

Organisations- und Qualitätsentwicklung Stadtjugendring Hannover e.V.

Handlungsempfehlungen der wissenschaftlichen Prozessbegleitung
für eine Professionalisierung der Jugendverbandsarbeit in Hannover

Prof. Dr. Timo Ackermann, Alice Salomon Hochschule Berlin
Fabian Brückner, ICL - Interventions for Corporate Learning Berlin/ Hannover

In Kooperation mit dem
Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Universität Hildesheim

2. Februar 2017

Inhalt

1.	Einführende Bemerkungen.....	4
1.1	Ziele und Vorgehen in der Organisationsentwicklung	4
1.2	Warum eine systematische Organisations- und Qualitätsentwicklung notwendig ist.....	4
1.2.1	Warum der Begriff Kunde verwendet wird.....	5
1.3	Reflexive Organisations- und Qualitätsentwicklung	6
2.	Konzeption einer systematischen und nachhaltigen Qualitätsentwicklung für die Jugendverbandsarbeit in Hannover	8
2.1	Ein wissenschaftlich fundiertes Organisationsmodell als Grundlage für kontinuierliche Qualitätsentwicklung im Stadtjugendring.....	8
2.1.1	KQS als Referenzmodell.....	8
2.2	Zwölf Qualitätsbereiche für die Organisationsentwicklung im Stadtjugendring.....	9
2.3	Systematik eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufs	10
2.4	Ein Modell zur Organisations- und Qualitätsentwicklung in den Verbänden	11
3.	Qualitätsbereiche für die Organisationsentwicklung im Stadtjugendring e.V.	12
3.1	Qualitätsbereich 1: Leitbild.....	12
3.1.1	Anforderungen im Qualitätsbereich 1	12
3.1.2	Erläuterungen	12
3.1.3	Empfehlungen für die Umsetzung:	13
3.2	Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung („gesellschaftlicher Seismograph“)	14
3.2.1	Anforderungen Qualitätsbereich 2	14
3.2.2	Erläuterungen	14
3.2.3	Empfehlungen für die Umsetzung:	15
3.3	Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse.....	15
3.3.1	Anforderungen Qualitätsbereich 3	15
3.3.2	Erläuterungen	16
3.3.3	Empfehlungen für die Umsetzung:	17
3.4	Qualitätsbereich 4: Soziale Dienstleistungsprozesse des Dachverbands („Kompetenz- und Serviceleistungen für die Verbände“, „Sprachrohrfunktion“).....	17
3.4.1	Anforderungen im Qualitätsbereich 4	17
3.4.2	Erläuterungen	18
3.4.3	Empfehlungen für die Umsetzung:	19
3.5	Qualitätsbereich 5: Kooperationen und Koordination.....	21
3.5.1	Anforderungen Qualitätsbereich 5	21

3.5.2	Erläuterungen	21
3.5.3	Empfehlungen für die Umsetzung:	22
3.6	Qualitätsbereich 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse, Angebote und Serviceleistungen.....	23
3.6.1	Anforderungen Qualitätsbereich 6	23
3.6.2	Erläuterungen	23
3.6.3	Empfehlungen für die Umsetzung	24
3.7	Qualitätsbereich 7: Infrastruktur	25
3.7.1	Anforderungen Qualitätsbereich 7	25
3.7.2	Erläuterungen	25
3.7.3	Empfehlungen für die Umsetzung	26
3.8	Qualitätsbereich 8: Führung	26
3.8.1	Anforderungen Qualitätsbereich 8	26
3.8.2	Erläuterungen	26
3.8.3	Empfehlungen für die Umsetzung	27
3.9	Qualitätsbereich 9: Personal	29
3.9.1	Anforderungen Qualitätsbereich 9	29
3.9.2	Erläuterungen	29
3.9.3	Empfehlungen für die Umsetzung	30
3.10	Qualitätsbereich 10: Controlling.....	31
3.10.1	Anforderungen Qualitätsbereich 10	31
3.10.2	Erläuterungen	31
3.10.3	Empfehlungen für die Umsetzung	32
3.11	Qualitätsbereich 11: Kundenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	33
3.11.1	Anforderungen Qualitätsbereich 11	33
3.11.2	Erläuterungen	33
3.11.3	Empfehlungen für die Umsetzung	34
3.12	Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele.....	35
3.12.1	Anforderungen Qualitätsbereich 12	35
3.12.2	Erläuterungen	35
3.12.3	Empfehlungen für strategische Zielsetzungen	36

1. Einführende Bemerkungen

1.1 Ziele und Vorgehen in der Organisationsentwicklung

Ziel der Organisations- und Qualitätsentwicklung ist die Professionalisierung der Jugendverbandsarbeit in Hannover bzw. die Weiterentwicklung des Stadtjugendrings.

Laut Ratsbeschluss bzw. Verwaltungsauftrag sollten in dem Prozess u.a. die Rolle und Aufgabenbereiche der Jugendverbände und des Stadtjugendrings e. V. im Zusammenspiel mit der Stadtverwaltung geklärt werden. Es galt diesbezüglich zu ermitteln, wie eine Stärkung des Dachverbandes Stadtjugendring e. V. erreicht werden kann. Besonders zu beachten ist hierbei, wie durch Analyse aktueller Herausforderungen und einer Formulierung von Handlungsmöglichkeiten den aktuellen gesellschaftlichen Gegebenheiten (u.a. weniger langfristige Bindungen der Ehrenamtlichen, viele neue Jugendgruppen in Gründung) zu begegnen ist und dieses in der zukünftigen Aufgabenwahrnehmung des Stadtjugendrings zu berücksichtigen werden kann.

Der gewählte Ansatz der Organisationsentwicklung setzte auf ein beteiligungsorientiertes Verfahren von Organisations- und Qualitätsentwicklung auf Grundlage eines systemischen Beratungsverständnisses. Auf diese Weise konnte das Wissen und Expertise der Akteure im Stadtjugendring in den Prozess eingebunden werden, womit eine Akzeptanzwahrscheinlichkeit der Ergebnisse erhöht wird, weil die „Betroffenen“ zu maßgeblichen Akteuren der Neuorganisation des Stadtjugendrings werden. Zudem entspricht ein partizipatorischer Ansatz dem Stadtjugendring und seinen Verbänden, die sich durch Ehrenamtlichkeit, Partizipation und demokratische Orientierungen auszeichnen.

- Das für die Organisationsentwicklung aufgestellte Konzept ist in der Anlage 1 aufgeführt.
- Eine ausführliche Beschreibung des absolvierten Prozesses ist im Positionspapier des Stadtjugendrings unter dem Abschnitt II.3 (einschließlich Unterpunkte) zu finden.

1.2 Warum eine systematische Organisations- und Qualitätsentwicklung notwendig ist

In der Jugendverbandsarbeit wurde schon immer über fachliche Standards und professionelles Handeln diskutiert. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels, knapper Kassen in den Kommunen und damit einhergehender Legitimationsanforderungen an diese Disziplin ist diese Diskussion um die Dimension des Qualitätsthemas erweitert worden. Jugendverbände sollen nachweisen, dass die Wirksamkeit und damit die Qualität ihrer Leistungen im Verhältnis zum Kostenaufwand stehen. Mittlerweile hat das Qualitätsthema Eingang in die Sozialgesetzgebung gefunden und ist damit auch für Jugendverbände zukünftig unausweichlich geworden.

Gründe für eine systematische Qualitätsentwicklung gibt es genug:

- Die gesellschaftlichen Bedingungen ändern sich rasant.
 - Organisationen, die diesem Wandel durch eigene Veränderung begegnen, können ihre Umwelt und damit die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit mitgestalten.
- Gesellschaftliche Milieus differenzieren sich aus und spezifizieren sich.

- Organisationen, die ihre Angebote im Interesse ihrer Zielgruppen optimieren, erhalten das Vertrauen ihrer Kunden.
- Die finanziellen Ressourcen werden knapper.
 - Organisationen, die einen wirtschaftlichen Umgang mit investierten Mitteln nachweisen, sichern sich die Legitimation gegenüber ihren Auftraggebern und Förderern.
- Die Arbeitsanforderungen steigen.
 - Organisationen, die ihre Prozesse und Arbeitsabläufe kräftesparender gestalten, pflegen die Motivation ihrer Beschäftigten.

Die sozialwissenschaftliche Forschung zeigt, dass der Alltag von sozialen personenbezogenen Organisationen, häufig aus unregelmäßigen Kooperationen auf zufälliger und personenabhängiger Basis besteht. Funktionsstörungen in der Organisation werden entweder Einzelnen oder vollständig dem System zugerechnet. In Bezug auf eine geforderte Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement befürchten die Beschäftigten (nicht immer zu Unrecht), dass ihre Arbeit fremdbestimmt (z. B. durch unreflektiert übernommene Konzepte aus der Betriebswirtschaft) kontrolliert werden könnte, sie also nicht partizipieren und über ihre Arbeit mitbestimmen können.

Trotz des Unbehagens, das Verfahren auslösen, die das professionelle und ehrenamtliche Handeln der Betroffenen überprüfen (und weiterentwickeln) sollen, wird die Implementierung solcher Verfahren aber auch als Chance begriffen. Diejenigen, die diese Verfahren als Chance verstehen, versprechen sich davon, ihre Arbeit nach außen (gegenüber Politik, Öffentlichkeit und anderen Professionen) besser vertreten zu können, indem sie selbst **mehr Klarheit bezüglich der Ziele und der Wirksamkeit des eigenen Handelns erlangen**. Damit werden sie in die Lage versetzt, den Nutzen ihrer Arbeit für die Gesellschaft deutlicher herauszustellen.

Der zu beschreitende Weg heißt: **Wir kennen unseren Auftrag; wir haben klar definierte Ziele; wir wissen, wie wir unsere Aufgaben umzusetzen haben; wir überprüfen unsere Ergebnisse an den vereinbarten Zielen** – alle gemeinsam werden wir besser. Dazu müssen die Bedürfnisse der Jugendverbände und ihren Ehrenamtlichen, sowie die Anforderungen von der Stadtgesellschaft, der Politik, der Stadtverwaltung und ggf. von Dachverbänden eindeutig definiert werden, damit Jugendverbände qualitativ hochwertig arbeiten können und anerkannt werden.

