

# Reflexionsprozess zur Neuorganisation der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover

## Empfehlungen und Handlungsimpulse zur nachhaltigen Umsetzung des Rahmenkonzepts

### **Wissenschaftliche Prozessbegleitung**

M.A. Fabian Brückner, Leibniz Universität Hannover und ICL GmbH Berlin

Prof. Dr. Timo Ackermann, Alice Salomon Hochschule Berlin

## Inhalt

1. Zusammenfassung.....	3
1.1 Empfehlungen im Überblick.....	3
1.2 Handlungsimpulse im Überblick.....	4
2. Empfehlungen zum Rahmenkonzept .....	6
2.1 Sozialräumliche Verfahren: 3 Ebenen einer sozialraumorientierten Kinder- und Jugendarbeit ..	6
2.2 Stadtbezirkskonzepte .....	10
2.3 Aufgaben der sozialräumlichen Koordinierungsrunden.....	11
2.4 Qualitätsdialog: Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung .....	11
2.5 Qualitätsdialog: Selbstevaluation der Organisationsstrukturen .....	14
2.5.1 KQS: Ein Qualitätsentwicklungsmodell für personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen .....	14
2.5.2 Reflexive Qualitätsentwicklung in Organisationen der Kinder- und Jugendarbeit .....	15
2.5.3 Kriterienkatalog: Qualitätsbereiche und Anforderungen für die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen.....	17
2.5.4 Selbstbewertung und Systematik eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufs .....	23
3. Handlungsimpulse für eine nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts .....	24
3.1 Handlungsimpulse: Organisationsstruktur der Kinder- und Jugendarbeit.....	24
3.2 Handlungsimpulse: Sozialräumliche Koordinierungsrunden .....	26
3.3 Handlungsimpulse: Stadtbezirkskonzepte und Stadtteilberichte .....	28
3.4 Handlungsimpulse: Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung.....	29
3.5 Handlungsimpulse: Selbstevaluation der Organisationsstrukturen.....	30
3.6 Handlungsimpulse: Organisation und Durchführung von Fortbildungen .....	32
3.7 Handlungsimpulse: Internetplattform .....	34

# 1. Zusammenfassung

## 1.1 Empfehlungen im Überblick

An dieser Stelle werden die Empfehlungen, die maßgebliche Anpassungen und Änderungen am Rahmenkonzept erforderlich machen (siehe Kapitel 0), zentral zusammengefasst:

### 1. Die sozialräumlichen Verfahren der Kinder- und Jugendarbeit differenzieren sich auf drei verschiedenen Ebenen aus.

- 1. Ebene: Einrichtungen und Träger (regelmäßig) -> Anpassung der Angebote und Dienstleistungen.
- 2. Ebene: Sozialräumliche Koordinierungsrunde (jährlich) -> Erstellen eines Stadtteilberichtes über Aktivitäten und Entwicklungen im Sozialraum mit anschließender Diskussion der Ergebnisse im Stadtbezirk (einschließlich lokaler Politik) und der AG nach §78
- 3. Ebene: Sozialraumanalyse als Gesamterhebung im Sozialraum (alle 4 Jahre) -> Im Ergebnis liegt ein stadtweiter Bericht über die Sozialräume in Hannover vor, der als Grundlage für die Erstellung von Stadtbezirkskonzepten dient.
  - Siehe Kapitel 2.1

### 2. Die „Sozialraumanalyse als Gesamterhebung im Sozialraum“ für eine bedarfsorientierte Kinder- und Jugendarbeit erfolgt alle vier Jahre durch einen externen wissenschaftlichen Dienstleister.

- Wissenschaftliche Erhebung und fundierte Auswertung als belastbare Grundlage für eine bedarfsorientierte Jugendhilfeplanung.
- Ganzheitliche Erfassung der Bedarfe und aller Angebote für Kinder- und Jugendliche im Sozialraum (auch zivilgesellschaftlicher Art).
- Umgehen des Konflikts, dass in den festgestellten Bedarfen bzw. Stadtbezirkskonzepten Trägerinteressen reproduziert werden.
- Die sozialräumlichen Koordinierungsrunden werden von der Verantwortung für die Sozialraumanalyse und die Erstellung eines Stadtbezirkskonzepts befreit, was für eine zeitliche Entlastung bei den Mitgliedern sorgt.
- Die Expertise der sozialräumlichen Koordinierungsrunden über den Sozialraum wird systematisch in die Sozialraumanalyse integriert.
  - Siehe Kapitel 2.1

### 3. Stadtbezirkskonzepte werden ausgehend von dem stadtweiten Bericht über die Sozialräume in Hannover durch die Verwaltung unter Einbezug der sozialräumlichen Koordinierungsrunden und der AG nach §78 verfasst.

- Der stadtweite Bericht über die Sozialräume in Hannover zeigt als wesentliches Ergebnis Handlungsbedarfe in den Sozialräumen auf und spricht Handlungsempfehlungen für die Kinder- und Jugendarbeit aus.
- In Abstimmung mit den sozialräumlichen Koordinierungsrunden und der AG nach §78 werden aus den Ergebnissen des wissenschaftlichen Berichts Stadtbezirkskonzepte erstellt, die Zielsetzungen und Handlungsfelder für die Kinder- und Jugendarbeit in den Sozialräumen festlegen.

- Die Träger- und Einrichtungen erstellen auf dieser Grundlage Angebote und Konzepte und bewerben sich mit diesen im Rahmen des Verfahrens zu den koordinationsrechtlichen Leistungsverträgen bzw. Zielvereinbarungen.

➤ Siehe Kapitel 2.2

**4. „Standards für die fachliche und organisatorische Eignung“ regeln in die Voraussetzungen, die von Trägern und Einrichtungen erbracht werden müssen, um städtische Zuwendungen zu erhalten.**

- Im Rahmenkonzept sind Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung gefordert (Rahmenkonzept S. 9 und S.19), die im Reflexionsprozess erarbeitet wurden.
- Die Standards fungieren im Sinne von Mindeststandards und definieren Anforderungen an die erwartete Qualität der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover.
- Sie sind einerseits eine Erwartung an die Einrichtungen und Träger, bedeuten im Umkehrschluss aber auch den Anspruch an eine auskömmliche Finanzierung, um diesen Standards nachkommen zu können.

➤ Siehe Kapitel 2.4

**5. Ein Kriterienkatalog in Form von Qualitätsbereichen fördert und fordert die kontinuierliche und reflexive Organisationsentwicklung der Träger und Einrichtungen im Sinne einer lernenden Organisation.**

- Im Rahmenkonzept ist ein Kriterienkatalog für die reflexive Selbstevaluation der Einrichtungen und Träger als ein nach innen gerichtetes, systematisches Verfahren zur Qualitätssicherung gefordert (Rahmenkonzept S. 18), der im Reflexionsprozess einschließlich eines Verfahrens erarbeitet wurde.
- Legen die Mindeststandards „statisch“ eine Mindestanforderung fest, dient der Kriterienkatalog der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Einrichtungen und Träger.
- In einer systematischen Reflexion unterziehen Einrichtungen und Träger ihre vorhandenen Organisationsstrukturen einer Prüfung gemäß den in den Qualitätsbereichen definierten Anforderungen und ziehen Schlussfolgerungen für die eigene Weiterentwicklung.
- Als Vorbild für den hier formulierten Kriterienkatalog wurde auf das wissenschaftlich fundierte Organisationsmodell und Qualitätsverfahren des KQS®-Modells zurückgegriffen, das speziell für den Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen entwickelt wurde.

➤ Siehe Kapitel 2.5

## 1.2 Handlungsimpulse im Überblick

An dieser Stelle sind die Handlungsimpulse zentral zusammengefasst (siehe Kapitel 3), die auf Basis der Reflexionsergebnisse für die nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzeptes aus Sicht der Prozessbegleitung essentiell erscheinen.

### **Handlungsimpulse: Organisationsstruktur der Kinder- und Jugendarbeit (Kapitel 3.1)**

1. **Zusammensetzung der Beteiligungsgremien reflektieren und ggf. neu entscheiden.**
2. Rollen, Funktionen und Zusammenarbeit der einzelnen Akteure in der Jugendhilfeplanung klären, vergemeinschaften und beschreiben.
3. **Das Teilen von Informationen strukturieren.**
4. **Zentrale Prozesse der Kinder- und Jugendarbeit als Schlüsselprozesse definieren und beschreiben.**

5. Kultur der Zusammenarbeit aktiv gestalten.
6. Übergeordnete Jugendhilfeplanung: Zusammenarbeit mit benachbarten Fachbereichen ausbauen.

### **Handlungsimpulse: Sozialräumliche Koordinierungsrunde (Kapitel 3.2)**

1. **Ressource „Koordination“ der sozialräumlichen Koordinierungsrunden klären.**
2. Sozialräumliche Koordinierungsrunden für relevante Akteure im Sozialraum öffnen.
3. Systematischen Informationsaustausch im Sozialraum organisieren.
4. Geschäftsordnung und Aufgabenprofile für die funktionalen Rollen erstellen.
5. **Umsetzung der zentralen Schlüsselprozesse der Kinder- und Jugendarbeit innerhalb der sozialräumlichen Koordinierungsrunden definieren und beschreiben.**
6. Stadtweite Koordinierung und übergreifenden Erfahrungs- und Informationsaustausch fördern.

### **Handlungsimpulse: Stadtbezirkskonzepte und Stadtteilberichte (Kapitel 3.3)**

1. Arbeitsgruppe zur Standardisierung der Stadtbezirkskonzepte und Stadtteilberichte einrichten

### **Handlungsimpulse: Standards zur fachlichen und Organisatorischen Eignung (Kapitel 3.4 )**

1. Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung in der AG nach §78 abstimmen.
2. **Verfahren zur Überprüfung der Einhaltung der Mindeststandards definieren.**
3. Besondere Bedingungen von Kleinsteinrichtungen berücksichtigen und individuelle Vereinbarungen treffen.
4. Innovative Kinder- und Jugendarbeit weiterhin ermöglichen.

### **Handlungsimpulse: Selbstevaluation der Organisationsstrukturen (Kapitel 3.5)**

1. Kriterienkatalog in der AG nach §78 abstimmen.
2. **Entscheidung zur Umsetzung treffen und ein Verfahren zur Begutachtung der Qualitätsanforderungen definieren.**
3. Systematische Qualitätsentwicklung durch Zeitkontingente und Fortbildungen fördern.

### **Handlungsimpulse: Organisation und Durchführung von Fortbildungen (Kapitel 3.6)**

1. Ressourcen für die jährliche Koordinierung eines stadtweiten Fortbildungsprogramms zur Verfügung stellen.
2. Interessierte Fachkräfte über das Angebot, Anmeldeverfahren, Geschäftsbedingungen und die Durchführung von Fortbildungen informieren.
3. Regelmäßige Evaluationen der Fortbildungen durchführen, Anregungen und Beschwerden systematisch erfassen und Konsequenzen ziehen.
4. Regelmäßig stattfindende (obligatorische) Seminare anbieten.
5. Qualifizierung der Akteursgremien und jährliche Fachforen organisieren.

### **Handlungsimpulse: Internetplattform (Kapitel 3.7)**

1. Entscheidung über Vorgehen zur Erstellung der Internetplattform treffen und kommunizieren.

## 2. Empfehlungen zum Rahmenkonzept

In diesem Kapitel werden auf Basis der Ergebnisse im Reflexionsprozess (siehe Anhang A) Empfehlungen für Änderungen bzw. Anpassungen und Ausdifferenzierungen des Rahmenkonzepts gegeben.

