsprechend die entscheidende Aufgabe zu, die Kinder- und Jugendarbeit nach dem **Rahmenkonzept zu koordinieren** und eine **kooperative Praxis** der Organisation von Kinder- und Jugendarbeit zu etablieren. Der Verwaltungsbereich Kinder- und Jugendarbeit muss sich dazu neben seiner Funktion als Einrichtungsträger zukünftig klar **als fachlicher Koordinator der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover positionieren**. Damit steht auch die Verwaltung vor einer deutlichen Klärung der Aufgabenbereiche von Koordination/Steuerung sowie als Träger von Einrichtungen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Verwaltung zentrale Leistungen (Koordination gemeinsames Fortbildungsprogramm, Erstellung von Arbeitsmaterialien, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Internetplattform usw.) übernimmt, die bislang in dieser Form nicht

angefallen sind.

Die Verwaltung steht damit angesichts der unterschiedlichen Interessen von Akteuren vor keiner leichten Aufgabe: Zur **Stärkung der Vertrauensbasis** und **Verringerung der Reibungsverluste** in der Aushandlung von Konflikten müssen die verschiedenen Akteure kommunikativ in den Koordinationsprozess eingebunden werden. Dies bezieht sich nicht nur auf die freien Träger, sondern auch auf die Sachgebiete und deren Leitungen innerhalb des Bereichs Kinder- und Jugendarbeit. Dazu werden immer wieder inhaltliche Vergewisserungen und die Klärung von Irritationen nötig sein. Zur Bewältigung dieser Aufgaben bedarf es einer grundlegenden **Klärung bei gleichzeitiger Sicherung der Personalstrukturen und fachlichen Zuständigkeiten** für die mit der Neuorganisation verbundenen Aufgaben. Die beiden Stellen der gegenwärtig ausgeschiedenen bzw. kurzfristig in Ruhestand gehenden Personen sollten hierzu mit KollegInnen neu besetzt werden, die über die hierfür benötigten fachlichen Kompetenzen in Bezug auf Kommunikation, Steuerung und Fachlichkeit in der Jugendarbeit verfügen.

Für die Fortführung des Neuorganisationsprozesses erscheint es zudem unerlässlich, die **verwaltungsinternen Kommunikationsstrukturen** so zu koordinieren, dass keine Parallelprozesse entstehen. Alle Anfragen auf den verschiedenen Ebenen der Verwaltung hierzu müssen zukünftig auf das im Rahmenkonzept vereinbarte Verfahren und die entsprechenden Gremien verwiesen werden.

In dem Rahmenkonzept sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Beteiligten darum entsprechend transparent beschrieben. Alle Akteure können sich vergewissern, wer welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernommen hat. Die Kinder- und Jugendhilfepolitik in Hannover erhält zudem über diesen Prozess eine differenzierte Entscheidungsgrundlage.

Tätigkeitsbericht der wissenschaftlichen Begleitung

Die wissenschaftliche Begleitung (WB) der Neuorganisation durch die Universität Hildesheim war mit einem Konzept der formativen Evaluation beauftragt, zusammen mit den in der Kinder- und Jugendarbeit Tätigen eine Rahmenkonzeption für die Neuorganisation zu entwickeln. Ziel war die Erarbeitung eines Konzepts, das in Hannover von allen relevanten Akteuren als Grundlage der weiteren Arbeit und zukünftigen fachlichen Entwicklungen **akzeptiert ist bzw. mit dem sich die Akteure weitgehend identifizieren**.

Entsprechend konnte hier kein „ideales“ Steuerungsdesign *durch* die WB (quasi von außen) *für* die Kinder- und Jugendarbeit in Hannover erarbeitet werden, das dann nur noch hätte implementiert werden müssen. Im Gegensatz zu einem reinen Umsetzungsprojekt, bei dem man sich auf einen vorher eindeutig festgelegten Zielzustand beziehen kann, befanden sich die Beteiligten in einem **gemeinsamen Gestaltungs- und Entwicklungsprozess**. Die wissenschaftliche Begleitung war somit in einen Prozess eingebunden, bei dem die Entwicklung von neuen Kooperationsstrukturen mit der kontinuierlichen Evaluation der Reichweite dieser Strukturen und Steuerungsformen verbunden war. Deren Ergebnisse wurden ständig in den Prozess zurückspiegelt und den Beteiligten zur Verfügung gestellt. Der Begleitprozess orientierte sich an gemeinsam festgelegten Meilensteinen der Entwicklung, die einen zielorientierten Rahmen bildeten.