Neben der Pflicht zur Qualitätsentwicklung gibt es auch vielfältige, ganz konkrete Anlässe in der Praxis der sozialen personenbezogenen Organisationen, die zur Erleichterung und Verbesserung der Arbeits-, Lern- und Lebensbedingungen aller Beteiligten auffordern. Schließlich geht es bei Qualitätsentwicklung vor allem darum, Reibungsverluste, die durch verbesserungsbedürftige Organisationsstrukturen und Ablaufprozesse entstehen, abzubauen und die Arbeit für die Beschäftigten zu erleichtern, damit sie im Interesse ihrer Kunden optimal tätig werden können. Qualitätsentwicklung leistet, wenn sie in strukturierten, auf die Wirklichkeit von sozialen Organisationen zugeschnittenen Verfahren betrieben wird, hierbei eine entscheidende Unterstützung.

1.2.1 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.

1.3 Reflexive Organisations- und Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung ist keine ‚Erfindung‘ der letzten Jahre. Jede motivierte Mitarbeiterin¹ versucht, ihre Arbeit zu verbessern, wenn sie auf Unzulänglichkeiten gestoßen ist. Sie tut dies auch im wohlverstandenen eigenen Interesse, um sich selbst die Arbeit zu erleichtern und sie auf Dauer motivierend zu erhalten. Jeder motivierte Mitarbeiter überlegt, wenn Abläufe und Prozesse weniger gut funktionieren, wie man sie besser gestalten kann. Qualitätsentwicklung ist also ein integraler Teil der Alltagsarbeit von Beschäftigten und hat es in diesem grundlegenden Sinne schon immer gegeben.

Qualität in der Jugendverbandsarbeit – in einem System, das genuin auf Selbstorganisation ausgerichtet ist – entsteht weder durch administrative Kontrollen noch durch bürokratische Formalisierungen.

Qualitäts- und Organisationsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit bedeutet, dass der Stadtjugendring und die Verbände begründet und reflektiert tun, was sie tun; und ihre Strukturen regelmäßigen Bewertungen und Schlussfolgerungen unterziehen.

Die vorliegende Expertise versteht sich daher nicht als direktive Handlungsempfehlung im Sinne einer Arbeitsanweisung zur Ausgestaltung der konkreten Arbeitsprozesse im Stadtjugendring, sondern als Beitrag zur Organisationsentwicklung und Professionalisierung der organisierten Jugendverbandsarbeit in Hannover. **Die gewählten Formulierungen (gleich welcher Art) sind stets als Empfehlungen zu verstehen.** Die formulierten Qualitätsbereiche fungieren als Lernkorridore zur Ausbildung von Reflexivität innerhalb dieser vorgeschlagene Strukturen. Bewertungen und Schlussfolgerungen für die Organisations- und Qualitätsentwicklung des Stadtjugendrings bzw. der Verbände sind an anderer Stelle zu ziehen.

Zudem wurde die vorliegende Handlungsempfehlung im Form eines Arbeitsprogramms für den Stadtjugendring geschrieben. Es wurde Wert daraufgelegt, dass die einzelnen Qualitätsbereiche, Anforderungen und Empfehlungen zur Umsetzung so selbsterklärend wie möglich beschrieben sind, so dass **eine eigenständige Bearbeitung weitestgehend möglich ist.**

Die Qualität der Arbeit des Stadtjugendrings muss sich aus der Jugendverbandsarbeit heraus begründen und seinem Fokus auf die Verbände bzw. auf die Interessen der Ehrenamtlichen setzen, denn um diese geht es in letzter Instanz. Alle anderen Motivationen sind wichtig, aber verglichen mit dem Ziel, die Entwicklung der Handlungsfähigkeit der Ehrenamtlichen bestmöglich zu unterstützen, sekundär.

Die Verbesserung der Unterstützungsbedingungen für ehrenamtliche Tätigkeit muss die Eigenmotivation der Betroffenen in Rechnung stellen, fördern und unterstützen. Technokratische Formalisierungen helfen da meist wenig. Qualitäts- und Organisationsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit begründet sich daher wesentlich aus dem jeweiligen spezifischen Selbstverständnis der Verbände bzw. des Stadtjugendrings und nicht aus externen Vorschriften. Die vorliegende Expertise trägt daher keine

¹ Wir haben den Grundsätzen der sprachlichen Gleichbehandlung immer da entsprochen, wo immer es ging, ohne die Lesbarkeit des Textes zu erschweren.

fremdgesetzten Normen an die Jugendverbandsarbeit heran. Hingegen wird erwartet, dass die in den Verbänden und im Stadtjugendring verantwortlich Handelnden (im Rahmen gesetzlicher Vorgaben und ggf. in Abstimmung mit externen Partnern, der Stadtverwaltung und Trägerorganisationen) ihre eigenen Werte und Vorgehensweisen entwickeln und reflexiv begründen. Dies sollte nachhaltig durch ein systematisches Verfahren unterstützt werden.

2. Konzeption einer systematischen und nachhaltigen Qualitätsentwicklung für die Jugendverbandsarbeit in Hannover

Die derzeitigen Anstrengungen der Organisations- und Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit in Hannover sollten keine punktuelle Aktion darstellen, sondern auf **Nachhaltigkeit und kontinuierliche Entwicklung** ausgerichtet sein. Entsprechend empfiehlt es sich, die Organisations- und Qualitätsentwicklung im Stadtjugendring an einem **wissenschaftlich fundierten Organisationsmodell** auszurichten und mit der Einführung eines **kontinuierlichen Qualitätskreislaufes auf Dauer** zu stellen.

In der systematischen Reflexion der eigenen Organisationsstrukturen in Verbindung mit abzuleitenden (strategischen) Entwicklungszielen wird der Stadtjugendring zu einer **lernenden Organisation**.

2.1 Ein wissenschaftlich fundiertes Organisationsmodell als Grundlage für kontinuierliche Qualitätsentwicklung im Stadtjugendring

Wie bereits im Konzeptpapier der Organisations- und Qualitätsentwicklung für den Stadtjugendring Hannover e.V. angelegt (siehe Anlage 1), greifen die vorliegenden Handlungsempfehlungen auf ein Organisationsmodell zurück, das im Rahmen eines mehrjährigen Forschungsprojekts entwickelt wurde und im „KQS-Modell“ seinen Ausdruck findet.

2.1.1 KQS als Referenzmodell

Die Kundenorientierte Qualitätstestierung (KQS) ist ein Qualitätsentwicklungssystem für Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung, das den Kunden – sprich die Abnehmenden der Leistungen einer Organisation – in den Mittelpunkt aller Qualitätsverbesserungen stellt. KQS ist für alle sozialen personenbezogenen Organisationen geeignet – von der sozialen Arbeit, z. B. in der Drogenprävention oder im Streetworking, über Verbände und Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit, bis hin zu Wohlfahrtsorganisationen und Jugend- und Sozialämtern.²

Jugendverbandsarbeit ist zwar nicht als soziale Dienstleistung im Sinne des allgemeinen Gebrauch des Begriffes (z. B. §11 SGB VIII) anzusehen, jedoch schafft auch hier die (Selbst-)Organisation der Jugendverbandsarbeit eine soziale Dienstleistung für ihre Abnehmerinnen und Abnehmer. Die Organisation von Jugendverbandsarbeit dient in den Verbänden organisierten Kinder- und Jugendlichen

² 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.

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/live.php?navigation_id=39649&article_id=149468&psmand=2

zur Erweiterung ihrer Handlungsfähigkeit. **Keinen anderen Zweck hat die Bildung einer Organisation, als Leistungen im Sinne der Bedürfnisse ihrer Kunden zur Verfügung zu stellen.**

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.

Die vorliegenden Ausführungen basieren in weiten Teilen auf der Expertise, die in diesem Modell ausformuliert ist.³ **Die Handlungsempfehlungen stellen damit ein Konglomerat aus KQS, den bisherigen Ergebnissen im Organisationsentwicklungsprozess und Einsichten der Prozessbegleitung dar.**

2.2 Zwölf Qualitätsbereiche für die Organisationsentwicklung im Stadtjugendring

Die folgenden **Qualitätsbereiche** sind angelehnt an das KQS-Modell **als Strukturmodell** anzusehen, dass der weitergehenden Organisations- und Qualitätsentwicklung des Stadtjugendrings einen systematischen Rahmen bietet.

1. Leitbild
2. Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung („Gesellschaftlicher Seismograph“)
3. Schlüsselprozesse
4. Soziale Dienstleistungsprozesse des Dachverbands („Kompetenz- und Servicestelle“, „Sprachrohrfunktion“)
5. Kooperationen und Koordination
6. Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse, Angebote und Serviceleistungen
7. Infrastruktur
8. Führung
9. Personal
10. Controlling
11. Kundenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
12. Strategische Entwicklungsziele

³ Ausführliche Informationen finden sich im KQS-Leitfaden für die Praxis.

<http://www.qualitaets-portal.de/kqs-leitfaden/>

Innerhalb dieser Qualitätsbereiche sind Handlungsempfehlungen in Form einzelner Anforderungen formuliert, die **im Sinne reflexiver Organisationsentwicklung eine Besonderheit aufweisen. Es wurden formale Anforderungen formuliert, ohne den Stadtjugendring auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festzulegen.** So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich 1 festgelegt, zu welchen Themen das Leitbild mindestens Auskunft geben muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die eigenen Selbstaussagen des Stadtjugendrings bestehen sollten. Eigene Aussagen zur organisationspezifischen Wertorientierung sind hier vom Stadtjugendring bzw. seinen Mitgliedsverbänden explizit gefordert.

Die Qualitätsentwicklung entlang der Qualitätsbereiche fordert auf, die Anforderungen zu interpretieren und mit eigenen Inhalten zu füllen. Auf diese Weise können Verbindlichkeit der Qualitätsanforderungen und organisationsindividuelle Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung kombiniert werden. Die Anforderungen sind gewissermaßen die Gefäße, die gefüllt werden müssen, wobei es unterschiedliche Inhalte und auf einer Mindestbasis unterschiedliche Füllmengen geben kann.