### 2.1 Sozialräumliche Verfahren: 3 Ebenen einer sozialraumorientierten Kinder- und Jugendarbeit

Gemäß dem Rahmenkonzept der Kinder- und Jugendarbeit ist eine fortlaufende Sozialraumanalyse die Grundlage der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover. Sie hat zum Ziel, den Handlungsbedarf aus fachlicher Sicht zu bestimmen und ihre Arbeit entsprechend am Bedarf auszurichten (Rahmenkonzept, S. 11).

Ausgehend von den Ergebnissen der Reflexion (siehe Anhang A) wird empfohlen, die Sozialraumanalyse (sozialräumliche Bedarfsermittlung) zukünftig auf drei Ebenen durchzuführen und miteinander in Verbindung zu setzen:

1. **Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum durch Einrichtungen und Träger**
  - *regelmäßig*
2. **Bedarfsermittlung in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden**
  - *jährlich*
3. **Sozialraumanalyse als Gesamterhebung im Sozialraum**
  - *alle 4 Jahre*

Diese drei Ebenen einer sozialraumorientierten Kinder- und Jugendarbeit erlauben, eine langfristige stadtweite Planung mit einer kurz- bzw. mittelfristigen an den jeweiligen Sozialräumen angepassten Planung zu verbinden. Kurzzeitiges Reagieren auf aktuelle Entwicklungen wird ebenso erreicht, wie die langfristige Planungssicherheit für die Einrichtungen und Träger der Kinder- und Jugendarbeit.

#### 1. Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum durch Einrichtungen und Träger

Die Analyse von Bedürfnissen von Kinder- und Jugendlichen ist genuiner Bestandteil pädagogischen Handelns (Rahmenkonzept, S.11). Dieses Wissen der Fachkräfte über den Sozialraum ist durch Verfahren zur Bedarfserschließung in den Trägern und Einrichtungen regelmäßig auszuwerten und für die weitere Planung nutzbar zu machen. Eine weitere Aufgabe auf dieser Ebene für die Einrichtungen und Träger ist es, relevante Informationen über den Sozialraum zu beschaffen und auszuwerten.

Gemäß dem in Kapitel 2.5 (siehe unten) dargelegtem Ansatz zur Förderung einer reflexiven Qualitäts- und Organisationsentwicklung sind Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung bzw. Informationsbeschaffung von den jeweiligen Trägern und Einrichtungen selbst festzulegen, zu beschreiben und zu begründen. In regelmäßigen Abständen gilt es, die Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse organisationsintern zu bewerten und Schlussfolgerungen zu ziehen.

➔ Siehe zur weiteren Ausgestaltung dieser Ebene der Bedarfserschließung für Einrichtungen und Träger das Kapitel 2.5 und insbesondere Anhang B.

Mit der Verankerung der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung auf dieser Ebene im Sozialraum wird die bedarfsorientierte Ausrichtung der jeweiligen Angebote systematisch in die Verantwortung der Träger und Einrichtungen gelegt. Die Ergebnisse dienen neben der organisationsinternen Weiterentwicklung der Angebote und sozialen Dienstleistungen als wichtige Basis für die beiden weiteren Ebenen der sozialräumlichen Verfahren.

### **Gegenstände der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum können bzw. sollten sein:**

- Informationen über Bedürfnisse der Kinder und Jugendliche im Sozialraum
- Öffentliche Orte von Interesse für Kinder und Jugendliche (Was tun Kinder- und Jugendliche im Sozialraum? - Aneignung des Raumes durch Jugendliche)
- Informationen über Bedarfe der institutionellen Kunden/Auftraggeber
- Informationen von anderen relevanten Akteuren und Netzwerken im Sozialraum
- Informationen über rechtliche Grundlagen und ihre Veränderungen
- Auswertung des Stadtbezirkskonzepts

### **Verantwortlichkeiten**

- Träger und Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit

### **Integration der Ergebnisse in die weiteren Ebenen der Bedarfsorientierung bzw. Jugendhilfeplanung**

Wird Seitens der Einrichtungen und Träger auf Basis aktueller Entwicklungen im Sozialraum besonderer Bedarf festgestellt (der nicht im Stadtbezirkskonzept ausgewiesen ist), kann dieser Bedarf in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden thematisiert werden. Dort erfolgt eine fachliche Bewertung durch die Mitglieder und mündet im Ergebnis in Form einer schriftlichen Empfehlung (Handlungsbedarf liegt vor/liegt nicht vor).

Mit dieser Empfehlung kann der jeweilige Träger bzw. Einrichtung (ggf. auch ein Kooperationsverbund) einen Antrag für die Durchführung von zusätzlichen Angeboten oder Maßnahmen stellen. Der Antrag wird daraufhin in der AG nach §78 bzw. in der „Unter-AG Stadtweite Koordination“ in stadtweiter Perspektive fachlich bewertet und eine Empfehlung ausgesprochen. Die letztendliche Entscheidung über die Bewilligung des Antrags obliegt dem Jugendhilfeausschuss.

Alternativ können Einrichtungen und Träger bzw. Kooperationsverbände – nach fachlicher Bewertung durch die sozialräumliche Koordinierungsrunde – Projektmittel für die Durchführung von Projekten beantragen.

Die Ergebnisse der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung der Einrichtungen und Träger sind Grundlage für die jährliche Bedarfsermittlung in den sozialräumlichen Koordinierungen und eine wichtige Datenlage für die Sozialraumanalysen als Gesamterhebung im Sozialraum.

## **2. Bedarfsermittlung in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden**

Auf Ebene der sozialräumlichen Koordinierungsrunden gilt es, eine einrichtungs- und trägerübergreifende Expertise für den Sozialraum auszubilden und die Aktivitäten und Angebote der Träger und Einrichtungen auf den Bedarf im Sozialraum hin abzustimmen und zu beraten.

Grundlage dazu sind die Ergebnisse der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung der Einrichtungen und Träger im Sozialraum. Letztere werden jährlich in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden in Form einer Übersicht zusammengetragen und ausgewertet.

Aufgabe der sozialräumlichen Koordinierungsrunden ist es zudem, systematisch Informationen über den Sozialraum von relevanten Akteuren im Sozialraum zusammenzutragen und die Mitglieder zu informieren.

Darüber hinaus organisieren die sozialräumlichen Koordinierungsrunden einen regelmäßigen träger- und einrichtungsübergreifendes „Kennenlernen des Sozialraums“ in Form von Erkundungen und Begehungen im Sozialraum mit den vor Ort tätigen Fachkräften. Die Form und Umfang der Umsetzung obliegt den jeweiligen Koordinierungsrunden gemäß den spezifischen Begebenheiten und ist nachvollziehbar zu begründen. Beobachtungen und Ergebnisse werden schriftlich festgehalten und in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden diskutiert und ausgewertet.

Eine weitere Aufgabe der sozialräumlichen Koordinierung im Rahmen der Bedarfsermittlung ist die Feststellung des Fortbildungsbedarfs der Einrichtungen und Träger (siehe auch Rahmenkonzept, S. 15f.).

In aggregierter und datenschutzrechtlich konformer Form werden den sozialräumlichen Koordinierungsrunden zudem Sozialdaten und -statistiken über den Sozialraum durch die Verwaltung zur Verfügung gestellt und fachlich vor dem Hintergrund der Aktivitäten im Sozialraum beraten.

Die Ergebnisse dieser Tätigkeiten münden in einem jährlichen Stadtteilbericht, welcher in prägnanter Form Überblick über die Aktivitäten und Entwicklungen im Sozialraum gibt.

Der Stadtteilbericht ist Ausgangspunkt für die Netzwerktreffen-im-Sozialraum, bei welchen einmal im Jahr alle relevanten Akteure aus dem jeweiligen Sozialraum eingeladen werden (einschließlich Bezirkspolitik). Ziel sind der übergreifende Informationsaustausch über Aktivitäten, Ereignisse, Entwicklungen und Bedarfe im Sozialraum sowie die Vernetzung der Akteure.

### **Gegenstände der Bedarfsermittlung in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden:**

- Ergebnisse der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung der Einrichtungen und Träger
- Ergebnisse der einrichtungs- und trägerübergreifenden Erkundungen und Begehungen im Sozialraum
- Fortbildungsbedarfe der Einrichtungen und Träger
- Informationen von relevanten Akteuren im Sozialraum (einschließlich Bezirkspolitik)
- Sozialdaten und -statistiken

### **Verantwortlichkeiten:**

- Sozialräumliche Koordinierungsrunde

## **Integration der Ergebnisse in die weiteren Ebenen der Bedarfsorientierung bzw. Jugendhilfeplanung:**

Die Ergebnisse der Bedarfsermittlung in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden münden in dem jährlichen Stadtteilbericht. Diese Berichte werden in der AG nach 78§ diskutiert und ausgewertet.

Die Stadtteilberichte sind zudem wesentliche Grundlage für die Netzwerktreffen-im Sozialraum und für die Sozialraumanalyse als Gesamterhebung im Sozialraum (siehe folgenden Punkt 3).

Die Auflistung des Fortbildungsbedarfs der Einrichtungen und Träger im Sozialraum wird jährlich an die „Unter-AG Stadtweite Koordination“ gesendet und im Rahmen des stadtweiten **Fortbildungsprogramms** ausgewertet.

### **3. Sozialraumanalyse als Gesamterhebung im Sozialraum**

Eine sozialraumorientierte Kinder- und Jugendarbeit orientiert sich an der faktischen Situation in den Sozialräumen. Entsprechend ist **alle vier Jahre eine Sozialraumanalyse in Form einer Gesamterhebung** des Sozialraums durchzuführen. Ausgehend von Reflexionsergebnissen (Anhang A) wird empfohlen, die **Durchführung an einen wissenschaftlichen externen Dienstleister zu vergeben** (Forschungsinstitute, Fachhochschulen oder Universitäten).

Neben einer **wissenschaftlich fundierten Erhebung der Bedürfnisse von Kindern- und Jugendlichen** sind in dieser Sozialraumanalyse alle relevanten Orte, Aktivitäten und Angebote für Kinder- und Jugendliche zu berücksichtigen. D.h., neben den Zuwendungsempfängern nach SGB VIII werden ebenso zivilgesellschaftliche und ehrenamtliche Aktivitäten, Angebote und Infrastrukturen (z. B. von Sportvereinen, Kirchen, Moscheen, Jugendverbänden) berücksichtigt. Gleichmaßen sollten Angebote weiterer öffentlicher Einrichtungen (wie z. B. von Ganztagschulen, Horten oder Kindertagesstätten) Einzug in die Auswertung finden.

Im Ergebnis der wissenschaftlichen Sozialraumanalyse entsteht ein **stadtweiter Bericht über die Sozialräume in Hannover**. Der Bericht enthält u.a. folgende Inhalte und Aussagen:

1. Überblick zu der Situation von Kindern und Jugendlichen in Hannover
2. Situation in den Sozialräumen: Aktivitäten, Angebote und Bedarfe
3. Aufzeigen von Handlungsbedarf: Offene Bedarfe, derer sich durch eine ergänzende öffentliche Förderung angenommen sollte
4. Konzeptionelle Empfehlungen: Handlungsempfehlungen für die Kinder- und Jugendarbeit in den einzelnen Sozialräumen

Im Rahmen der Sozialraumanalyse sind die Mitglieder in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden zu beteiligen. Basis hierzu ist ein Dialog über die Stadtteilberichte mit dem externen Dienstleister.