1. Erarbeitung des Rahmenkonzepts

Das eigentliche Rahmenkonzept (siehe in der Anlage) wurde entsprechend dem formativen Zugang aus dem Prozess der Neuorganisation heraus entwickelt. Zum Auftaktworkshop wurden dazu 4 thematische Arbeitsgruppen (Sozialräumliche Bedarfsermittlung, Bildungsorientierte Fachlichkeit, Träger- und Kooperationsstrukturen sowie Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit) gebildet, die zentrale Eckpunkte für das Rahmenkonzept erarbeiteten. Die Arbeitsgruppen, die sich aus allen Interessierten aus Hannover zusammensetzten, kamen in der Folge jeweils zumindest 3 Mal zu konzentrierten Sitzungen zusammen. Es waren insgesamt mehr als 100 Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit der Stadt Hannover beteiligt. Aus den hier erarbeiteten 4 Eckpunktepapieren wurde von der WB ein Entwurf zur

Rahmenkonzeption verfasst.

Im weiteren Verlauf bildete die Steuerungsgruppe, die mit Vertreter/inn/en aller relevanten Akteure sowie der Arbeitsgruppen besetzt war, das Forum zur detaillierten Arbeit am Rahmenkonzept. In der Steuerungsgruppe wurden zwischen Februar 2009 und April 2012, d.h. innerhalb von 37 Monaten in 31 Sitzungen zuzüglich einer konstituierenden Sitzung und einer ganztägigen Klausur alle Details der Rahmenkonzeption diskutiert und im Konsens zur Einigung gebracht. Die inhaltliche Linienführung oblag dabei im Wesentlichen der WB. Das Ergebnis dieses Prozesses ist eine Rahmenkonzeption, die in komprimierter Form die Organisationsstruktur der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover, die Verfahren zur Steuerung, Entwicklung der Fachlichkeit und Qualitätssicherung beschreibt, auf die sich die verschiedenen Akteure unter inhaltlicher Linienführung der wissenschaftlichen Begleitung geeinigt haben.

Die Rahmenkonzeption beinhaltet zusätzliche Details, an deren Erarbeitung die WB wesentlich beteiligt war:

- Die Erarbeitung eines Entwurfs für das geplante Internetportal (siehe Anhang 4), das für die Rahmenkonzeption eine entscheidende Funktion erfüllt: Hier wurde von der WB unter Mitwirkung von Mitarbeiter/inn/en aus dem Bereich 51.5 die Struktur erarbeitet und der beauftragte Grafiker beraten.
- Die Erarbeitung einer Vorlage für schriftliche Ziel- und Leistungsvereinbarungen: Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe „Berichtswesen“ gebildet, die unter Leitung von Sandra Niehoff (51.5) und Beteiligung der WB die verschiedenen Versatzstücke des Antrags- und Berichtswesens zu einer komprimierten und übersichtlichen Form zusammenführte.
- Die Erarbeitung einer kommentierten Gliederung durch die WB für ein Arbeitsbuch (siehe Anhang 2), das die Arbeitsverfahren sowie Methoden der zentralen Einheiten (Sozialräumliche Koordinierungsrunde, AG nach § 78 und Unter-AG Stadtweite Koordinierung) detailliert beschreiben wird. In dieses Arbeitsbuch werden im weiteren Verlauf der Neuorganisation die Arbeitserfahrungen der beteiligten Kolleg/inn/en und Beispiele aus der Erprobungsphase einfließen. Der hier eingefügte Methodenkoffer wurde bereits durch die Vertreterin der AG 1 (sozialräumliche Bedarfsermittlung) unter Mitwirkung eines Mitarbeiters aus dem Bereich 51.5 und der WB erarbeitet.
- Erarbeitung eines stadtweiten Fortbildungsprogramms unter Einbezug der Bildungsreferent/inn/en der Kinder- und Jugendverbände. Hierzu wurden 2 Treffen mit nahezu allen Bildungsreferent/inn/en unter Beteiligung der WB durchgeführt, auf denen man sich auf ein gemeinsames Vorgehen und auf die Beteiligung der Bildungsreferent/inn/en an