Es wird also ein verbindlicher Rahmen geschaffen, innerhalb dessen aber organisationspezifische Justierungen und Ausgestaltungen erforderlich sind und entsprechende, inhaltlich selbst entwickelte Qualitätsleistungen erbracht werden müssen.

2.3 Systematik eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufs

Eine Lernende Organisation entwickelt für sich selbst lernende Strukturen; d.h. sie entwickelt Verfahren, mit denen sie regelmäßig, ihren Status Quo überprüft, neue Bedarfe aus aktuellen Entwicklungen erhebt, die Qualität ihrer Angebote und Leistungen bewertet, ihre internen Strukturen auf Angemessenheit prüft und die eigene Zukunftsfähigkeit gestaltet. **Über das Lernen der Organisation sollen die Ermöglicungsbedingungen von Jugendverbandsarbeit nachhaltig optimiert werden.**

Die Qualität der Arbeit des Stadtjugendrings zeigt sich u.a. darin, dass er

1. sein Handeln aus dem Interesse seiner Kunden heraus begründen kann,
2. entsprechend geeignete Verfahren und Methoden zur Steuerung seiner Arbeit einsetzt,
3. damit nachweisbar brauchbare Ergebnisse erzielt,
4. diese auf Schlussfolgerungen und Konsequenzen hin bewertet und entsprechend
5. (strategische) Entwicklungsziele für seine eigene Weiterentwicklung aufstellt.



Das dargestellte Verfahren – Qualitätsbereiche und Anforderungen – hilft, systematisch zu bündeln, welche Stärken und Entwicklungen im Stadtjugendrings 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 aufgestellten Qualitätsanforderungen. Ausgehend davon sind Qualitätsentwicklungsziele aufzustellen.**

Für die Bestandsaufnahme und Selbstbewertung des Stadtjugendrings kann folgende Systematik Orientierung geben:

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

Im Sinne einer lernenden Organisation und eines systematischen Qualitätskreislaufs sollte eine Bewertung alle drei bis vier Jahre durchlaufen werden. Was nicht meint, dass nur einmal alle drei bis vier Jahre Qualitätsentwicklung zu betreiben ist. Nach dem eine erste Bestandsaufnahme durchgeführt wurde, entsprechende Qualitätsentwicklungsziele abgeleitet und umgesetzt wurden (also die Anforderungen erfüllt sind), **sollte sich der Stadtjugendring im Sinne der kontinuierlichen Anpassung an sich wandelnde gesellschaftliche Verhältnisse das Ziel setzen, drei bis vier Qualitätsbereiche pro Jahr einer systematischen Prüfung zu unterziehen.** Der Kreislauf beginnt dann alle drei bis vier Jahre von Neuem.

2.4 Ein Modell zur Organisations- und Qualitätsentwicklung in den Verbänden

Die hier dargestellte Konzeption erlaubt es, **die vorliegenden Qualitätsbereiche gleichermaßen als Lernkorridore für die Organisations- und Qualitätsentwicklung innerhalb der einzelnen Jugendverbände zu nutzen.**

Das vorliegende Modell ist organisationsübergreifend sowie für große und kleine Verbände gleichermaßen anwendbar, d.h. jeder Verband kann das Organisationsmodell an seine besonderen Bedingungen anpassen. Das Modell ist also selbst lernfähig und anwendungsflexibel einsetzbar.

Eine Dachorganisation, wie sie der Stadtjugendring Hannover e.V. darstellt, ist nur so wirksam, wie es die Jugendverbände in ihren Aktivitäten sind. Qualitativ hochwertige jugendverbandliche Arbeit, beginnt mit guter organisatorischer Arbeit in den Verbänden. D.h. die Qualität von Jugendverbandsarbeit ist maßgeblich beeinflusst von den Organisationsstrukturen der Jugendverbände bzw. durch einen gut organisierten Dachverband.

Eine Aufgabe des Stadtjugendrings sollte diesbezüglich in einer Entwicklungsberatung für die Organisationsstrukturen und Qualitätsentwicklung der hannoverschen Jugendverbände liegen.

3. Qualitätsbereiche für die Organisationsentwicklung im Stadtjugendring e.V.

Die folgenden Qualitätsbereiche, einschließlich der definierten Anforderungen im Sinne von empfohlenen Mindeststandards und die Empfehlungen zur Umsetzung, sind ausgehend vom KQS-Organisationsmodell auf Basis der Ergebnisse im Organisationsentwicklungsprozess des Stadtjugendrings verfasst. Viele Analogien finden sich zum Positionspapiers des Stadtjugendrings; hier nur einer anderen Ordnungssystematik unterworfen. **Die Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses wurden den (an den Stadtjugendring angepassten) Qualitätsbereichen des KQS-Modells zugeordnet. Mit dieser Synopse wird der kontinuierlichen Qualitäts- und Organisationsentwicklung des Stadtjugendrings ein systematischer Rahmen geboten.**

3.1 Qualitätsbereich 1: Leitbild

Definition in Anlehnung an KQS

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Ein Leitbild sollte von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Es sollte eine Definition gelungener Arbeit als Ausweis des professionellen Selbstverständnisses des Stadtjugendrings bzw. eines Verbandes gegenüber den Adressaten beinhalten.

3.1.1 Anforderungen im Qualitätsbereich 1

1. Das Leitbild ist partizipativ erstellt, schriftlich fixiert und enthält (mindestens) Aussagen zu den acht genannten Spezifikationen.
2. Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.
3. Eine Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.
4. Die eingesetzten Verfahren und der damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.1.2 Erläuterungen

In einem Leitbild realisiert sich die Identität des Stadtjugendrings und bildet den handlungsleitenden Rahmen für die weitergehende Arbeit bzw. Organisationsentwicklung des Stadtjugendrings.

Im Leitbild ist das professionelle Selbstverständnis als **Definition gelungener Arbeit** des Stadtjugendrings zu verankern (siehe unten). Die Selbstverständigung über das Leitbild und das, was gelungenes Arbeiten auszeichnet, gibt einen »roten Faden« für die operative Arbeit und Neuausrichtung des Stadtjugendrings.

Mit der partizipativen Erstellung eines Leitbilds ist eine Prozessanforderung formuliert. Sie impliziert die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Stadtjugendring bzw. der Mitgliedsverbände bei der Entwicklung des Leitbilds. Denn nur Personen, die beteiligt waren, also gefragt wurden, können sich mit dem Leitbild identifizieren.

Zudem ist eine Revisionsverantwortung für das Leitbild festzulegen, d.h. es muss jemanden geben, der bzw. die regelmäßig überprüft, ob das Leitbild noch stimmig und aktuell ist und ggf. eine partizipative Überarbeitung in die Wege leitet.

Ein Leitbild sollte (mindestens) folgende Spezifikationen enthalten:

1. **Identität und Auftrag:** Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und/oder verbandsspezifischer Auftrag?
2. **Werte:** Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?
3. **Kunden:** Für wen arbeiten wir? An wen wenden wir uns? Für wen sind wir »zuständig«? Wer ist unser Auftraggeber?
4. **Allgemeine Organisationsziele:** Welche allgemeinen Ziele soll *mit* der Organisation des Stadtjugendrings erreicht werden (z. B. Förderung und Unterstützung von Ehrenamt) oder was man *für* die eigene Organisation anstrebt (z. B. gefragter politischer Akteur werden). Es geht um die allgemeinen Organisationsziele, nicht um Einzelziele für spezielle Verbände bzw. Kundengruppen.
5. **Fähigkeiten:** Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches »Know-how« verfügen wir?
6. **Leistungen:** Was, welche Produkte, Angebote und sozialen Dienstleistungen, bieten wir?
7. **Ressourcen:** Was haben wir dafür zur Verfügung? Worauf können wir zurückgreifen? Hier soll der Stadtjugendring sich auf die Kraftquellen besinnen, die die eigene Arbeit »speisen«. Hier kann an alles gedacht werden, z. B. besonderes Personal (Ehrenamtliche), spezielle Infrastruktur (Gebäude/Ausstattung), weltanschauliche Ausrichtung, soziale und kulturelle Pluralität, etc.
8. **Definition gelungener Arbeit:** Wann hat nach unserer Auffassung, mit unserem spezifischen Auftrag und unserer besonderen Zielgruppe gelungene Arbeit stattgefunden? Entscheidend ist hier der Perspektivwechsel: Was ist anders für unsere Kunden, wenn sie Mitglied im Stadtjugendring sind? Die Definition gelungener Arbeit ist eine regulative Idee (Idealbild), die der Stadtjugendring aufstellt, um seine eigene Praxis daran zu orientieren. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber (potenziellen) Kunden und Auftraggebern bzw. der Stadtgesellschaft.

3.1.3 Empfehlungen für die Umsetzung:

- Aufgrund seiner identitätsstiftenden und orientierungsgebenden Funktion sollte die partizipative Erstellung zeitnah eine nächste Station der Organisationsentwicklung darstellen (die im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses anfänglich konzipierte Leitbildentwicklung wurde mit einer Entscheidung der Steuerungsgruppe ausgesetzt).
- Die im Organisationsentwicklungsprozess aufgestellte **Vision für die Verbandsarbeit in Hannover** (siehe Positionspapier des Stadtjugendrings) kann als Unterstützung bzw. ‚Horizont‘ für die Leitbildentwicklung dienlich sein.
- Im Konzeptpapier für die Organisationsentwicklung des Stadtjugendrings (Anlage 1) ist mit der **„aufsteigenden Methode“** ein Verfahren vorgestellt, wie eine partizipative Leitbildentwicklung unter Beteiligung der Mitgliedsverbände erstellt werden kann. Eine ausführliche Anleitung für die Leitbildentwicklung sowie eine Methode zur Erstellung einer „Definition gelungener Arbeit“ kann auf den Seiten des Qualitäts-Portals kostenlos heruntergeladen werden: <http://www.qualitaets-portal.de/lqw-arbeitshilfen-qualitaetswerkzeuge/>
- Weitere Erläuterungen zur Bedeutung eines Leitbilds sowie einer Definition des Gelungenen für die Qualitätsentwicklung in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen findet sich ebenfalls auf den Seiten des Qualitäts-Portals (www.qualitaets-portal.de)

3.2 Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung („gesellschaftlicher Seismograph“)

Definition in Anlehnung an KQS

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Umweltbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bedürfnisse der Verbände bzw. von Kunden und Auftraggebern. 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.