### **Gegenstände der Sozialraumanalyse**

- Informationen über Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen im Sozialraum
- Öffentliche Orte von Interesse für Kinder und Jugendliche (Was tun Kinder- und Jugendliche im Sozialraum? - Aneignung des Raumes durch Jugendliche)
- Akteure, Angebote und Aktivitäten für Kinder- und Jugendliche im Sozialraum
- Ergebnisse der Bedarfsermittlung in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden (Stadtteilberichte)

- Informationen über Netzwerke der Akteure (Nachbarschaft, Jugendverbände, Gemeinwesen, Kooperationen, Verbandsstrukturen, Gemeinden, etc.)
- Informationen über rechtliche Grundlagen und ihre Veränderungen

### **Verantwortlichkeiten**

- Verwaltung bzw. Jugendbildungskoordinatoren/innen (Beauftragung und Koordination)
- Externer wissenschaftlicher Dienstleister (Durchführung wissenschaftliche Analyse)
- Sozialräumliche Koordinierungsrunden (fachliche Beratung)

### **Integration der Ergebnisse in die weiteren Ebenen der Bedarfsorientierung bzw. Jugendhilfeplanung**

Dieser stadtweite Bericht über die Sozialräume in Hannover dient der Verwaltung unter Einbezug der AG nach §78 und der Unter-AG stadtweite Koordination, als Grundlage zur Erstellung von Stadtbezirkskonzepten.

Die Ergebnisse der Sozialraumanalyse sind ebenfalls für eine **fachbereichsübergreifende Jugendhilfeplanung** in der Verwaltung von Interesse bzw. sollten eine fachbereichsübergreifende Datenbasis bilden, um Synergieeffekte zu erschließen und den Ertrag des geleisteten Aufwands zu erhöhen.

## **2.2 Stadtbezirkskonzepte**

Die bisherige Form der Erstellung von Stadtbezirkskonzepten wird dahingehend abgelöst, dass nicht mehr die sozialräumlichen Koordinierungsrunden ein Stadtbezirkskonzept verfassen. Die Erstellung des Stadtbezirkskonzepts obliegt fortan in der Verantwortung der Verwaltung auf Basis des stadtweiten Berichts über die Sozialräume in Hannover.

Die sozialräumlichen Koordinierungsrunden erhalten zunächst ein **vorläufiges** Stadtbezirkskonzept, für das sie eine sozialraumbezogene Stellungnahme verfassen. Diese wird zusammen mit dem vorläufigen Konzept in der AG nach §78 diskutiert und daraufhin das Stadtbezirkskonzept ggf. angepasst und durch den Jugendhilfeausschuss verabschiedet.

Die Stadtbezirkskonzepte sind alle vier Jahre zu erstellen und greifen im Wesentlichen die Inhalte des stadtweiten Berichts über die Sozialräume auf. Mit dem entscheidenden Unterschied, dass aus den Handlungsempfehlungen nun **Zielsetzungen und Handlungsfelder für die Kinder- und Jugendarbeit in den einzelnen Sozialräumen für einen Zeitraum von 4 Jahren abgeleitet sind**. Mit den Zielsetzungen und Handlungsfeldern im Stadtbezirkskonzept wird für die Kinder- und Jugendarbeit ein Rahmen bzw. eine Arbeitsgrundlage für die Kinder- und Jugendarbeit im Stadtteilverbund geschaffen.

Das Stadtbezirkskonzept gibt keine Auskunft darüber, wie die konkrete Bearbeitung der offenen Bedarfe bzw. der Zielsetzungen und Handlungsfelder durch die Träger und Einrichtungen erfolgen soll. Im Rahmen des Verfahrens für **die koordinationsrechtlichen Leistungsverträge bzw. Zielvereinbarungen** ist es Aufgabe der Einrichtungen und Träger, sich mit pädagogischen Konzepten und Angeboten sowie Projekten in Bezug auf die Ziele und Handlungsfelder zu bewerben. Wie wird entschieden?

Für Angebote und Leistungen der Kinder- und Jugendarbeit, die stadtweit ausgerichtet sind (wie z.B. die mobile Kinder- und Jugendarbeit), wird in der Unter-AG Stadtweite Koordination ein **stadtweites Konzept** erstellt; diese sind dann nicht in einem Stadtbezirkskonzept verortet (Rahmenkonzept S.13).

## 2.3 Aufgaben der sozialräumlichen Koordinierungsrunden

In den Reflexionsergebnissen zeichnet sich ab, dass in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden ein hoher Bedarf nach einer Klärung des Aufgabenspektrums und der zugeschriebenen Funktion besteht.

Hervorgehoben wird nochmals ihre Funktion als beratendes Fachgremium mit besonderer Expertise für den jeweiligen Sozialraum. Wie im Rahmenkonzept angelegt, sind sie „das Kernelement der **dezentralen Steuerung** sowie des Qualitätsdialogs“ (Rahmenkonzept, S.7).

Zusammenfassend liegen in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden folgende Aufgaben:

- Koordinierung und Durchführung von Erkundungen und Begehungen im Sozialraum (regelmäßig)
- Organisieren des systematischen Informationsaustausches im Sozialraum (regelmäßig)
- Sozialräumliche Bedarfsermittlung (jährlich; siehe Kapitel 2.1.)
- Durchführung von Netzwerktreffen-Sozialraum (jährlich)
- Zusammenstellung des Fortbildungsbedarfs der Einrichtungen und Träger (jährlich)
- Fachliche Beratung zu den Ergebnissen der externen Sozialraumanalyse (alle vier Jahre)
- Erstellen einer Stellungnahme zum vorläufigen Stadtbezirkskonzept (alle vier Jahre)
- Erstellen von Stadtteilberichten und dialogische Auswertung der Berichte (jährlich)
- Austauschplattform zur „Selbstevaluation der pädagogischen Arbeit“ (jährlich)
- Sozialraumbezogene Fachberatung bei der Entwicklung und Bewertung von Bedarfen und Projektanträgen (nach Bedarf)
- Fachliche Stellungnahmen zu Entwicklungen im Sozialraum (nach Bedarf)
- Kollegiale Beratung zur Organisations- und Qualitätsentwicklung der Einrichtungen und Träger (nach Bedarf)

## 2.4 Qualitätsdialog: Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung

Im Rahmenkonzept sind **Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung** gefordert. Sie wurden innerhalb des Reflexionsprozesses gemeinsam mit der „Unter-AG Stadtweite Organisation“ und der Verwaltung erarbeitet.

Die formulierten Standards sind als **Mindeststandards** zu verstehen. Sie definieren Anforderungen, deren Erfüllung von den Einrichtungen und Trägern der Kinder- und Jugendarbeit nachzuweisen ist, sofern sie städtische Zuwendungen erhalten wollen. Zugleich bedeuten sie einen **Anspruch an eine auskömmliche Finanzierung**, damit die Mindeststandards von den Einrichtungen und Trägern erfüllt werden können.

In die Standards sind zudem Anforderungen integriert, die für eine **Betriebserlaubnis nach dem Bundeskinderschutzgesetz** vom 01.01.2012 gesetzlich verbindlich sind.

**Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung:**

1. Wahrung der Ziele des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschlands und des SGB VIII
2. Umsetzung des Bundeskinderschutzgesetzes gem. §45 SGB VIII (Schutzkonzept) und Kinderschutz gem. § 8a SGB VIII
3. Anforderungen an das Personal
4. Infrastrukturelle Anforderungen
5. Overhead- und Sachkosten
6. Gemeinwesenorientiertes Arbeiten
7. Verpflichtung zur kontinuierlichen Organisations- und Qualitätsentwicklung

**1. Wahrung der Ziele des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschlands und des SGB VIII**

Gefordert ist eine schriftliche Gewährleistung der Einrichtungen und Träger, mit der sie die Wahrung der Ziele des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschlands und des SGBVIII verpflichtend zum Ausdruck bringen. Nachweisliche Verstöße können zu einem Verlust der Zuwendungen führen (bis hin zur Rückzahlungen erhaltender, zweckentfremdeter Gelder).

**2. Umsetzung des Bundeskinderschutzgesetzes gem. §45 SGB VIII (Schutzkonzept) und Kinderschutz gem. § 8a SGB VIII**

Einrichtungen und Träger der Kinder- und Jugendarbeit müssen die Umsetzung eines „Schutzkonzepts“ nachweisen. Die Betriebserlaubnis ist gem. §45 SGB VIII daran gebunden, ob Träger und Einrichtungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erweiterte Führungszeugnisse einfordern. Zudem müssen Einrichtungen und Träger geeignete Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren für Kinder und Jugendliche vorhalten und weiterentwickeln. Die regelmäßige Überprüfung der Verfahren ist festgeschrieben.

Die Schutzkonzepte sind nicht auf sexuelle Gewalt engzuführen. Sie sollen einen Schutz vor Gewalt im weitesten Sinne gewährleisten (Gewaltschutz gem. § 79a SGB VIII) und die Rechte von Kindern und Jugendlichen sichern.

Der öffentliche Träger schließt mit den Einrichtungen und Trägern eine Vereinbarung zur Umsetzung des Schutzauftrages nach § 8a SGB VIII ab, sowie zur Sicherstellung des Tätigkeitsausschlusses einschlägig vorbestrafter Personen nach § 72a SGB VIII.

**3. Anforderungen an das Personal**

Öffentlich geförderte Träger und Einrichtungen bestehen aus **mindestens drei Vollzeitstellen** gemäß TVöD (einschließlich auskömmlicher Dynamisierung).

**Ausbildung der Leitung:** Die Leitung verfügt über ein abgeschlossenes Studium der Sozialpädagogik, des Sozialmanagements oder einem vergleichbaren Abschluss.

**Ausbildung der Beschäftigten:** Die Beschäftigten sind ausgebildete Sozial Arbeiterinnen und Sozial Arbeiter oder verfügen über einen vergleichbaren Abschluss.

Zur Sicherung der Fachlichkeit ist der **Nachweis von zwei Fortbildungstagen pro Jahr** zu erbringen

#### **4. Infrastrukturelle Anforderungen**

In Bezug auf infrastrukturelle Begebenheiten ist eine Fläche von mindestens 150 qm<sup>2</sup> für Jugendtreffs und von mindestens 400 qm<sup>2</sup> für Einrichtungen auszuweisen. Diese Anforderungen beziehen sich auf die Mindestflächen und können bei entsprechendem Bedarf größer sein.

Eine Obergrenze für Mietkosten ist Seitens der Stadt Hannover noch festzulegen.

Instandhaltungskosten sind von den Eigentümern zu finanzieren.

#### **5. Overhead- und Sachkosten**

Im Rahmen der bewilligten Zuwendung

8 % für eine Leitungsstelle pro Zuwendung

4-15 % Verwaltungskostenpauschale

Zeitressourcen für Fortbildung und Supervision

Schulungen und Zeitressourcen für Qualitätsentwicklung

Die geläufigen Regelungen zur Vor – und Nachrangigkeit sind zu beachten.

#### **6. Gemeinwesenorientiertes Arbeiten**

Erwartet wird von den Einrichtungen und Trägern eine Beteiligung und Mitwirkung an den sozialräumlichen Koordinierungsrunden, wodurch sich z. B. eine Mitwirkung an Bedarfsermittlungen und den Sozialraumanalysen sowie die Leistung von Stadtteilarbeit und aufsuchende Arbeit.