Fortbildungen einigen konnte. Die weitere Erarbeitung des Fortbildungsprogramms liegt in der Hand des Bereichs 51.5.

2. Begleitung und Beratung

Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung, der den ursprünglich geplanten Umfang bei weitem überschritt (siehe Anhang 4), bestand in der direkten Begleitung des Prozesses bzw. der Beratung auf allen Akteursebenen. Hierzu zählten u.a. auch

- Informations- und Beratungstreffen mit Vertreter/inn/en aus der Stadtpolitik,
- Beratungstreffen mit Vertreter/inn/en aus der Verwaltung (Bereich Kinder- und Jugendarbeit, 51.5),
- Beratungstreffen mit dem Stadtjugendring und einzelnen Einrichtungen.

Ziel dieser umfassenden Beratungstätigkeit war, möglichst alle relevanten Akteure umfassend zu informieren und umgekehrt ihre Expertise einzubeziehen, um sie entsprechend in den Prozess der Neuorganisation einzubinden sowie die unterschiedlichen Positionen bei der Erarbeitung des Rahmenkonzepts zu berücksichtigen.

3. Organisation, Moderation und fachlicher Input

Eine entscheidende Aufgabe der WB bestand darin, die 3 großen zentralen Veranstaltungen (Auftakt, Auftakt der Erprobungsphase, Abschlussworkshop) sowie die 4 Workshops für die an der Erprobung beteiligten Fachkräfte aus den Stadtbezirken gemeinsam mit der Verwaltung des Bereichs 51.5 inhaltlich zu planen, hier fachliche Inputs zu geben sowie den Stand des Prozesses darzustellen.

In den jeweils 3 Zusammenkünften der 4 thematischen AGs war die WB wesentlich mit der Planung, Beauftragung von externen Referenten, der Moderation und Protokollführung sowie der Formulierung der Eckpunktepapiere betraut (Ausnahme AG Bildungsorientierte Fachlichkeit, wo diese Funktionen vollständig von Vertretern der Verwaltung übernommen wurden).

Hinzu kamen die Vorstellungen des Prozesses sowie des Rahmenkonzepts

- in der Kommission Kinder- und Jugendhilfeplanung,
- in zusätzlichen Veranstaltungen (des Stadtjugendrings, mit Vertreter/inn/en der politischen Fraktionen etc.).

Unter Einbezug von Studierenden der Universität Hildesheim wurden zudem die sozialräumlichen Methoden der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover erprobt und Bedürfnisse von Jugendlichen in Einrichtungen aus den drei Erprobungsbezirken bzw. deren sozialräumlichen Umkreis erhoben. Die Studierenden erhielten dafür den ähnlichen Input durch Dr. Richard Krisch (Verein Wiener Jugendzentren) wie er in dem entsprechenden Workshop zur Bedarfsermittlung gehalten wurde. Die Ergebnisse der Erhebungen der Studierenden waren bis auf 2 Ausnahmen gut bis sehr gut bewertet worden und wurden entsprechend den sozialräumlichen Koordinierungsrunden für ihre Bedarfsermittlung zur Verfügung gestellt.

Anlagen

Anlage 1: Rahmenkonzept zur Neuorganisation

Anlage 2: Arbeitsbuch, aktueller Stand von Mai 2012 (erweiterte kommentierte Gliederung)

Anlage 3: Grafischer Entwurf der Internetplattform (Fassung des Grafikers Andreas Klein)

Anlage 4: Vororttermine der Wissenschaftlichen Begleitung