3.2.1 Anforderungen Qualitätsbereich 2

1. Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung/ Informationsbeschaffung sind beschrieben.
2. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Arbeitens liegt vor.
3. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.2.2 Erläuterungen

Im Qualitätsbereich Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren/ Methoden/ Instrumente, um individuelle Bedürfnisse der Verbände, institutionelle Anforderungen (z. B. von Auftraggebern, Förderern, Verwaltung, Politik) und gesellschaftliche Entwicklungen (z. B. neue Jugenden, Migration, Ganztagspädagogik) zu erheben. **Nur auf der Basis gezielter Bedarfserschließungen und Informationsbeschaffungen kann der Stadtjugendring seine Angebote und Dienstleistungen zeitnah auf sich wandelnde Jugenden, Herausforderungen von Ehrenamtlichkeit und eine sich verändernde institutionelle und gesellschaftliche Umwelt abstimmen.**

Für eine systematische und kontinuierliche Anpassung an aktuelle Gegebenheiten sind Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung beziehungsweise Informationsbeschaffung zu beschreiben. Diese Anforderung verweist darauf, dass der Stadtjugendring die für ihn relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Bedarfserschließungen und Informationsbeschaffungen selbst bestimmen und begründen muss.

Hauptfunktion liegt im Sinne eines Dachverbands darin, herauszuarbeiten, wie sich gesellschaftliche und politische Entwicklungen auf die Jugendverbände auswirken und welche Herausforderungen daraus für Verbandsarbeit und Ehrenamtlichkeit resultieren. Entsprechende Schlussfolgerungen resultieren schließlich in Form von neuen Konzepten, aufbereiteten Informationen, neuen Dienstleistungen und Angeboten für die Verbände, der Initiierung von Kooperationsprojekten, öffentlichen/ politischen Stellungnahmen, verfassten Expertisen etc.

Es müssen nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden; auch eine Sekundäranalyse von Untersuchungen Dritter kann geeignet sein. **An dieser Stelle ist auf die Schnittstelle zu den Bedarfsanalysen in den Sozialräumen der Kinder- und Jugendarbeit der Landeshauptstadt Hannover hinzuweisen.**

3.2.3 Empfehlungen für die Umsetzung:

- Als ein Ergebnis im Organisationsentwicklungsprozess ist als eine **Kernaufgabe des Stadtjugendrings** die Funktion eines „**gesellschaftlichen Seismographen**“ benannt und inhaltlich konturiert (siehe Positionspapier des Stadtjugendrings und die entsprechenden Workshop-Dokumentationen).
- **Gegenstände und Inhalte der Bedarfserschließung** können sein: Information über Bedürfnisse der Verbände, Information über Bedürfnisse von Kinder, Jugendlichen und Ehrenamtlichen, Informationen über Bedarfe der institutionellen Kunden/ Auftraggeber und Kooperationspartner, Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends, politische Beschlüsse, Informationen über rechtliche Grundlagen und ihre Veränderungen, Informationen über Fördermöglichkeiten, innovative Konzeptentwicklungen in der Jugendverbandsarbeit, etc.
- In den Workshop-Dokumentationen sind folgende **Verfahren für eine Bedarfserschließung vorgeschlagen**: Regelmäßige Vor-Ort-Besuche in den Verbänden, Schriftliche Befragungen in den Verbänden und bei Akteuren/Kooperationspartnern in der Stadtgesellschaft, ‚Stadt-Anthropologie‘, Aufsuchende Arbeit (z. B. Rote Sofa), die Durchführung von Jugend-Zukunftswerkstätten, Zeitschriftenanalyse und Literaturstudium, Durchführung/ Besuch von Fachtagungen, eigener Internetauftritt mit Kommunikationsmöglichkeit für Bedarfe bzw. Anregungen und Feedback.

3.3 Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

Definition in Anlehnung an KQS

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für den Stadtjugendring spezifischen Dienstleistungen / Produkte 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 Organisation des Stadtjugendrings gesichert.

3.3.1 Anforderungen Qualitätsbereich 3

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

3.3.2 Erläuterungen

Als Schlüsselprozesse werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für den Stadtjugendring wichtigen Kernleistungen führen. Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Organisation, d.h. die Prozesse, an denen viele Beschäftigte bzw. mehrere Verbände in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden. Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von zentralen Prozessen, sondern vor allem die Begründung, welches überhaupt die Schlüsselprozesse im Stadtjugendring sind.

Von den Schlüsselprozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können Unterstützungsprozesse, z. B. die Buchhaltung, und Führungsprozesse unterschieden werden.

Die erste Anforderung in diesem Qualitätsbereich verweist darauf, dass **organisationsspezifische Schlüsselprozesse zu bestimmen und zu begründen sind.** Welche Schlüsselprozesse werden im Stadtjugendring warum festgelegt? Die unten angeführten Spezifikationen bieten hierbei Optionen und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm von Schlüsselprozessen. Der Stadtjugendring kann daneben bzw. stattdessen auch andere Schlüsselprozesse benennen und begründen.

Schlüsselprozesse sind zum Zweck der Koordination und Nachvollziehbarkeit zu dokumentieren. Dokumentationen können als Fließtext, Tabellen oder Flussdiagramme angefertigt werden.

„Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.“ meint, für jeden festgelegten Schlüsselprozess sind eine oder mehrere Person(en) als (Teil-)Verantwortliche auszuweisen. Die Gesamtverantwortung sollte aber bei einer Person liegen, die auch für etwaige Anpassungen zuständig ist.

„Schnittstellen“ sind die Stellen, wo mehrere (Teil-)Bereiche an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, wie unterschiedliche Personen, mehrere Verbände, Fachdienste, die Stadtverwaltung oder externe Dienstleister (z. B. eine Beratungsstelle oder Kommunikationsagentur). An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander und müssen in ihrem Zusammenspiel koordiniert werden, damit ein abgestimmtes Handeln und eine optimale Leistungserbringung möglich sind. Die Absprachen zur Koordination können sowohl inhaltliche als auch zeitliche Aspekte umfassen.

An den Schnittstellen innerhalb und zwischen den Prozessen muss geklärt sein:

1. **Was** (Information, Teilergebnis etc.) wird **wann** (Datum, Prozesszeitpunkt etc.), **in welcher Form** (persönlich, schriftlich, mündlich, elektronisch, mit welchem Formblatt etc.), **in welcher Qualität** (Qualitätsstandards, Messkriterien etc.) an **wem** (interner Kunde, externer Dienstleister etc.) übergeben?
2. Wie ist das Ergebnis des vorherigen Prozessschrittes weiter zu verarbeiten?
3. Wie wird das weiterverarbeitete Produkt an den nächsten Kooperationspartner oder an den Endabnehmer weitergegeben? (Siehe hierzu wieder 1.)

„Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Arbeit liegt vor.“ meint, dass der Stadtjugendring seine spezifische Auswahl von Schlüsselprozessen begründet. Warum werden welche Schlüsselprozesse festgelegt? In welchem Zusammenhang stehen die Schlüsselprozesse zu den Aussagen des eigenen Leitbildes mit der Definition gelungener Arbeit im Stadtjugendring?

3.3.3 Empfehlungen für die Umsetzung:

- **Mögliche Schlüsselprozesse können sein:** Aufnahme neuer Mitglieder; turnusmäßige Überprüfung der Erfüllung der Mitgliedschaftskriterien; Bedarfserschließung; Durchführung von Evaluationen; Planung, Durchführung und Auswertung projektgeförderter Maßnahmen; Initiierung und Koordination von Kooperationsprojekten zwischen Verbänden; Organisationsberatung und Förderung von Qualitätsentwicklung für die Verbänden; Durchführung von Fachtagen; Verfassen von Stellungnahmen und Pressemitteilungen; Management von Kooperationsbeziehungen; Entwicklungen neuer Dienstleistungen, Angebote und Produkte.
- Siehe für mögliche Schlüsselprozesse auch Qualitätsbereich 4.
- Eine Arbeitshilfe für das Definieren und Dokumentieren von Schlüsselprozessen kann auf den Seiten des Qualitäts-Portals kostenlos heruntergeladen werden: <http://www.qualitaets-portal.de/lqw-arbeitshilfen-qualitaetswerkzeuge/>

3.4 Qualitätsbereich 4: Soziale Dienstleistungsprozesse des Dachverbands („Kompetenz- und Serviceleistungen für die Verbände“, „Sprachrohrfunktion“)

Definition in Anlehnung an KQS

Der soziale Dienstleistungsprozess ist die eigentliche Leistung zwischen dem Stadtjugendring und seinen Kunden. Die Qualität des Prozesses beruht auf den angebotenen Dienst- und Serviceleistungen, den Kompetenzen der Beschäftigten, dem interaktiven Verhältnis zwischen Fachkräften und Kunden und auf allen anderen Elementen, die ein selbstbestimmtes Handeln (eine selbstständige Entwicklung) der Verbände fördern. Beratung ist Bestandteil der Dienstleistungen.

3.4.1 Anforderungen im Qualitätsbereich 4

1. Das Verständnis vom Stadtjugendring als Dachverband und von sozialer Dienstleistung ist beschrieben.
2. Erwartungen der Mitglieder an den Dachverband sowie Bedingungen an eine Mitgliedschaft sind definiert.
3. Die Dienstleistungen, Produkte und Angebote des Dachverbands sind beschrieben.
4. Die Verbände bzw. Kunden werden informiert über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Voraussetzungen der Dienstleistungen/ Produkte sowie über die Kompetenzen der Fachkräfte.
5. Der Stadtjugendring definiert Indikatoren, anhand derer er feststellt, dass die Dienstleistung gelungen ist.
6. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
7. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.4.2 Erläuterungen

Der Stadtjugendring hat als Dachverband seine Existenzberechtigung darin, dass er für die Mitglieder sowie für Stadtgesellschaft, Leistungen erbringt, die deren Bedarfen und Bedürfnissen entsprechen. Die Angebote und soziale Dienstleistung sind die wesentlichen Aspekte der Arbeit des Stadtjugendrings, mit denen er seine Existenz als Dachverband begründet und legitimiert. Daher ist der soziale Dienstleistungsprozess, seine Angebote und Produkte für eine Qualitätsentwicklung von zentraler Bedeutung.