#### **7. Verpflichtung zur kontinuierlichen Organisations- und Qualitätsentwicklung**

Die definierten Standards in den Punkten 1 bis 6 sind Mindestanforderungen. Sie bilden das „Fundament“ für die Einrichtungen und Träger der Kinder- und Jugendarbeit. Damit über die Mindeststandards hinaus eine fortwährende Weiterentwicklung gewährleistet wird, verpflichten sich die Einrichtungen und Träger zu einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Grundlage dazu bilden die „Selbstevaluation der pädagogischen Arbeit“ (Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) sowie die „Selbstevaluation der Organisationsstrukturen“ (Kapitel 2.5).

Wie bereits in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** dargelegt, wird empfohlen, die reflexive Selbstevaluation zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit zukünftig durch zwei unterschiedliche Verfahren zu organisieren: 1. die Selbstevaluation der pädagogischen Arbeit und 2. die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen.

Die „Selbstevaluation der pädagogischen Arbeit“ dient der fachlichen Reflexion und damit der Qualitätsentwicklung für das pädagogische Arbeiten mit Kindern und Jugendlichen. Anhand spezifischer Workshop-Formate wird ein Lernen aus Erfahrungen zwischen den Fachkräften gefördert. In fachlicher Reflexion werden „Ausschnitte und Begebenheiten aus der pädagogischen Praxis gemeinsam beschrieben, reflektiert und „gedanklich überprüft““ (Rahmenkonzept, S. 18). Die Plattform für den träger- und einrichtungsübergreifenden Erfahrungsaustausch bilden die jährlichen Reflexionssitzungen in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden.

Weiterer Bestandteil der „Selbstevaluation der pädagogischen Arbeit“ sind die Erkundungen und Begehungen im Sozialraum, die durch die sozialräumlichen Koordinierungsrunden organisiert werden.

## 2.5 Qualitätsdialog: Selbstevaluation der Organisationsstrukturen

Für die nachhaltige Qualitätsentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover ist klar zwischen der Selbstevaluation der pädagogischen Arbeit und der Selbstevaluation der Organisationsstrukturen zu unterscheiden.

Die „Selbstevaluation der pädagogischen Arbeit“ ist im Rahmenkonzept (S. 18) beschrieben und dient der Qualitätsentwicklung für das pädagogische Arbeiten mit Kindern und Jugendlichen. In fachlicher Reflexion werden „Ausschnitte und Begebenheiten aus der pädagogischen Praxis gemeinsam beschrieben, reflektiert und „gedanklich überprüft““ (Rahmenkonzept, S. 18). Die Plattform für den träger- und einrichtungsübergreifenden Erfahrungsaustausch bilden die jährlichen Reflexionssitzungen in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden. Anhand spezifischer Workshop-Formate wird ein Lernen aus Erfahrungen zwischen den Fachkräften gefördert.

Die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen steht in Ergänzung zum individuellen Lernen der Fachkräfte ist ein Verfahren des organisationalen Lernens. In systematischer Reflexion unterziehen Einrichtungen und Träger ihre vorhandenen Organisationsstrukturen einer Prüfung und ziehen Schlussfolgerungen für die eigene Weiterentwicklung.

Um die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen systematisch anzuleiten und ihr eine verbindliche Struktur zu geben, ist im Rahmenkonzept ein Kriterienkatalog gefordert (S.18). Entsprechend wurde im Reflexionsprozess unter Beteiligung der Unter-AG Stadtweite Koordination bzw. der Steuerungsgruppe und der Verwaltung ein Kriterienkatalog mit Qualitätsbereichen sowie ein reflexives Verfahren in Anlehnung an das Qualitätsentwicklungssystem KQS® formuliert.

### 2.5.1 KQS: Ein Qualitätsentwicklungsmodell für personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen

KQS® als Referenzmodell für die Organisations- und Qualitätsentwicklung der Einrichtungen und Träger zu nutzen, bietet mehrere Vorteile, die an dieser Stelle kurz dargelegt werden sollen.<sup>1</sup>

KQS steht für Kundenorientierte Qualitätstestierung für soziale Dienstleistungsorganisationen. Es ist ein **Qualitätsmanagementsystem mit einem zugrundeliegenden Organisationsmodell, das speziell für den Bereich der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen entwickelt wurde**. Der Vorzug dieses Modells liegt neben seiner **wissenschaftlichen Fundierung** darin, dass es die Reflexivität der Einrichtungen und Träger systematisch fördert und die Qualitätsentwicklung der Organisation konsequent auf eine Verbesserung der pädagogischen Qualität bzw. der personenbezogenen sozialen Dienstleistung ausrichtet (siehe auch Kapitel 2.5.2).

---

<sup>1</sup> Ausführliche Informationen zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung finden sich unter [www.qualitaets-portal.de](http://www.qualitaets-portal.de), im Leitfaden für die Praxis <http://www.qualitaets-portal.de/kqs-leitfaden/> (als Download) oder in der aktuellen Publikation: Zech, R./ Dehn, C. 2017: Qualität als Gelingen. Grundlegung einer Qualitätsentwicklung in Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung. Vandenhoeck & Ruprecht

KQS wurde auf der Basis der von 2000 bis 2005 im Rahmen mehrerer Projekte der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung mit Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds geförderten Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) entwickelt, die inzwischen über die Grenzen Deutschlands hinaus als anerkanntes Qualitätstestierungsverfahren gilt. KQS ist kompatibel zu den anderen Qualitätsmodellen für Weiterbildungsorganisationen (LQW), für Schulen (LQS), für Kindertagesstätten (LQK) und für Beratungsorganisationen (KQB). Dadurch wird eine durchgängige Vergleichbarkeit von Qualitätsentwicklungen im Bildungs- und Sozialwesen sowie im Beratungsbereich erreicht.<sup>2</sup>

**KQS ist ein freizugängliches Verfahren, d.h. die Inhalte, wie z. B. ein Leitfaden für die Praxis und viele praktische Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge, sind kostenlos zugänglich ([www.qualitaets-portal.de](http://www.qualitaets-portal.de)).** Anhand der zur Verfügung stehenden Arbeitsmaterialien kann die reflexive Organisationsentwicklung der Einrichtungen und Träger weitestgehend eigenständig erfolgen.

Ein weiterer Vorteil ist, keine Organisation muss bei null anfangen. Das Verfahren hilft, systematisch zu bündeln, was an Stärken und Entwicklungen bereits vorhanden ist, und sich auf die Aktivitäten zu konzentrieren, die für eine Qualitätsentwicklung der Gesamtorganisation noch ausstehen. **Die Grundlage ist zuerst einmal eine Selbstbewertung anhand der Qualitätsanforderungen des Verfahrens.**

Zudem ist das Modell **organisationsübergreifend für große und kleine Einrichtungen und Träger gleichermaßen anwendbar**, d.h. jede/r Einrichtung/Träger kann das Organisationsmodell an ihre/seine besonderen Bedingungen anpassen. Das Modell ist selbst lernfähig und anwendungsflexibel einsetzbar.

### Warum der Begriff Kunde verwendet wird

Den Kunden lediglich als Käufer zu sehen, wie es heute verbreitet ist, ist ein Verständnis, das sich erst im späten 18. Jahrhundert gebildet hat. Etymologisch, also wortursprünglich, bedeutet Kunde zunächst Wissen, wie im Wort Heilkunde. Als Kunde wird auch ein Einheimischer bezeichnet, einer der in einer bestimmten Region zu Hause ist und sich dort auskennt. **Der Kunde ist nach der Herkunft des Wortes ein Kundiger, ein Wissender, jemand, der ganz spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten hat.** Der Kunde ist ein Partner in einer Beziehung, die auf Wertschätzung und Gegenseitigkeit basiert. Nur in einem wertschätzenden menschlichen Verhältnis zwischen allen beteiligten Seiten kann sich eine stabile Beziehung der Hilfe und Unterstützung entwickeln.

## **2.5.2 Reflexive Qualitätsentwicklung in Organisationen der Kinder- und Jugendarbeit**

Organisationen der Kinder- und Jugendarbeit, wie auch der Bildung, der Beratung oder sozialen Arbeit unterscheiden sich von produzierenden Unternehmen in der Hinsicht, dass sie ihre Dienstleistungen direkt

---

<sup>2</sup> Das niedersächsische Landesamt für Soziales, Jugend und Familie – Landesjugendamt – hat zur partizipativen Entwicklung von fachlichen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII im Juni 2016 ein Modellprojekt gestartet, in welchem vier ausgewählte Modelljugendämter nach dem Vorbild des KQS-Modells arbeiten. Siehe dazu:

[http://www.soziales.niedersachsen.de/startseite/kinder\\_jugend\\_familie/fachgruppe/newsletter\\_jin/newsletter\\_02\\_2016/modellprojekte-zur-qualitaetsentwicklung-starten-146897.html](http://www.soziales.niedersachsen.de/startseite/kinder_jugend_familie/fachgruppe/newsletter_jin/newsletter_02_2016/modellprojekte-zur-qualitaetsentwicklung-starten-146897.html)

und auch

[http://www.soziales.niedersachsen.de/startseite/live.php?navigation\\_id=39649&article\\_id=149468&psmand=2](http://www.soziales.niedersachsen.de/startseite/live.php?navigation_id=39649&article_id=149468&psmand=2)

für und am Menschen erbringen. Die Qualität ihrer Arbeit hat daher in einer besonderen Weise eine ethische Dimension. Diese Organisationen bedürfen für sie geeignete Verfahrens zur Qualitätsentwicklung, weil die Qualität ihrer Arbeit im Wesentlichen nicht durch Formalisierungen bestimmt wird, wie z.B. im produzierendem Gewerbe. Die Professionalität von personenbezogenen sozialen Dienstleistungen zeigt sich im reflexivem Umgang mit den Interessen und Bedürfnisse des einzelnen Falls.

Zugleich kann der Einfluss der Organisation auf die soziale Dienstleistung nicht negiert werden. Die Qualität der Organisation mit ihren Strukturen, Prozessen und Standards hat entscheidenden Einfluss auf die Qualität des unmittelbaren Arbeitens mit Kindern und Jugendlichen. Pädagogisches Handeln ist beeinflusst durch die organisationalen Rahmenbedingungen und die unterstützenden Prozesse, z. B. dadurch, wie Angebote gemäß sich verändernder Bedarfe konzipiert werden, wie pädagogische Qualität durch Evaluation und Fortbildungen gewährleistet wird oder wie infrastrukturelle Gegebenheiten gestaltet und verbessert werden.



Abbildung 1: Organisation als Kontextbedingung pädagogischer Qualität

Die letztendliche Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit entsteht jedoch nicht durch die konsequente bürokratische Formalisierung der Strukturen und Prozesse oder durch administrative Kontrollen. Formalisierungen von Abläufen und Prozessen ergeben nur dann Sinn, wenn die Einrichtungen und Träger begründen können, warum sie etwas formalisieren – oder eben auch nicht.

→ Weitere Ausführungen über die „Besonderheiten der Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit“ finden sich im Anhang B.

**KQS setzt auf Handlungsbegründung vor Formalität.** Wichtig ist, dass die Einrichtungen und Träger herausarbeiten, warum ein bestimmter Prozess in welcher Weise die Bedingungen für das Gelingen der sozialen Dienstleistung verbessert. Hierfür ist eine Verständigung über die Leitziele, die angestrebt werden sollen, erforderlich. Wenn dies klar ist, dann kann man auch entscheiden, ob eine Formalisierung diesem Prozess förderlich ist oder ob sie die Qualität sogar einschränkt. Qualitätsentwicklung von sozialen

Dienstleistungsorganisationen generell mit der Formalisierung von Prozessen zu verwechseln, ist ein Missverständnis.