„Das Verständnis vom Stadtjugendring als Dachverband und von sozialer Dienstleistung ist beschrieben.“ Hier geht es um eine Beschreibung des Selbstverständnisses als Dachverband. Es werden keine einzelnen Leistungen beschrieben, sondern die diesen zugrunde liegende Auffassung, was der Stadtjugendring als Dachverband unter sozialer Dienstleistung für die Verbände versteht und was sich daher in allen einzelnen Dienstleistungen als Haltung wiederfindet.

„Erwartungen der Mitglieder an den Dachverband sowie Bedingungen an eine Mitgliedschaft sind definiert.“ Der Stadtjugendring als Dachverband hat seine Existenzberechtigung darin, dass er Leistungen für seine Mitglieder erbringt. Um dies zu gewährleisten, müssen die Erwartungen der Mitglieder an den Dachverband regelmäßig erhoben und ihre Erfüllung überprüft werden. Entscheidend für den Erfolg eines Dachverbands ist die Mitwirkung der Mitglieder. Entsprechend sind Bedingungen an eine Mitgliedschaft aufzustellen. Diese Bedingungen sollten sich auf **Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft sowie auf die Erwartungen an die Beteiligung der Mitglieder** beziehen.

Gründe bzw. Erwartungen an das Eintreten in einen Dachverband können sein: allgemeiner Informations- und Erfahrungsaustausch, Information über Förderungsmöglichkeiten, Abstimmung und Koordination der Leistungen, Angebote und Maßnahmen, Bündelung von Ressourcen und bessere Ressourcennutzung, gemeinsame Schwerpunktsetzung, Schaffung von größerer Transparenz und besseren Informationsmöglichkeiten für Nutzerinnen und Nutzer, qualitative und quantitative Verbesserung des Angebots, Verbesserung der kulturellen, sozialen und demokratischen Strukturen der Stadt/Region, Sicherung und Koordinierung der Rechts- und Fachberatung im Bereich der Jugendverbandsarbeit, Initiierung von Innovationen, gemeinsames Lernen der beteiligten Organisationen, Unterstützung bei Organisations- und Qualitätsentwicklung, Stärkung der gemeinsamen Interessenvertretung gegenüber der Politik und Geldgebern.

Als Kern dieses Qualitätsbereichs ist auszuarbeiten und darzustellen, welche **Dienstleistungen und Produkte vom Stadtjugendring als Dachverband** für seine Kunden angeboten bzw. vorgehalten werden. Anspruch laut den Ergebnissen der Organisationsentwicklung ist, Ansprechpartner für unterschiedlichste Anliegen der Jugendverbandsarbeit zu sein.

Ferner sind die Verbände bzw. die Kunden über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Voraussetzungen der Dienstleistungen sowie über die Kompetenzen der Fachkräfte zu informieren. Die Information der Kunden kann auf unterschiedlichen Wegen und mit unterschiedlichen Medien erfolgen, d.h. es muss nicht zwingend ein Informationsblatt geben, in dem alle Informationen gebündelt vorliegen.

Mit Voraussetzungen der Dienstleistungen sind diejenigen Voraussetzungen (z. B. rechtlicher Art, wie Mitgliedschaft) gemeint, die erfüllt sein müssen, damit die Kunden die Dienstleistungen in Anspruch nehmen können.

„Qualifikationen und Kompetenzen“ der Fachkräfte meinen jene Ressourcen, die diese selbst mitbringen. Qualifikationen sind formal nachweisbare, fachbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten.

Kompetenzen sind Ausdruck praktischen Könnens, der Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die der bzw. die Einzelne real verfügt, ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen.

„Der Stadtjugendring definiert Indikatoren, anhand derer er feststellt, dass die soziale Dienstleistung gelungen ist.“ Indikatoren sind beobachtbare Merkmale, also etwas, das wahrnehmbar darauf hinweist, dass etwas stattgefunden bzw. eingetreten ist. Diese Indikatoren sollten für jedes Dienstleistungsangebot konkretisiert werden, können aber auch in Bezug auf die eigene Definition gelungener Arbeit verallgemeinert sein.

3.4.3 Empfehlungen für die Umsetzung:

- Zur Erläuterung: Die im Organisationsentwicklungsprozess erarbeiteten **Kernaufgaben des Stadtjugendrings** bzw. die hier dargelegten **Qualitätsbereiche** dienen allesamt der Professionalisierung des Stadtjugendrings als Dachverband. Die einzelnen Kernaufgaben finden sich gemäß der Logik des KQS-Strukturmodells an verschiedenen Stellen bzw. innerhalb der einzelnen Qualitätsbereichen wieder. In diesem „Qualitätsbereich 4: Soziale Dienstleistungsprozesse des Dachverbands“ geht um die inhaltlichen Aufgaben und Leistungen des Stadtjugendrings. Um diese gut erfüllen zu können, braucht der Dachverband Strukturen, wie sie in den einzelnen Qualitätsbereichen ausformuliert sind.
- **Insbesondere in der Ausarbeitung dieses Qualitätsbereichs müssen die Verbände eingehend beteiligt werden:** Was sind die Erwartungen der Mitglieder an ihren Dachverband? Und welche Bedingungen werden an die Mitgliedschaft gestellt (im Sinne einer Selbstverpflichtung der Mitglieder)?
 - Gemeinsam mit den Verbänden ist eine qualifizierte Liste zu erstellen und zu bewerten, welche Erwartungen an den Dachverband gestellt werden und anhand welcher Aufgaben der Stadtjugendring einen Mehrwert für die Verbände erbringen kann.
 - Ferner ist auch zu überlegen, welche Tätigkeiten die bisher in den Verbänden stattfinden, durch eine „Kompetenz- und Servicestelle“ (siehe unten) übernommen und damit Synergien erschlossen werden können.
 - Die im Organisationsentwicklungsprozess eingehend diskutierte Prämisse der Verbände für eine Ausgestaltung und Stärkung des Dachverbandes ist, dass die Verbände einen wirksamen Nutzen durch die Leistungen des Stadtjugendrings erfahren (und nicht – wie von vielen Verbänden befürchtet – der Dachverband beginnt ein „Eigenleben“ zu führen).
- Zur Stärkung der Funktion und Wirksamkeit des Stadtjugendrings sollten klare **Bedingungen an eine Mitgliedschaft** im Sinne von „Pflichten“ für die Beteiligung definiert werden, wie Mitgliedschaftsbeiträge; Teilnahme an Sitzungen, Veranstaltungen und Fortbildungen; Bereitstellung bzw. Teilen von Ressourcen (Material, Räume, Qualifikationen etc.); Übernahme von Verantwortung für gemeinschaftliche Aufgaben; Übertragung von Verantwortung an den Stadtjugendring (z. B. Entscheidungsbefugnisse, Mandatserteilung, Jugendhilfeplanungsaufgaben etc.).
- Der Stadtjugendring verfügt in seiner Satzung über definierte Kriterien, die Verbände für eine Mitgliedschaft erfüllen müssen. Diese Kriterien werden in der Regel nur bei der Aufnahme in den Ring geprüft. Die **Überprüfung der Mitgliedsverbände in Bezug auf die gegenwärtige Erfüllung der Mitgliedschaftskriterien** sollte im Sinne einer Gleichberechtigung der Verbände und zur Stärkung der Legitimität des Stadtjugendrings regelmäßig vorgenommen werden.

- Im Rahmen der Organisationsentwicklung sind als **Kernaufgaben** eine „**Kompetenz- und Servicestelle**“ sowie die „**Koordination gemeinsame Aktivitäten und Projekte der Verbände**“ beschrieben (siehe Positionspapier des Stadtjugendrings und die entsprechenden Workshop-Dokumentationen), woraus sich u.a. folgende Aufgaben des Stadtjugendrings als Dachverband ergeben:
 - Kommunikations- und Austauschplattform zwischen Verbänden und Akteuren der Stadtgesellschaft; Durchführung von Fachtagen; Koordinieren von Themen-, Konzept- und Projektentwicklung und politischer Schwerpunktsetzung; zentrale Anlaufstelle für Ehrenamtlichkeit im Bereich von Kinder- und Jugend; Vermittler für Bildungselemente, Öffentlichkeitswirksame Aktionen; Rechtsberatung für Verbände (z. B. Personalangelegenheiten, § 8a/8b SGB VIII, Schadensersatzansprüche); Organisationsberatung für (neue) Verbände und Förderung von Qualitätsentwicklung; administrative Unterstützung bei Förderanträgen und Verwendungsnachweisen; Vermittler und Koordinator von Fortbildungen; überverbandliche Kompetenz- und Ressourcenlisten; Kooperatives Räumemanagement; Organisationen eines kooperativen Materialfundus; Krisenmanagement (z.B. bei Unfällen bei Freizeiten), etc.
- Zudem ist in diesem Qualitätsbereich die Funktion eines (politischen) „**Sprachrohrs für Kinder-, Jugendliche und Verbände**“ einzuordnen. Die entsprechende **Kernaufgabe** ist im Rahmen der Organisationsentwicklung wie folgt beschrieben (siehe Positionspapier des Stadtjugendrings und die entsprechenden Workshop-Dokumentationen):
 - Interessensvertretung für Kinder, Jugendliche und der im Ring organisierten Verbände und Institutionen; Stellungnahmen zu zentralen politischen Themen für Kinder, Jugendliche und Jugend(verbands)arbeit (Ganztagsbildung, Kindheitsverständnisse, kompetenter Mediengebrauch, Migration, etc.); Mitwirkung in der Jugendhilfeplanung.
 - Da dieser Funktion im Stadtjugendring eine große Bedeutung zugeschrieben wird, könnte entsprechend ein weiterer Qualitätsbereich mit eigenen Anforderungen entwickelt werden.
- Einige der aufgezählten Aufgaben können auch als Schlüsselprozesse bewertet und dargestellt werden.
- Insgesamt sollte eine Klarheit über die einzelnen Ziele des Dachverbands erlangt werden:
 - **Strukturziele:** Wie ist der Stadtjugendring und sein „Netzwerk“ aufgebaut? Welche Arbeitsbedingungen soll es geben? Wie sieht das Verhältnis zwischen Vorstand, Geschäftsstelle und Verbänden bzw. Organen der Selbstverwaltung aus? Und wer hat dabei welche Rechte und Pflichten? (siehe auch Qualitätsbereich 8)
 - **Leistungsziele:** Was will der Dachverband insgesamt erreichen, und wer übernimmt dabei welche Aufgaben?
 - **Prozessziele:** Auf welche Art und Weise, mit welchen konkreten Vorgehensweisen sollen diese Ziele erreicht werden? (siehe auch Qualitätsbereich 3)
 - **Qualitätsziele:** Welche Anforderungen werden an die Leistungsergebnisse gestellt, und anhand welcher Indikatoren kann die Qualität gemessen werden? (siehe auch Qualitätsbereich 6 und 10)
 - **Entwicklungsziele:** Welche bisher ungenutzten Chancen und Entwicklungspotenziale stecken noch im Netzwerk, und wie können sie realisiert werden? Aber auch: Welche Defizite und Konfliktpotenziale sind im Netzwerk zu beobachten, und wie sollen sie überwunden werden? (siehe auch Qualitätsbereich 12)

3.5 Qualitätsbereich 5: Kooperationen und Koordination

Definition in Anlehnung an KQS

Kooperationen bezeichnen Partnerschaften, also die Zusammenarbeit mit Organisationen oder Personen, die nicht dem Stadtjugendring angehören. Von der Qualität dieser Beziehungen hängt zu großen Teilen die Qualität der Produkte und Dienstleistungen der eigenen Organisation ab. Bedeutsam sind dabei auch die Kompetenzen der Externen. Durch ein systematisches Management dieser Kooperationen wird Qualität sichergestellt. Koordination bezeichnet die zentrale Rolle des Stadtjugendrings als Initiator, Vermittler und Koordinator für Kooperationsprojekte zwischen den Verbänden zu fungieren.

3.5.1 Anforderungen Qualitätsbereich 5

1. Der Stadtjugendring beschreibt, mit welchen relevanten anderen Organisationen oder Personen er wie und warum zusammenarbeitet.
2. Der Stadtjugendring beschreibt, wie er Kooperationsprojekte zwischen Verbänden bzw. zwischen Verbänden und Akteuren der Stadtgesellschaft initiiert, vermittelt und koordiniert.
3. Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sind definiert und kommuniziert.
4. Der Stadtjugendring beschreibt, wie er die Einhaltung der Kriterien der Zusammenarbeit überprüft.
5. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Arbeit im Stadtjugendring liegt vor.
6. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.5.2 Erläuterungen

In einer Zeit der zunehmenden Differenzierung von Angeboten und Dienstleistungen kann kaum noch eine Organisation ihre eigenen Leistungen erbringen, ohne in Strukturen der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Kooperationspartnern eingebunden zu sein. Solche Beziehungen können zu Personen und einzelnen Organisationen sowie innerhalb von Netzwerken realisiert werden.

„Der Stadtjugendring beschreibt, mit welchen relevanten anderen Organisationen oder Personen er wie und warum zusammenarbeitet.“ Diese Anforderung fragt nach den Kooperationsbeziehungen des Stadtjugendrings. Beschrieben werden sollten nur diejenigen Beziehungen, die der Stadtjugendring als für seine eigene Leistungserbringung als relevant begründet. Kooperationspartner können z. B. sein, Jugendverbände außerhalb des Zusammenschlusses, weitere Interessensvertretungen von Kindern- und Jugendlichen, (berufliche) Schulen, Hochschulen, Stadtverwaltung, Kinderschutz, Landesjugendring, öffentliche Einrichtungen oder freie Träger der Kinder- und Jugendarbeit (bzw. -hilfe).

„Der Stadtjugendring beschreibt, wie er Kooperationsprojekte zwischen Verbänden bzw. zwischen Verbänden und Akteuren der Stadtgesellschaft initiiert, vermittelt und koordiniert.“, verweist auf die Erfüllung der Kernaufgabe „Koordination gemeinsamer Aktivitäten und Projekte der Verbände“. Es geht um die Förderung von Kooperationen zur Umsetzung des Ideen- und Kompetenzreichtums der Verbände im Stadtjugendring, um gesellschaftliche relevante Themen für Kinder- und Jugendliche aktiv anzugehen (z. B. Arbeit mit Geflüchteten, Ganztagsbildung, Migration, Demokratieförderung).

„**Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sind definiert und kommuniziert.**“ Auch in Kooperationsbeziehungen müssen die Leistungen der einen Seite und die Gegenleistungen der anderen Seite gut aufeinander abgestimmt sein. Für die entsprechende Zusammenarbeit sind also Qualitätskriterien zu definieren und zu beschreiben.

„**Der Stadtjugendring beschreibt, wie er die Einhaltung der Kriterien der Zusammenarbeit überprüft.**“ Auch hier gilt, dass Kriterien der Zusammenarbeit nur Sinn machen, wenn deren Einhaltung überprüft wird.

3.5.3 Empfehlungen für die Umsetzung:

- Neben den eigenen Kooperationsbeziehungen des Stadtjugendrings, geht es in diesem Qualitätsbereich um die Erfüllung der **Kernaufgabe „Koordination gemeinsamer Aktivitäten und Projekte der Verbände“** (siehe hierzu und im Folgenden das Positionspapier des Stadtjugendrings und die entsprechenden Workshop-Dokumentationen): Wie kann der Stadtjugendring gemeinsame Aktivitäten und Projekte zwischen Verbänden und ggf. zwischen Verbänden und Akteuren der Stadtgesellschaft initiieren, fördern und koordinieren?
- Im Sinne der **Kernaufgabe „Gestaltung von Kooperationen und Initiativen für ganzheitliche Bildung“** sollte ein besonderes Augenmerk auf Kooperationen mit Ganztagschulen gelegt werden.
- Zur Verwirklichung der im Positionspapier formulierten **Vision „Jugendverbandsarbeit ist als Bildungsinstitution anerkannt“** ist auf strategische Kooperation zusetzen: Welche Kooperationspartner sind für den Stadtjugendring geeignet, um emanzipatorisches Bildungsverständnis (Förderung demokratischer Haltungen, Schaffung selbstbestimmter Lernräume, etc.) in kooperativen Bildungssettings (insbesondere in der Ganztagspädagogik) zu fördern und um Jugendverbandsarbeit als Bildungsinstitution anzuerkennen? (wie in der Vision formuliert)
- Zur Erfüllung der **Kernaufgabe „Förderung von Ehrenamt und Partizipation“** sollte der Stadtjugendring strategische Kooperationen mit Initiativen bzw. Akteuren zur Förderung von Ehrenamt und Beteiligung schließen (wie z. B. Freiwilligenzentrum Hannover e.V., Netzwerk Bürgermitwirkung, Bürgerbüro Stadtentwicklung, Freiwilligenserver Niedersachsen, dem Landesjugendring etc.).
- Die Kriterien, die an Kooperationen angelegt werden, können ebenso für die **Zusammenarbeit mit externen Dienstleister** aufgestellt und angelegt werden.

3.6 Qualitätsbereich 6: Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse, Angebote und Serviceleistungen

Definition in Anlehnung an KQS

Evaluation von sozialen Dienstleistungsprozessen, Angeboten und Serviceleistungen bedeutet, dass die durchgeführte Arbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten 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.

3.6.1 Anforderungen Qualitätsbereich 6

1. Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation für die Arbeit des Stadtjugendrings sind beschrieben.
2. Der Stadtjugendring hält etablierte Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Verbänden vor.
3. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Arbeit des Stadtjugendrings liegt vor.
4. Der Stadtjugendring beschreibt, wie die Fachkräfte, die Verbände und ggf. Akteure der Stadtgesellschaft über die Evaluationsergebnisse informiert werden.
5. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.6.2 Erläuterungen

Ohne Rückmeldungen kann keine Organisation empirische Aussagen über den Erfolg der geleisteten Arbeit treffen. Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse bedeutet, dass die durchgeführte Arbeit vom Stadtjugendring mit geeigneten Instrumenten überprüft und bewertet wird. Hierzu werden gezielt Rückmeldungen organisiert über den erzielten fachlichen Erfolg, die Zufriedenheit der individuellen Kunden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Überprüfung der Leistung der Fachkräfte gehört zu einer systematischen Evaluation, damit ggf. Unterstützung und Beratung angeboten oder andere Konsequenzen gezogen werden können.

„Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation für die Arbeit des Stadtjugendrings sind beschrieben.“ Diese Anforderung verweist darauf, dass der Stadtjugendring für ihn relevante Gegenstandsbereiche, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Evaluation selbst bestimmen und begründen muss. Das heißt, es muss nicht immer alles evaluiert werden. Der Stadtjugendring kann selbst festlegen, was er warum evaluieren möchte; er muss dies aber begründen.

„Der Stadtjugendring hält etablierte Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Verbänden vor.“ Um einen Beitrag zur Legitimation von Fördergeldern und Zuwendungen an die Jugendverbandsarbeit zu leisten, sind vom Stadtjugendring gemeinsam mit den Verbänden Verfahren (einschließlich Evaluationskriterien) zu entwickeln, anhand dessen die Erfolge und die Qualität der Arbeit der Jugendverbände sichtbar werden. Die Verfahren vorzuhalten meint, dass nicht jeder Verband eigene Verfahren entwickelt, sondern im Sinne einer Vergleichbarkeit und Standardsetzung den Verbänden

durch den Stadtjugendring im Zuge einer partizipativen Entwicklung (unterschiedliche) Verfahren zur Verfügung gestellt werden.