Bei einer reflexiven Qualitätsentwicklung im Sinne des KQS-Modells geht es also nicht um das reine technokratische Abarbeiten von Schemata und Checklisten, sondern um

- die Begründung des eigenen Handelns im Interesse der Kunden (Kinder, Jugendliche, Auftraggeber, Förderer etc.),
- den Einsatz geeigneter Verfahren und Methoden zur Steuerung der Arbeit,
- um das Erzielen nachweisbar brauchbarer Ergebnisse und
- die Bewertung des Vorgehens und dem Ziehen entsprechender Schlussfolgerungen im Sinne der weiteren Qualitätsentwicklung.

In der kontinuierlichen Anwendung dieser Schrittfolge, agieren die Träger und Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit als „Lernende Organisationen“. Eine Lernende Organisation entwickelt für sich selbst lernende Strukturen; d.h. sie entwickelt Verfahren, mit denen sie regelmäßig den Status Quo ihrer Strukturen und Prozesse überprüft und weiterentwickelt.

### **2.5.3 Kriterienkatalog: Qualitätsbereiche und Anforderungen für die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen**

Für die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen bzw. die reflexive Qualitätsentwicklung der Einrichtungen und Träger sind auf Basis des KQS-Modell folgende Qualitätsbereiche definiert:

#### **Qualitätsbereiche für die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen**

1. Leitbild und pädagogisches Profil
2. Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum
3. Schlüsselprozesse
4. Sozialer Dienstleistungsprozess und pädagogische Arbeit
5. Externe Dienstleister und Kooperationen
6. Instrumente und Verfahren der Evaluation
7. Infrastruktur
8. Führung (Leitung, Kommunikation, Entscheidung)
9. Personal
10. Controlling und Berichtswesen
11. Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation
12. Strategische Entwicklungsziele

#### **Anforderungen innerhalb der Qualitätsbereiche**

In den Qualitätsbereichen sind einzelne Anforderungen formuliert, die im Sinne reflexiver Organisationsentwicklung eine Besonderheit aufweisen. Es wurden formale Anforderungen formuliert, ohne die Einrichtungen und Träger auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festzulegen. So wird z. B. im „Qualitätsbereich 1“ festgelegt, zu welchen Spezifikationen das Leitbild mindestens Auskunft geben muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die Selbstaussagen der jeweiligen Träger oder Einrichtungen

bestehen sollten. Eigene Aussagen zur organisationsspezifischen Wertorientierung sind hier von den Organisationen explizit gefordert. Ein weiteres Beispiel: In „Qualitätsbereich 9 Personal“ wird formuliert, dass Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen regelmäßig durchzuführen sind. Jedoch wird nicht festgeschrieben, in welchem Rhythmus oder in welcher Form die Gespräche stattfinden müssen. Hier ist es wieder Aufgabe der Träger oder Einrichtungen für sich geeignete Verfahren zu definieren und zu begründen.

Die Qualitätsentwicklung in dem hier vorgeschlagenen Verfahren fordert die Einrichtungen und Träger auf, die Anforderungen zu interpretieren und mit eigenen Inhalten zu füllen. Auf diese Weise können Verbindlichkeit von Qualitätsanforderungen und organisationsindividuelle Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung kombiniert werden. Mit den Anforderungen wird ein verbindlicher Rahmen geschaffen, innerhalb dessen aber organisationsspezifische Ausgestaltungen erforderlich sind und inhaltlich selbst entwickelte Qualitätsleistungen erbracht werden müssen.

## **Qualitätsbereich 1: Leitbild und pädagogisches Profil**

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Arbeit einer Organisation anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als pädagogisches Profil der Einrichtungen und Träger erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält die Definition gelungener sozialer Dienstleistung als Ausweis des professionellen Selbstverständnisses der Träger- und Einrichtungen gegenüber den Adressaten.

### **Anforderungen**

- Das Leitbild enthält Aussagen zu folgenden Spezifikationen: Identität und Auftrag; Werte; Kunden/Adressaten: individuelle und institutionelle Kunden/Auftraggeber/Adressaten; Allgemeine Organisationsziele; Fähigkeiten; Leistungen; Ressourcen; Definition gelungener sozialer Dienstleistung
- Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert.
- Es ist schriftlich fixiert.
- Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.
- Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## **Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum**

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Sozialraumbesichtigungen hinsichtlich relevanter Entwicklungstrends, gesellschaftlichen Bedarfen sowie den individuellen Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen. Die darauf bezogenen Konzeptentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen. Informationsbeschaffung bezeichnet die systematische Sicherstellung der für die Durchführung der Dienstleistungen erforderlichen Informationen.

### **Anforderungen**

- Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung/ Informationsbeschaffung sind beschrieben.

- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- „Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.“

➔ Die Verfahren der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum der Einrichtungen und Träger sind Bestandteil der Sozialräumlichen Verfahren der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover (siehe Kapitel 2.1).

### Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Einrichtungen und Träger spezifischen Dienstleistungen / Angebote führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. Dadurch wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Einrichtungen und Träger gesichert.

#### Anforderungen

- Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.
- Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.
- Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.
- Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess und pädagogische Arbeit

Der soziale Dienstleistungsprozess ist die eigentliche Leistung zwischen der Organisation und ihren Kunden, den Kindern- und Jugendlichen. Die Qualität der pädagogischen Arbeit beruht auf den angebotenen Dienstleistungen und Arbeitsformen, den Kompetenzen der Beschäftigten, dem interaktiven Verhältnis zwischen Fachkräften und Kunden und auf allen anderen Elementen, die ein selbstbestimmtes Handeln (eine selbstständige Entwicklung) der individuellen Kunden fördern. Beratung ist Bestandteil der Dienstleistungen.

#### Anforderungen

- Das Verständnis der Organisation von sozialer Dienstleistung und pädagogischer Arbeit ist beschrieben.
- Die Dienstleistungen und Angebote sind beschrieben.
- Die Kunden werden informiert über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Voraussetzungen der Dienstleistungen und Angebote sowie über die Kompetenzen der Fachkräfte.
- Die Organisation definiert Indikatoren, anhand derer sie feststellt, dass die Dienstleistung gelungen ist.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen

Externe Dienstleister sind andere Organisationen, von denen Leistungen zugekauft werden. Kooperationen bezeichnen Partnerschaften, also die Zusammenarbeit mit Organisationen oder Personen, die nicht der eigenen Organisation angehören. Netzwerke sind in diesem Zusammenhang Beziehungsgefüge mehrerer kooperierender Organisationen. Von der Qualität dieser Beziehungen hängt zu großen Teilen die Qualität der Angebote und Dienstleistungen der eigenen Organisation ab. Bedeutsam sind dabei auch die Kompetenzen der Externen. Durch ein systematisches Management dieser Kooperationen wird Qualität sichergestellt.

### Anforderungen

- Die Organisation beschreibt, mit welchen relevanten anderen Organisationen oder Personen sie wie und warum zusammenarbeitet.
- Die Anforderungen an die externen Dienstleister sind definiert und kommuniziert.
- Die Organisation beschreibt, wie sie die Erfüllung der Anforderungen durch die externen Dienstleister überprüft.
- Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sind definiert und kommuniziert.
- Die Organisation beschreibt, wie sie die Einhaltung der Kriterien der Zusammenarbeit überprüft.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## Qualitätsbereich 6: Instrumente und Verfahren der Evaluation

Evaluation von sozialen Dienstleistungsprozessen und Angeboten bedeutet, dass die durchgeführte Arbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten und Verfahren geprüft und bewertet wird. Maßstab bildend zur Bewertung sind die Qualität der erzielten fachlichen Ergebnisse, Zufriedenheit der unterschiedlichen Kunden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Arbeit der Fachkräfte ist Teil der Evaluation.

### Anforderungen

- Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die Organisation beschreibt, wie die Fachkräfte über die Evaluationsergebnisse informiert werden.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## Qualitätsbereich 7: Infrastruktur

Die Infrastruktur umfasst die räumlichen, situationalen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Arbeitskontextes. Sofern vorhanden, gehören hierzu auch die Versorgungs-, Unterbringungs- und/oder Freizeitbedingungen.

### Anforderungen

- Kriterien für die Qualität der infrastrukturellen Bedingungen für die Kunden sind definiert.

- Die Organisation überprüft diese Infrastruktur regelmäßig anhand dieser Kriterien.
- Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.
- Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.
- Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.
- Alle für die Erbringung der sozialen Dienstleistung erforderlichen Materialien und ggf. Geräte sind verfügbar und einsatzbereit. Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit wird regelmäßig überprüft.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## Qualitätsbereich 8: Führung

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

### Anforderungen

- Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.
- Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.
- Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.
- Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.
- Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.
- Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## Qualitätsbereich 9: Personal

Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalakquisition, Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Anforderungen**

- Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.
- Auswahl- und Einstellungspraxis für die Fachkräfte sind definiert.
- Kompetenzprofile der haupt- und ggf. ehrenamtlichen Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.
- Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.
- Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.
- Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.
- Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## **Qualitätsbereich 10: Controlling und Berichtswesen**

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.

### **Anforderungen**

- Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.
- Kennziffern/Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.
- Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.
- Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt.
- Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## **Qualitätsbereich 11: Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation**

Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege und Kundenbindung. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

### **Anforderungen**

- Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren und -inhalte sind begründet und beschrieben.
- Die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und den Kunden kommuniziert.
- Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.

- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

## Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild, pädagogischem Profil und den aus der Bedarfserschließung, der Evaluation und dem Controlling der Organisation gewonnenen Erkenntnissen.

### Anforderungen

- Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.
- Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.
- Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden aufgestellt und verfolgt.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

➔ Weitere Erläuterungen und Erklärungen zu den Qualitätsbereichen und Anforderungen finden sich im Anhang B

## 2.5.4 Selbstbewertung und Systematik eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufs

Die hier formulierten Qualitätsbereiche und Anforderungen für die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen helfen, systematisch zu bündeln, welche Stärken und Entwicklungen in den Einrichtungen und Trägern bereits vorhanden sind, und sich auf die Aktivitäten zu konzentrieren, die für eine weitere Organisations- und Qualitätsentwicklung noch ausstehen. Die Grundlage ist zuerst einmal eine schriftliche Selbstbewertung anhand der Anforderungen in den Qualitätsbereichen. Ausgehend davon werden Qualitätsentwicklungsziele aufgestellt und umgesetzt.

Für die Bestandsaufnahme und Selbstbewertung (Selbstevaluation) gibt folgende Systematik Orientierung:

<b>Qualitätsbereich:</b>						
Anforderung	Erfüllt durch	Bewertung und Schlussfolgerungen	(Weitere)Umsetzungsmöglichkeiten wären:	Arbeits- und Handlungsbedarf	Wer?	Bis wann?

Für die nachhaltige Weiterentwicklung der Träger und Einrichtungen sollte die Selbstevaluation der Organisationsstrukturen **alle vier Jahre im Sinne eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufs durchlaufen werden**. Das bedeutet, dass spätestens nach 4 Jahren die Selbstbewertung von neuem beginnt und meint nicht, dass nur alle vier Jahre Qualitätsentwicklung zu betreiben ist. Nach einer Bestandsaufnahme werden Qualitätsentwicklungsziele abgeleitet, priorisiert und umgesetzt wurden. Diese neu geschaffenen Strukturen, Prozesse und erzielten Ergebnisse unterliegen im nächsten Durchlauf einer erneuten Selbstbewertung, womit der Kreislauf von Neuem beginnt.

### 3. Handlungsimpulse für eine nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts

Ausgehend von den Ergebnissen und den Beobachtungen im Reflexionsprozess werden folgende weiterführenden Handlungsimpulse für die nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts gegeben:

#### 3.1 Handlungsimpulse: Organisationsstruktur der Kinder- und Jugendarbeit

##### Handlungsimpulse

1. Zusammensetzung der Beteiligungsgremien reflektieren und ggf. neu entscheiden.
2. Rollen, Funktionen und Zusammenarbeit der einzelnen Akteure in der Jugendhilfeplanung klären, vergemeinschaften und beschreiben.
3. Das Teilen von Informationen strukturieren.
4. Zentrale Prozesse der Kinder- und Jugendarbeit als Schlüsselprozesse definieren und beschreiben.
5. Kultur der Zusammenarbeit aktiv gestalten.
6. Übergeordnete Jugendhilfeplanung: Zusammenarbeit mit benachbarten Fachbereichen ausbauen.

##### 1. Zusammensetzung der Beteiligungsgremien reflektieren und ggf. neu entscheiden.

Für die angemessene Vertretung der jeweiligen Perspektiven und Interessen der unterschiedlichen Einrichtungen und Träger erscheint es erforderlich, dass die Zusammensetzung der einzelnen Beteiligungsgremien in Bezug auf die Teilnehmenden und ihr jeweiliges Mandat zu reflektieren sind. Dies betrifft die AG nach §78, die Unter-AG Stadtweite Koordination als auch die sozialräumlichen Koordinierungsrunden.

Zu reflektierende Fragen sind u.a.: Welche relevanten Akteure bzw. Interessen in der Kinder- und Jugendarbeit sind ggf. nicht angemessen berücksichtigt? Wer sitzt mit welcher „Stimme“ in den Gremien (fachliche Beratung und/oder Mandat bzw. Interessensvertretung)? Wie ausgewogen sind die jeweiligen Perspektiven und Interessen vertreten?

Ausgehend von den Ergebnissen der Reflexion sollte über die jeweilige Zusammensetzung neu entschieden werden. Im Reflexionsprozess ist bereits deutlich geworden, dass in der Zusammensetzung der Unter-AG 78 Stadtweite Koordination die Interessensvertretung der freien Träger zu stärken ist.

##### 2. Rollen, Funktionen und Zusammenarbeit der einzelnen Akteure in der Jugendhilfeplanung klären, vergemeinschaften und beschreiben.

Im Reflexionsprozess zeigt sich bei vielen Beteiligten ein Bedarf nach mehr Orientierung in Bezug auf die jeweiligen Rollen und Funktionen der einzelnen Akteure im Prozess der Jugendhilfeplanung. Um dieses „Zusammenspiel“ der Akteure nicht nur in Schriftform zu haben, sondern unter den Beteiligten zu klären und zu vergemeinschaften, sollte ein Workshop (z. B. zum Auftakt der neuerabschiedeten

Rahmenkonzeption) mit den relevanten Akteuren durchgeführt werden (z. B. mit Vertreterinnen und Vertretern aus den sozialräumlichen Koordinierungsrunden, der AG nach § 78, aus Politik und Verwaltung).

Ziel des Workshops sollte es sein, die Rollen und Funktionen einerseits untereinander zu klären, aber ebenso die jeweiligen Selbstverständnisse der Akteure (in wechselseitiger Abhängigkeit) zu konturieren und kennenzulernen. Neben dem Aspekt der Identitätsentwicklung dient diese Maßnahme in erster Linie der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Fragestellung für den Workshop könnten u.a. lauten: Welcher Akteur übernimmt welche Aufgaben, trägt welche Verantwortung und verfügt über welche Entscheidungskompetenzen? In welchem Verhältnis stehen die einzelnen Aufgaben zueinander? Wie gestalten sich die Prozesse der Jugendhilfeplanung?

Im Anschluss sollte jedes Akteursgremium eine Rollen- und Funktionsbeschreibung entwickeln, die Auskunft über allgemeine Ziele, Aufgaben, Ergebnisse etc. gibt. Dabei ist immer wieder die Außenperspektive einzunehmen und sich an folgender Kernfrage zu orientieren: Wann ist die Arbeit für die jeweiligen Kunden, Adressaten und Leistungsabnehmer gelungen?

### **3. Das Teilen von Informationen strukturieren.**

Im Reflexionsprozess zeigt sich der Bedarf nach strukturierteren Informationsprozessen, wie z. B. das beim Informieren über Beschlüsse, Verfahrensänderungen, Arbeitsergebnisse oder Protokolle. Neben klaren Informationsvereinbarungen zwischen den Akteuren (Wer wird wann worüber und wie informiert?) wird das Einrichten einer zentralen digitalen Verwaltungs-Plattform empfohlen, auf der (je nach Rollenprofil) zentrale Dokumente und Informationen abrufbar sind. Dort können z. B. Änderungen am Rahmenkonzept oder bei Projektanträgen transparent und nachhaltig dokumentiert werden. Zudem können so die einzelnen Akteure in die Pflicht „des sich Informierens“ genommen werden (Wechsel vom Push- zum Pull-Prinzip), unterschiedliche Wissensstände vermieden und mehr Kontinuität in den Arbeitsprozessen erreicht werden.

### **4. Zentrale Prozesse der Kinder- und Jugendarbeit als Schlüsselprozesse definieren und beschreiben.**

Ausgehend von den Handlungsimpulsen 2. und 3. In diesem Abschnitt wird empfohlen, für eine neue Verfahrensklarheit in den Prozessen der Kinder- und Jugendarbeit zu sorgen. Entsprechend sind die zentralen Prozesse der Kinder- und Jugendarbeit in Form von Schlüsselprozessen zu definieren und zu beschreiben. Dabei sind einzelne Prozessschritte, zu erledigende Aufgaben, erwartete Ergebnisse, Schnittstellen und (Teil-) Verantwortungen in den Prozessen auszuweisen.

Schlüsselprozesse sind diejenigen Prozesse, die zur Erbringung der in der Kinder- und Jugendarbeit bzw. Jugendhilfeplanung wichtigen Kernleistungen führen. Dabei steht das kooperative Handeln im Fokus, d.h. die Prozesse, an denen viele Akteure in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, sollen untersucht, gegebenenfalls verbessert und beschrieben werden. Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von zentralen Prozessen, sondern vor allem die Begründung, welches überhaupt die Schlüsselprozesse der Kinder- und Jugendarbeit sind. Dies könnten z. B. sein: die Durchführung von Sozialraumanalysen, die Bedarfsermittlung in den sozialräumlichen Koordinierungsrunden, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die Beantragung und Bewilligung von Projektmitteln, die Erstellung von Stadtkonzepten oder des stadtweiten Fortbildungsprogramms.

→ Eine Arbeitshilfe und Qualitätswerkzeuge zur Dokumentation von Schlüsselprozessen sind auf den Seiten des Qualitätsportals <http://www.qualitaets-portal.de/kqs-arbeitshilfen-qualitaetswerkzeuge/> zu finden.

### **5. Kultur der Zusammenarbeit aktiv gestalten.**

Im Rahmen des Reflexionsprozesses wird berichtet und beobachtet, dass zwischen den einzelnen Akteuren der Kinder- und Jugendarbeit immer wieder Misstrauen und Vorbehalte zum Vorschein kommen. Entsprechend nehmen Rechtfertigungen, Erklärungen oder Beschwichtigungen ihren Anteil in den Diskussionen. Insbesondere einige Jugendbildungskoordinatoren/innen werden mit besonderen Herausforderungen in der Beziehungsdynamik und sozialen Spannungsfeldern konfrontiert. Um derartige Reibungsverluste abzumildern, wird empfohlen durch Maßnahmen zur Selbstbeobachtung und -thematisierung „die Kultur der Zusammenarbeit“ aktiv zu entwickeln und zu gestalten. Ein initialer Anlass bietet hierzu ebenfalls der vorgeschlagene Workshop im 2. Handlungsimpuls in diesem Abschnitt.

### **6. Übergeordnete Jugendhilfeplanung: Zusammenarbeit mit benachbarten Fachbereichen ausbauen.**

Für eine konsequente Sozialraumorientierung ergeben sich in der Gestaltung von Sozialräumen fachbereichsübergreifende Handlungsfelder für die Verwaltung (z. B. für die Fachbereiche Schule, Sport und Bäder, Soziales oder Senioren). Synergieeffekte liegen in erster Linie einer kooperativen Durchführung und Auswertung der Sozialraumanalyse als Gesamterhebung im Sozialraum (siehe S. 6) oder bei gemeinsamen Gestaltungsfeldern, wie z. B. bei Konzeption von Mehrgenerationenhäusern, bei Kooperationen mit Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, Einrichtungen wie dem Leckerhaus oder auch im Rahmen der Ganztagspädagogik in Schulen.

## **3.2 Handlungsimpulse: Sozialräumliche Koordinierungsrunden**

Ausgehend von den Ergebnissen und den Beobachtungen im Reflexionsprozess werden folgende weiterführenden Handlungsimpulse für die nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts gegeben:

### **Handlungsimpulse**

1. Ressource „Koordination“ der sozialräumlichen Koordinierungsrunden klären.
2. Sozialräumliche Koordinierungsrunden für relevante Akteure im Sozialraum öffnen.
3. Systematischen Informationsaustausch im Sozialraum organisieren.
4. Geschäftsordnung und Aufgabenprofile für die funktionalen Rollen erstellen.
5. Umsetzung der zentralen Schlüsselprozesse der Kinder- und Jugendarbeit innerhalb der sozialräumlichen Koordinierungsrunden definieren und beschreiben.
6. Stadtweite Koordinierung und übergreifenden Erfahrungs- und Informationsaustausch fördern.

### **1. Ressource „Koordination“ der sozialräumlichen Koordinierungsrunden klären.**

Um die Handlungsfähigkeit der sozialräumlichen Koordinierungsrunden zu gewährleisten bzw. aufrecht zu erhalten, ist es erforderlich, dass die Ressource der „Jugendbildungskoordinatoren/innen“ in der Form zur Verfügung steht, wie sie im Rahmenkonzept angelegt ist. Offene Stellen sollten zeitnah besetzt und die Arbeit fortgeführt werden. Andernfalls sollte über alternative Formen und Ressourcen zur Steuerung der sozialräumlichen Koordinierungsrunden nachgedacht werden und diesbezüglich ein neues Konzept verabschiedet werden.

### **2. Sozialräumliche Koordinierungsrunden für relevante Akteure im Sozialraum öffnen.**

Um Doppelstrukturen in den Stadtteilen bzw. Sozialräumen entgegenzutreten, sollten die einzelnen sozialräumlichen Koordinierungsrunden, sich für weitere relevante Akteure im Sozialraum themenspezifisch als auch anlassbezogen öffnen. Dabei sollte jede sozialräumliche Koordinierungsrunde für sich reflektieren, welche Akteure zu welchen Themen und Anlässen eingeladen werden (z. B. Bezirksrat, Kommunalen Sozialdienst, Jugendkontaktbeamte, Regionalteams der Stadt, Jugendschutz, (Kultur-)Vereine, Verbände, Schulsozialarbeit, Kindergärten, Horte, Fanbeauftragte, etc.). Eine anlassbezogene Öffnung der sozialräumlichen Koordinierungsrunden erfolgt z. B. im Rahmen der Netzwerktreffen-Sozialraum (siehe S. **Fehler! Textmarke nicht definiert.**).

In diesem Zusammenhang wird angeregt, dass die einzelnen sozialräumlichen Koordinierungsrunden mit weiteren Akteuren themenspezifische Untergruppen für die Arbeit in den Sozialräumen bilden, z. B. eine Arbeitsgemeinschaft für die Arbeit mit Kindern, für die Arbeit mit Migranten und Migrantinnen oder für die Arbeit mit Jugendlichen, etc.