Es müssen nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden; es können auch Evaluationen durch Dritte in Auftrag gegeben werden.

„Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Arbeit des Stadtjugendrings liegt vor.“ Die geforderte Begründung bezieht sich auf die Evaluation insgesamt, nicht zwingend auf jeweils alle vier Aspekte: Gegenstände, Verfahren, Rhythmus, Umfang.

„Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.“ Diese Anforderung hat zwei Aspekte. Erstens geht es darum zu bewerten, ob mit den Verfahren die Qualität der Ergebnisse erreicht wird, die den Zielen des Stadtjugendrings entspricht. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, müssen Konsequenzen in Bezug auf die Veränderung der Verfahren gezogen werden. Zweitens geht es darum, welche Konsequenzen aus der Evaluation für die Organisation der Dienstleistungen gezogen werden.

3.6.3 Empfehlungen für die Umsetzung

- Mögliche Felder bzw. **Spezifikationen der Evaluation für die Arbeit des Stadtjugendrings** sind: Rückmeldungen der Verbände über erzielte Erfolge, Zufriedenheit mit den Leistungen, initiierte Projekte, Fachtage etc.; Rückmeldungen der institutionellen Kunden, z. B. der Auftraggeber, der Stadtverwaltung; Rückmeldungen der Fachkräfte; Rückmeldungen externer Dienstleister und/oder kooperierender (Netzwerk-)Partner.
- Mögliche Felder bzw. **Spezifikationen der Evaluation für die Arbeit der Jugendverbände** sind im Positionspapier des Stadtjugendrings als „Kriterien für die Bewertung von verbandlichen Personalstellen“ benannt. Aus diesem Kriterienkatalog (der in internen Arbeitspapieren des Stadtjugendrings weitergehend ausdifferenziert ist und derzeit in einer Arbeitsgruppe abschließend weitergehend bearbeitet wird) lassen sich **Indikatoren für die Qualität von Jugendverbandsarbeit** und ihrer Angebote ableiten. Auch qualitative Beschreibungen und (Projekt-)Dokumentationen können Gegenstand einer Evaluation bzw. eines Berichtswesens sein (siehe Qualitätsbereich 10).
- **Wichtig ist, zwischen der Leistungsbewertung für Personalstellen und einer Evaluation der jugendverbandlichen Arbeit zu unterscheiden.** Letztere bezieht sich auf die Aktivitäten der Jugendverbandsarbeit, um Aussagen über ihre Qualität (Ergebnisse, Bildungserfolg, Demokratieförderung, Zusammensetzung der Teilnehmenden etc.) zu treffen und etwaige Konsequenzen für die Organisation ziehen zu können. Die Evaluation dient in erster Linie der internen Steuerung und der Verbesserung von verbandlichen Aktivitäten bzw. der organisationalen Entwicklung von Verbandsarbeit.

3.7 Qualitätsbereich 7: Infrastruktur

Definition in Anlehnung an KQS

Die Infrastruktur umfasst die räumlichen, situationalen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Arbeitskontextes.

3.7.1 Anforderungen Qualitätsbereich 7

1. Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.
2. Der Stadtjugendring überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.
3. Alle für die Erbringung der sozialen Dienstleistung erforderlichen Materialien und ggf. Geräte sind verfügbar und einsatzbereit. Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit wird regelmäßig überprüft.
4. Kriterien für die Qualität der infrastrukturellen Bedingungen für die Kunden sind definiert.
5. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
6. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.7.2 Erläuterungen

Die **infrastrukturellen Bedingungen** des Stadtjugendrings haben einen erheblichen Einfluss auf die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen. Infrastrukturelle Bedingungen meinen alle materiellen räumlichen, sachlichen und technischen sowie die zeitlichen Gegebenheiten, unter und mit denen die Leistung der Organisation erbracht wird. Alles dies wird in diesem Qualitätsbereich zum Gegenstand der Überprüfung und ggf. der Verbesserungsanstrengung.

„Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.“ Der Stadtjugendring muss zunächst eigene Qualitätskriterien für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aufstellen. In diese Kriterienliste dürfen Vorgaben gesetzlicher Art und/oder von Auftraggebern eingehen. Es dürfen aber auch darüber hinausgehende eigene Kriterien definiert werden.

„Der Stadtjugendring überprüft diese Infrastruktur regelmäßig anhand dieser Kriterien.“ Der Turnus der Überprüfung muss festgelegt und die Überprüfung anhand der aufgestellten Kriterien vorgenommen werden. Die Ergebnisse der Überprüfung sind (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) darzustellen.

„Alle für die Erbringung der sozialen Dienstleistung erforderlichen Materialien und ggf. Geräte sind verfügbar und einsatzbereit. Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit wird regelmäßig überprüft.“ Hier geht es um Vorhandensein, Zugänglichkeit und Funktionstüchtigkeit der Dinge, die für die unmittelbare Dienstleistungserbringung benötigt werden.

„Kriterien für die Qualität der infrastrukturellen Bedingungen für die Kunden sind definiert“ bezieht sich auf ein „kooperatives Raummanagement“ durchgeführt vom Stadtjugendring.

3.7.3 Empfehlungen für die Umsetzung

- Bei der Infrastruktur ist zu denken an: Gebäude, Räume, Ausstattungen der Arbeitsorte, Materialien, Technik, Medien, Zeiten und Erreichbarkeit.
- Anliegen der Verbände ist es, eine Übersicht und Nutzungsmöglichkeit über in Hannover verfügbare Räume im Sinne eines **kooperativen Raumanagements** zu haben – analog zu einem **kooperativen Materialfundus**. Entsprechend sind in diesem Qualitätsbereich auch Material- und Geräteverzeichnisse, Inventarlisten und ggf. Belegungs- und Zeitpläne etc. zu erstellen und zu pflegen. Zudem ist ein Verfahren für Nutzungsmöglichkeiten zu erstellen.

3.8 Qualitätsbereich 8: Führung

Definition in Anlehnung an KQS

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 Strukturierung und Weiterentwicklung der Organisation 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.

3.8.1 Anforderungen Qualitätsbereich 8

1. Die Organisation des Stadtjugendrings ist dargestellt.
2. Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.
3. Die Verfahren, wie im Stadtjugendring entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.
4. Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information im Ring sind beschrieben und eingeführt.
5. Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.
6. Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.
7. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Arbeit liegt vor.
8. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.8.2 Erläuterungen

Jede Organisation braucht **Führung**, vor allem in Zeiten, die flexibles und schnelles Reagieren erfordern. Führung ist eine Dienstleistung für den Stadtjugendring, die seine Funktionsfähigkeit gewährleistet. In diesem Qualitätsbereich wird untersucht, wie Führung die Kooperation zur Erbringung der Organisationsleistung des Dachverbands befördert. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, wenngleich Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben.

„**Die Organisation des Stadtjugendrings ist dargestellt.**“ bezieht sich auf den Aufbau des Stadtjugendrings (Personalstellen, Gremien und Organe). Dies kann z. B. anhand eines Organigramms und der Satzung geschehen.

„**Führungsgrundsätze**“ sind die Prinzipien, nach denen im Stadtjugendring gesteuert wird. Es ist aber auch möglich, damit nur die besondere Führungsverantwortung der Leitungskräfte zu beschreiben. Diese Grundsätze sollten organisationsintern im Stadtjugendring vereinbart sein.

„**Die Verfahren, wie im Stadtjugendring entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.**“, meint neben satzungsmäßigen Entscheidungsbefugnissen auch konkrete Verfahren, wie innerhalb des Stadtjugendrings bzw. durch Beteiligung der Mitglieder Entscheidungen getroffen werden (z. B. in Bezug auf neue Mitglieder, der Veröffentlichung von Stellungnahmen, politischen Positionen, Schwerpunktsetzungen etc.).

Die „**Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information im Ring**“ dienen dem Austausch der relevanten Informationen zwischen den Beschäftigten und den Mitgliedern im Ring sowie der Sicherstellung, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen im Stadtjugendrings bzw. bei den Mitgliedern des Dachverbands bekannt sind und eingehalten werden können. Ebenso sind klare Instrumente und Verfahren zur Kommunikation zwischen den Mitgliedern angesprochen.

Systematische „**Zielvereinbarungen**“ dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Zielvereinbarungen betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle im Stadtjugendring zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der (strategischen) Ziele des Stadtjugendrings.

3.8.3 Empfehlungen für die Umsetzung

- Dieser Qualitätsbereich zielt auf die Schaffung von Kommunikationsstrukturen und dem Treffen von Entscheidungen ab, z. B. in Bezug auf: Aufnahme neuer Mitglieder; Überprüfung von Mitgliedschaftskriterien; Steuerung von Prozessen; Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen; Management von Informationen und Wissen; Übernahme von Gesamtverantwortung; Erwartungen an die Mitgliedschaft; Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen; Entwicklung von Qualität; Management von Finanzen, Personal und Ressourcen; öffentlichkeitswirksame Maßnahmen etc.
- **Beteiligungschancen der Mitglieder reflektieren:** Die derzeitige Mitgliedschaftsstruktur des Stadtjugendrings unterscheidet reguläre und außerordentliche Mitglieder mit bzw. ohne Stimmrecht. Ein Erfolgsfaktor eines Dachverbands ist die Gleichberechtigung seiner Mitglieder. In diesem Sinne und zur Anpassung an aktuelle Begebenheiten (Aktivitätsniveau der Verbände) sind die derzeitigen Stimmrechte unter Einbezug aller Mitglieder zu reflektieren und ggf. zu überarbeiten.
- Im Sinne von **Partizipation und Allparteilichkeit** des Dachverbands sollten neben den satzungsmäßigen Entscheidungsstrukturen separate Beteiligungs-/Mitbestimmungsverfahren für z. B. öffentlichkeitswirksame Aktivitäten (wie z. B. Stellungnahmen, Pressemitteilungen oder politische Positionierungen), die Initiierung von bzw. Teilnahme an (Kooperations-)Projekten, politischer Schwerpunktsetzungen etc. verabschiedet werden.
- **Partizipation von Jugendlichen in den Gremien des Stadtjugendrings fördern:** Wie kann z. B. eine Beteiligung an Sitzungen des Hauptausschusses für Jugendliche attraktiv gemacht werden? Welche anderen Orte der Beteiligung von Jugendlichen könnten alternativ geschaffen werden?