### **3. Systematischen Informationsaustausch im Sozialraum organisieren.**

Für die Vernetzung im Sozialraum und die Ausbildung sozialraumbezogener Expertise ist Seitens der sozialräumlichen Koordinierungsrunden der regelmäßige Informationsaustausch mit relevanten Akteuren im Sozialraum zu organisieren. D.h. jede sozialräumliche Koordinierungsrunde sollte für ihre Belange spezifische Verfahren zur Informationsweitergabe (Geben von Informationen; z. B. in Form von Tätigkeitsberichten, Stellungnahmen, Bekanntgabe neuer Angebote etc.) und zur Informationsbeschaffung (Holen von Informationen; z. B. zu Ereignissen und Veränderungen im Sozialraum, Beschlüsse der Bezirkspolitik, Polizeistatistiken etc.) organisieren.

### **4. Geschäftsordnung und Aufgabenprofile für die funktionalen Rollen erstellen.**

Um für mehr Klarheit in den anstehenden Aufgaben und den spezifischen Verantwortlichkeiten zu sorgen, sollte jede sozialräumliche Koordinierungsrunde eine Geschäftsordnung (Regelungen zur Teilnahme/Vertretungen, Erstellen von Protokollen, Informationsverpflichtungen etc.) erstellen und Aufgabenprofile für die einzelnen funktionalen Rollen erstellen (z. B. Sprecher/in, Koordinator/in, Moderator/in, Protokollant/in, Mentor/in, Jugendbildungskoordinator/in). Dazu kann in einer Arbeitsgruppe eine „Blaupause“ erstellt werden, die dann von jeder sozialräumliche Koordinierungsrunde an die jeweiligen Belange angepasst bzw. gefüllt wird.

- Ständige Wechsel von Teilnehmenden, Abwesenheiten durch Krankheit oder Termindichte gehen zu Lasten kontinuierlicher Arbeit in den Sokos. Hier sind in Form einer Geschäftsordnung Regellungen zu vereinbaren und zu verschriftlichen.
  1. Gegenstände der Geschäftsordnung können sein: Aufgabenerledigung (Tagesordnung, Protokoll etc.), Informationspflichten, Rückkopplung mit Trägern, Personalwechsel, Stellvertretungen, Prioritätenverschiebung, Verantwortung für Konzeptwechsel, Prioritätensetzung/ -verschiebung, Projektwesen etc.

→ Eine Arbeitshilfe und Qualitätswerkzeug zur Erstellung von Aufgabenprofilen finden sich auf den Seiten des Qualitätsportals <http://www.qualitaets-portal.de/lqw-arbeitshilfen-qualitaetswerkzeuge/> unter dem QB „Personal“.

### **5. Umsetzung der zentralen Schlüsselprozesse der Kinder- und Jugendarbeit innerhalb der sozialräumlichen Koordinierungsrunden definieren und beschreiben.**

Dieser Handlungsimpuls versteht sich als Ergänzung zu dem Handlungsimpuls „Zentrale Prozesse der Kinder- und Jugendarbeit als Schlüsselprozesse definieren und beschreiben.“ in Kapitel 3.1. Ausgehend von ihren spezifischen Gegebenheiten sollte jede sozialräumliche Koordinierungsrunde für sich klären, wie sie die zu verantwortenden Teilschritte innerhalb der zentralen Prozesse der Kinder- und Jugendarbeit organisiert. Dabei steht das kooperative Handeln im Fokus, d.h. die Prozesse, an denen viele Akteure in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, sollen untersucht, gegebenenfalls verbessert und beschrieben werden. Dabei sind die einzelne Prozessschritte, zu erledigende Aufgaben, erwartete Ergebnisse, (Teil-)Verantwortungen ebenso auszuweisen wie vorhandene Schnittstellen.

→ Eine Arbeitshilfe und Qualitätswerkzeuge zur Dokumentation von Schlüsselprozessen sind auf den Seiten des Qualitätsportals <http://www.qualitaets-portal.de/kqs-arbeitshilfen-qualitaetswerkzeuge/> zu finden.

### **6. Stadtweite Koordinierung und übergreifenden Erfahrungs- und Informationsaustausch fördern.**

Ausgehend von den Ergebnissen der Reflexion ist die stadtweite Koordination der sozialräumlichen Koordinierungsrunden weitergehend zu fördern und zu systematisieren. Zum einen ist für einen gleichen Informationsstand und abgestimmten Arbeitsweisen in den jeweiligen Runden zu sorgen. Ebenso ist ein sozialraumübergreifender Informations- und Erfahrungsaustausch in Form kollegialer Beratung unter den Jugendbildungskordinatoren/innen zu organisieren. Mit dem systematischen Informationsaustausch über die einzelnen Sozialräume hinweg sollen die Jugendbildungskordinatoren/innen zunehmend in den Status von Experten/innen der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover rücken und als ausgewiesenes Beratungsgremium fungieren.

## **3.3 Handlungsimpulse: Stadtbezirkskonzepte und Stadtteilberichte**

Ausgehend von den Ergebnissen und den Beobachtungen im Reflexionsprozess werden folgende weiterführenden Handlungsimpulse für die nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts gegeben:

#### Handlungsimpulse

1. Arbeitsgruppe zur Standardisierung der Stadtbezirkskonzepte und Stadtteilberichte einrichten

#### 1. Arbeitsgruppe zur Standardisierung der Stadtbezirkskonzepte und Stadtteilberichte einrichten

Zur nachhaltigen Umsetzung des Rahmenkonzepts wird die Bildung einer Arbeitsgruppe angeregt, die ausgehend von den hier getätigten Empfehlungen bzw. letztendlichen Entscheidungen zur Anpassung des Rahmenkonzepts eine neue Struktur für die Stadtbezirkskonzepte und die Stadtteilberichte erarbeitet.

### 3.4 Handlungsimpulse: Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung

Ausgehend von den Ergebnissen und den Beobachtungen im Reflexionsprozess werden folgende weiterführenden Handlungsimpulse für die nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts gegeben:

#### Handlungsimpulse

1. Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung in der AG nach §78 abstimmen.
2. Verfahren zur Überprüfung der Einhaltung der Mindeststandards definieren.
3. Besondere Bedingungen von Kleinsteinerichtungen berücksichtigen und individuelle Vereinbarungen treffen.
4. Innovative Kinder- und Jugendarbeit weiterhin ermöglichen.

#### 1. Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung in der AG nach §78 abstimmen.

Im Rahmenkonzept ist für die Erarbeitung und Überwachung die AG nach §78 vorgesehen. Die Erarbeitung der Standards erfolgte nun im Rahmen des Reflexionsprozesses in der Unter-AG Stadtweite Koordination bzw. in der Steuerungsgruppe mit der Verwaltung und den Prozessbegleitern. Die entwickelten Standards sollen in einem nächsten Schritt in der AG nach §78 diskutiert und abgestimmt werden.

#### 2. Verfahren zur Überprüfung der Einhaltung der Mindeststandards definieren.

Im Rahmenkonzept ist für die Überwachung der Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung die AG nach §78 vorgesehen. Dies ist organisatorisch und operativ durch ein derartiges Gremium jedoch kaum leistbar. Entsprechend ist Seitens der Verwaltung ein transparentes Verfahren zur Überprüfung der Einhaltung der Mindeststandards zu definieren. Die AG nach §78 ist in ihrer Rolle als fachlich beratendes Gremium in das Verfahren zu integrieren.

Die Feststellung der Nichteinhaltung von Standards sollte nicht automatisch zu einem „Ausschluss“ der betroffenen Träger und Einrichtungen führen. Vielmehr sind Zeiträume (ggf. Übergangsmodelle) zu definieren, innerhalb dessen die Erfüllung der Mindeststandards nachzuweisen ist. Dazu sind Beratungs- und Unterstützungsangebote zu unterbreiten, wie die Mindeststandards erfüllt werden können.

→ Bei der Konzeption des Verfahrens ist zu prüfen, ob die Überprüfung der „Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung“ in Verbindung der Begutachtung zur Umsetzung der Anforderungen im Rahmen der „Selbstevaluation der Organisationsstrukturen“ erfolgen kann (siehe S. 31).

### **3. Besondere Bedingungen von Kleinsteinrichtungen berücksichtigen und individuelle Vereinbarungen treffen.**

Bei der Einführung und Umsetzung der Mindeststandards ist auf die besonderen Bedingungen von Kleinsteinrichtungen zu achten und individuell zu vereinbaren, welche Standards angelegt werden können. Dabei sind ggf. Grundsatzentscheidungen im Sinne von **Bestandsschutz und Übergangsregelungen** zu treffen, um arbeitsfähige und verlässliche Strukturen herzustellen, z. B. über Kooperationen oder Zusammenlegungen (siehe auch Rahmenkonzept S. 19).

### **4. Innovative Kinder- und Jugendarbeit weiterhin ermöglichen.**

Neue Formen der Kinder- und Jugendarbeit sowie ein „Experimentieren“ mit neuen Einrichtungs- und Angebotsformaten dürfen mit der Einführung der Mindeststandards nicht verhindert werden. Entsprechend sollte weiterhin die Möglichkeit bestehen, mit der Beantragung von Projektmitteln innovative Angebote für Kinder- und Jugendliche durchzuführen. Für die festgelegten Projektzeiträume müssen derartige Angebote nicht zwangsläufig den Standards entsprechen.

## **3.5 Handlungsimpulse: Selbstevaluation der Organisationsstrukturen**

Ausgehend von den Ergebnissen und den Beobachtungen im Reflexionsprozess werden folgende weiterführenden Handlungsimpulse für die nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts gegeben:

### **Handlungsimpulse**

1. Kriterienkatalog in der AG nach §78 abstimmen.
2. Entscheidung zur Umsetzung treffen und ein Verfahren zur Begutachtung der Qualitätsanforderungen definieren.
3. Systematische Qualitätsentwicklung durch Zeitkontingente und Fortbildungen fördern.

### **1. Kriterienkatalog in der AG nach §78 abstimmen.**

Der im Rahmenkonzept geforderte Kriterienkatalog für die reflexive Selbstevaluation der Organisationsstrukturen wurde im Reflexionsprozess unter Beteiligung der Unter-AG Stadtweite Koordination bzw. der Steuerungsgruppe und der Verwaltung in Anlehnung an KQS formuliert. Im nächsten Schritt sollte der Kriterienkatalog und das vorgeschlagene Verfahren in der AG nach §78 diskutiert und abgestimmt werden.

## **2. Entscheidung zur Umsetzung treffen und ein Verfahren zur Begutachtung der Qualitätsanforderungen definieren.**

In erster Linie ist zu entscheiden, in welcher Form und in welcher Tiefe das hier formulierte Verfahren zur Selbstevaluation der Organisationsstrukturen für die Einrichtungen und Träger verpflichtend sein soll.

Zwar macht es einen entscheidenden Unterschied, aus welchem Impetus heraus, Qualitätsentwicklung heraus betrieben wird, jedoch wird der Aufwand ohne eine verpflichtende Komponente im Arbeitsalltag meist nur selten oder wenig systematisch betrieben. Die Erfordernisse des Dringlichen überlagern häufig das Bedürfnis nach einer systematischen Verbesserung der Strukturen, in denen die Arbeit stattfindet. Es braucht positive Erfahrungen, damit die Überzeugung und Motivation heranreift, dass die investierte Zeit für Qualitätsentwicklung die Arbeit wirklich verbessert und im Anschluss an eventuelle Mehrarbeit eine langfristige Arbeitserleichterung folgt.

Ausgehend von dieser Entscheidung, ist Seitens der Verwaltung ein Verfahren zur Überprüfung bzw. Begutachtung der Qualitätsanforderungen zu definieren.

Das vorgestellte Verfahren zur Selbstevaluation der Organisationsstrukturen versteht sich (in Anlehnung an KQS) in erster Linie **nicht als ein Prüfverfahren, sondern als ein Beitrag zur Organisations- und Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit**. Entsprechend sollte eine Begutachtung zur Umsetzung der Qualitätsanforderungen in Kombination mit einer fachlich fundierten Beratung einschließlich Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Einrichtungen und Träger erfolgen. So bedeutet die Begutachtung neben einem Prüfanteil einen Mehrwert für die Einrichtungen und Träger dahingehend, dass Entwicklungsförderung geleistet wird und Anregungen für die weitere Organisations- und Qualitätsentwicklung gegeben werden.

Für ein derartiges Begutachtungsverfahren sind **Gegenstände, Zeiträume** und **Akteure der Begutachtungen** festzulegen:

- In Bezug auf „**Gegenstände**“ ist die Frage zu stellen, anhand welcher Grundlage (Dokumente etc.) die Begutachtung erfolgen kann. Hier bietet sich eine schriftliche Selbstbeschreibung der Einrichtungen und Träger an, die Auskunft über die Umsetzung der Qualitätsanforderungen, über vollzogene und geplante Qualitätsentwicklungsmaßnahmen sowie über Begründungen und Schlussfolgerungen gibt (im Sinne des reflexiven Ansatzes dieses Verfahrens). Eine derartige Selbstbeschreibung dient dann nicht nur dem Zweck einer externen Begutachtung, sondern ist ebenso als Steuerungsinstrument für die interne Qualitätsentwicklung dienlich.

Vorbild für den Aufbau und Strukturierung einer solchen Selbstbeschreibung kann auch hier das KQS-Modell mit seinem „Selbstreport“ geben.

- In Bezug auf „**Zeiträume**“ ist die Frage zu stellen, zu welchen wiederkehrenden Zeiten eine Begutachtung der Einrichtungen erfolgen soll. In dem hier dargestellten System der Selbstevaluation der Organisationsstrukturen wird die kontinuierliche Weiterentwicklung der Einrichtungen durch Qualitätsentwicklungsziele und strategische Entwicklungsziele systematisch verankert, so dass eine Begutachtung alle vier Jahre empfohlen wird.
- In Bezug auf die „**Akteure der Begutachtung**“ ist zu prüfen, ob die Begutachtungen durch die Stadtverwaltung, durch ein zu schaffendes Gremium oder durch einen externen Dienstleister durchgeführt werden sollte. Die Mitglieder der Unter-AG 78 Stadtweite Koordination haben sich für ein dialogisches Verfahren mit einem externen Dienstleister ausgesprochen.

In diesem Zusammenhang sei erneut auf das KQS-Modell und sein Testierungsverfahren hingewiesen. Externe, unabhängige, für das Modell qualifizierte Gutachter untersuchen, ob die für jeden Qualitätsbereich ausgewiesenen Anforderungen erfüllt und geben umfangreiche Anregungen und Hinweise für weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Das Gutachten ist dabei eine Widerspiegelung der Arbeit der Organisation aus einer externen Perspektive. Es besteht aus einem Prüfteil und einem umfangreichen Beratungsteil hinsichtlich der weiteren Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation. Bei positiver Begutachtung erhalten die Organisationen ein vier Jahre gültiges Testat Seitens einer Testierungsstelle.

### **3. Systematische Qualitätsentwicklung durch Zeitkontingente und Fortbildungen fördern.**

Qualitätsentwicklung ist integraler Bestandteil der Alltagsarbeit. Jede/r motivierte Mitarbeiter/in ist danach bestrebt, ihre/seine Arbeit zu verbessern und die individuelle Handlungsfähigkeit zu erweitern, wenn Unzulänglichkeiten in der Arbeit auftreten. Dennoch braucht es für eine systematische Qualitätsentwicklung, wie sie hier mit der Selbstevaluation der Organisationsstrukturen vorgeschlagen ist, eine entsprechende Koordinationsfunktion, z. B. in Form von Qualitätsmanager/innen oder Qualitätsbeauftragten in den Einrichtungen und Trägern. Entsprechende Zeitkontingente sollten Seitens der Träger und Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden und im Rahmen der Förderung berücksichtigt werden.

Zudem wird empfohlen, den Kompetenzaufbau von Fachkräften für die Qualitäts- und Organisationsentwicklung durch regelmäßige Fortbildungen zu fördern (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

## **3.6 Handlungsimpulse: Organisation und Durchführung von Fortbildungen**

Ausgehend von den Ergebnissen und den Beobachtungen im Reflexionsprozess werden folgende weiterführenden Handlungsimpulse für die nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts gegeben:

### **Handlungsimpulse**

1. Ressourcen für die jährliche Koordinierung eines stadtweiten Fortbildungsprogramms zur Verfügung stellen.
2. Interessierte Fachkräfte über das Angebot, Anmeldeverfahren, Geschäftsbedingungen und die Durchführung von Fortbildungen informieren.
3. Regelmäßige Evaluationen der Fortbildungen durchführen, Anregungen und Beschwerden systematisch erfassen und Konsequenzen ziehen.
4. Regelmäßig stattfindende (obligatorische) Seminare anbieten.
5. Qualifizierung der Akteursgremien und jährliche Fachforen organisieren.

### **1. Ressourcen für die jährliche Koordinierung eines stadtweiten Fortbildungsprogramms zur Verfügung stellen.**

Im Rahmenkonzept ist zur Stärkung der Fachlichkeit die Realisierung eines stadtweiten, an den Bedarfen der Träger und Einrichtungen ausgerichteten Fortbildungsprogramm mit einem jährlich aktuellen Verzeichnis der Fortbildungsveranstaltungen vorgesehen. Um dieses Angebot zu schaffen, müssen entsprechende Ressourcen in der Verwaltung für die Koordination zur Verfügung gestellt werden.

Aufgabe dieser Koordinationsstelle ist es, die von den sozialräumlichen Koordinierungsrunden zusammengetragenen Fortbildungsbedarfe der Einrichtungen und Träger zu bündeln und in Abstimmung mit der “Unter-AG Stadtweite Koordination“ die Erstellung des Verzeichnisses der Fortbildungsveranstaltungen zu übernehmen. Das erarbeitete Ergebnis wird dann in der AG nach §78 diskutiert, auf Stimmigkeit geprüft und verabschiedet.

Um eine gemeinsame fachliche Arbeitsbasis aller Fachkräfte zu fördern, ist in der AG nach §78 regelmäßig festzulegen, welche Inhalte Fachkräfte sich (gemäß aktueller Herausforderungen und Schwerpunktsetzungen) neu anzueignen bzw. regelmäßig zu lernen/erinnern haben (siehe auch den 4. Handlungsimpuls).

Wie im Rahmenkonzept formuliert, soll es den freien Trägern und Jugendverbänden möglich sein, in der Durchführung des Fortbildungsprogramms ihre Ressourcen und Kompetenzen einzubringen.

### **2. Interessierte Fachkräfte über das Angebot, Anmeldeverfahren, Geschäftsbedingungen und die Durchführung von Fortbildungen informieren.**

Für das Angebot bzw. die Durchführung von Fortbildungen sind die interessierten Fachkräfte über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Qualifikationen der Lehrenden sowie ggf. über Lernvoraussetzungen und Entgelte für die Teilnahme zu informieren.

Ferner sind verbindliche Anmeldeverfahren zu definieren und zusammen mit Geschäftsbedingungen (wie vertraglichen Grundlagen, Rechtsvorschriften etc.) an die Einrichtungen und Träger zu kommunizieren.

### **3. Regelmäßige Evaluationen der Fortbildungen durchführen, Anregungen und Beschwerden systematisch erfassen und Konsequenzen ziehen.**

Durchgeführte Fortbildungen sind regelmäßig mit geeigneten Instrumenten zu überprüfen und zu bewerten. Dazu müssen Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation festgelegt werden. Maßstab bildend zur Bewertung sind die Qualität der erzielten fachlichen Ergebnisse, Zufriedenheit der teilnehmenden Fachkräfte (ggf. der entsendenden Träger und Einrichtungen) sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs.

Neben der Evaluation sollten darüber hinaus Anregungen und Beschwerden systematisch erfasst und ausgewertet werden.

Die Ergebnisse der Evaluation und des Beschwerdemanagements sind regelmäßig auszuwerten und Konsequenzen im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Fortbildungsprogramms zu ziehen.

#### **4. Regelmäßig stattfindende (obligatorische) Seminare anbieten.**

Im Rahmen des Reflexionsprozesses sind folgende Bedarfe der Einrichtungen und Träger für regelmäßige oder auch obligatorische Seminare offenkundig geworden:

- Einführung in die Jugendhilfeplanung in Hannover
- Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Träger
- Sozialräumliche Methoden der Bedarfsermittlung
- Beteiligung von Jugendlichen
- Erstellen von Stadtbezirkskonzepten
- Dokumentation und Selbstevaluation der Praxis

In Bezug auf obligatorische Fortbildungsinhalte ist systematisch aufzulisten und gemäß sich wandelnder Rechtsprechungen zu aktualisieren, welche Fortbildungen von Fachkräften und Einrichtungen rechtlich verpflichtend nachzuweisen sind oder absolviert werden sollten (z. B. gemäß Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung § 8a/b SGB VIII, Erste-Hilfe, etc.).

#### **5. Qualifizierung der Akteursgremien und jährliche Fachforen organisieren.**

Im Reflexionsprozess ist der Bedarf für eine regelmäßige Qualifizierung der einzelnen Akteursgremien offenkundig geworden, z. B. anhand von Fachvorträgen zu aktuellen Themen, aber auch nach externen Impulsen zur Entwicklung der Zusammenarbeit (siehe auch „5. Kultur der Zusammenarbeit aktiv gestalten.“).

Darüber hinaus oder auch ergänzend wird die Durchführung von jährlichen Fach- und Bildungsveranstaltungen zur Bearbeitung von Schwerpunktthemen in größerer Gemeinschaft empfohlen. Derartige Veranstaltungen dienen der Vergemeinschaftung von Themen, Haltungen, Fragestellungen etc. und fördern die Entwicklung einer gemeinsamen Fachlichkeit.

### **3.7 Handlungsimpulse: Internetplattform**

Ausgehend von den Ergebnissen und den Beobachtungen im Reflexionsprozess werden folgende weiterführenden Handlungsimpulse für die nachhaltige Umsetzung des Rahmenkonzepts gegeben:

#### **Handlungsimpulse**

1. Entscheidung über Vorgehen zur Erstellung der Internetplattform treffen und kommunizieren.

#### **1. Entscheidung über Vorgehen zur Erstellung der Internetplattform treffen und kommunizieren.**

Wie in den Reflexionsergebnissen dargelegt, ist der im Rahmenkonzept konzipierte Internetauftritt der Kinder- und Jugendarbeit noch umzusetzen. In erster Linie ist eine Entscheidung hinsichtlich des weiteren Vorgehens (einschließlich Zeitplan und Ressourcen) zu treffen und öffentlich bekanntzugeben. Sollte die Entscheidung gegen einen Internetauftritt oder für eine mittelfristige Verschiebung ausfallen, ist auch dies zu kommunizieren. Struktur- und Designvorschläge für die Internetplattform sind bereits im Rahmen des Neuorganisationsprozesses entworfen. Auf diese kann zurückgegriffen werden.