- **Abbildung der Diversität der Mitgliedsverbände im Vorstand:** Der Stadtjugendring vereint Verbände mit den unterschiedlichsten Wertorientierungen. In den Verbänden ergibt sich durch die Zusammenarbeit von Bildungsreferentinnen und -referenten, erwachsenen und jugendlichen Ehrenamtlichen zudem eine diverse Altersstruktur. Zur Verwirklichung der **Vision „Milieuorientierung und demokratische Orientierung“** sollte sich die Diversität der Mitglieder noch stärker im Vorstand bzw. in der Zentrale des Stadtjugendrings abbilden. Dabei gilt es Bedingungen für die Vorstands- bzw. Dachverbandsarbeit zu schaffen, die die Übernahme solcher Posten attraktiv machen, da diese entsprechenden Vorstandpositionen in der Vergangenheit – aus mangelnder Bereitschaft zur Übernahme eines solchen Postens – häufig nur schwer besetzt werden konnten.
- Werden Personalstellen in einer zentralen Struktur des Stadtjugendrings zur Erfüllung der neuen Aufgaben des Stadtjugendrings geschaffen (siehe Qualitätsbereich 12), sind die **Rollenverhältnisse, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse zwischen einer „Zentrale“, Vorstand, Hauptausschuss, Vollversammlung und Mitglieder zu reflektieren** und ggf. neu zu bestimmen (z. B. die Funktion des Vorstands im Sinne eines Aufsichtsgremiums; oder die Einrichtung eines „Jugend-Beirats“)
- Im Stadtjugendring durchzuführende Prozesse, Verfahren und Regelungen sollten in Form eines **„Organisationshandbuchs“** dokumentiert werden. Darunter versteht man eine Sammlung und Dokumentation nach einem gewählten Ordnungsprinzip. Organisationshandbücher sollten nicht nach einem allgemeingültigen Schema verfasst werden, sondern der Stadtjugendring sollte selber entscheiden, was er in welcher Form für regelungsbedürftig hält. Die Auswahl der Dokumente kann sich z. B. an der Frage orientieren: Was muss ein neuer Mitarbeiter wissen, um seine Arbeit richtig machen zu können? Ein Organisationshandbuch kann in Papierform in einem Ordner oder elektronisch im Intranet geführt werden. Wichtig ist, dass alle Beschäftigten jederzeit darauf Zugriff haben, um das Handbuch als Arbeitsinstrument nutzen zu können.

3.9 Qualitätsbereich 9: Personal

Definition in Anlehnung an KQS

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.

3.9.1 Anforderungen Qualitätsbereich 9

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

3.9.2 Erläuterungen

Der Bereich Personal fragt nach den Maßnahmen in Personalakquisition, Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden kann. Aufgabenprofile der unterschiedlichen Stellen und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden sind hier zu erstellen; die Fähigkeiten der Beschäftigten sind entsprechend den Organisationszielen weiterzuentwickeln, d.h. die Personalentwicklung folgt den Notwendigkeiten der strategischen Entwicklung des Stadtjugendrings.

„**Aufgabenprofile**“ gelten für **alle** Arbeitsplätze oder Funktionsstellen, also Geschäftsführung, Fachreferate, Projektmitarbeiter usw. Hier geht es um Funktionen, nicht um konkrete Personen. Aufgabenprofile umfassen, was auf dieser Stelle getan werden muss, aber auch die Beschreibung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen.

„**Auswahl- und Einstellungspraxis für die Fachkräfte sind definiert.**“ Die Auswahl- und Einstellungspraxis zielt auf Kriterien und Prozedere der Einstellung von Fachkräften. Es können darüber hinaus auch Aussagen zur Entlassungspraxis gemacht werden, wenn dies dem Stadtjugendring bedeutsam erscheint.

„**Kompetenzprofile**“ beschreiben praktisches Können, individuelle Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die die einzelnen Beschäftigten – ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen – verfügen. Die Kategorie der „**Beschäftigten**“ umfasst alle in der Organisation Tätigen, also Leitungskräfte, Mitarbeitende und Ehrenamtliche.

„**Neue Kompetenzanforderungen**“ zielen auf aktuell neue oder in überschaubarer Zukunft erwartete Fähigkeiten in Bezug auf die Ausfüllung von Stellen bzw. die Erledigung von Aufgaben. Sie stehen im Verhältnis zu den neuen bzw. veränderten Aufgaben und Zielen sowie den strategischen Entwicklungsnotwendigkeiten des Stadtjugendrings, die sich aus veränderten Umwelthanforderungen ergeben. Kompetenzanforderungen definieren eine Differenz zwischen derzeitig vorhandenen und zukünftig erforderlichen Fähigkeiten.

„**Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen**“ dienen der personalen aufgabenbezogenen (Weiter-)Entwicklung der einzelnen Beschäftigten vor dem Hintergrund der Entwicklungsnotwendigkeiten des Stadtjugendrings. Es sind keine Beurteilungen im Sinne eines Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächs. Ein Feedback von Vorgesetzten kann allerdings ein sinnvoller Bestandteil des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs sein.

„**Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen**“ dient der (Neu-)Ausrichtung und (Weiter-)Entwicklung des Stadtjugendrings durch die Fortbildung von Personen. Fortbildung kann extern in Anspruch genommen oder »inhouse« organisiert werden; auch Lernzeiten »on the job«, d.h. im Prozess der Arbeit, gehören dazu. Ehrenamtliche sind als eine Beschäftigtengruppe mit zu berücksichtigen.

3.9.3 Empfehlungen für die Umsetzung

- Eine Vorlage zur Erstellung von Aufgabenprofilen bietet die im Positionspapier vom Stadtjugendring vorgeschlagene **Differenzierung von Fachreferaten, einer Geschäftsführungsstelle und Geschäftsstelle** (diese sind im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses in den Dokumentationen noch weitergehend aufgeschlüsselt).
 - **Siehe zur Ausgestaltung der Arbeitsplätze bzw. Funktionsstellen im Stadtjugendring Qualitätsbereich 12, das 1. strategische Entwicklungsziel.**
- **Erprobung von Mentoren- und Tandemmodellen:** Die gemischte Altersstruktur im Stadtjugendring und seinen Verbänden bietet die Möglichkeit, Tandem- oder Mentorenmodelle zu erproben. Erfahrene Hauptberufliche und Ehrenamtliche könnten jüngere Engagierte im Sinne einer Lernpartnerschaft in der Übernahme von Verantwortung im Stadtjugendring begleiten. Im Idealfall profitieren beide Seiten: Die Erfahrenen von der Perspektive der Jüngeren, die Jüngeren von der Erfahrung und dem Wissen der Erfahrenen.
- Für eine **systematische Fortbildungsplanung** des Stadtjugendrings und seiner Mitglieder ist auf eine Schnittstelle zur Neuorganisation der Kinder- und Jugendarbeit hinzuweisen.

3.10 Qualitätsbereich 10: Controlling

Definition in Anlehnung an KQS

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele des Stadtjugendrings 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.

3.10.1 Anforderungen Qualitätsbereich 10

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

3.10.2 Erläuterungen

Soll die Erbringung der Organisationsleistungen und die Qualitätsentwicklung nicht Zufälligkeiten unterworfen werden – was mit der Verschwendung von Geld, Zeit und Arbeitskraft einhergeht –, ist die gezielte Steuerung einer Organisation unerlässlich.

Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, die Erreichung der selbst gesetzten Ziele des Stadtjugendrings zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Hierbei ist auch regelmäßig die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu prüfen. Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle nach der geleisteten Arbeit, sondern vor allem auch steuernder Eingriff in den Prozess der laufenden Arbeit.

„Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.“ Ein Berichtswesen dokumentiert die Arbeitsleistungen und -ergebnisse, Ressourcen, Effektivität und Produktivität des Stadtjugendrings unter selbstgewählten und begründeten Gesichtspunkten. In welchem Rhythmus die Berichte erfolgen und welche Spezifikationen relevant sind, muss der Stadtjugendring selbst entscheiden und begründen. Sofern Vorgaben von Auftraggebern oder Seitens der Stadtverwaltung vorliegen, sind diese zu beschreiben.

„Kennziffern/Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.“ Kennzahlen sind im Unterschied zu Kennziffern, die isolierte Angaben machen (z. B. Anzahl der durchgeführten Projekte),

Beziehungszahlen, bei denen zwei Größen miteinander in ein Verhältnis gesetzt werden (z. B. das Verhältnis von Ehrenamtlichen zu Hauptberuflichen).

Qualitative Erfolgsindikatoren sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistung des Stadtjugendrings. Die Frage ist hier: Mit welchen Merkmalen und Kriterien wird der Leistungserfolg am besten erfasst und bewertet? Qualitative Erfolgsindikatoren können nicht immer objektiv begründet sein; es muss aber darüber ein Konsens bei den Beteiligten bestehen.

Ein qualitativer Erfolgsindikator für einen »Tag der offenen Tür« könnte z. B. die Teilnahme »bedeutsamer Persönlichkeiten« sein. Welche Persönlichkeiten für den Stadtjugendring bedeutsam sind, ist von ihm selbst zu entscheiden. Deren Teilnahme sagt aber z. B. etwas über das öffentliche Ansehen aus, das der Stadtjugendring genießt.

„Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.“ Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet, wenn unter Verwendung geeigneter Verfahren der finanziellen Steuerung ein gezielter Einsatz und eine gezielte Prüfung der eingesetzten finanziellen Mittel möglich sind. Ziel dieser Anforderung ist es, ein Kostenbewusstsein bezüglich der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen zu erreichen, um den Stadtjugendring wirtschaftlich steuern zu können. Der Stadtjugendring muss selbst begründen, welche Verfahren für ihn geeignet sind, z. B. Deckungsbeitragsrechnungen welcher Stufe.

„Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.“ Hier geht es um selbstorganisierte interne Qualitätsprüfungen, Selbstevaluationen der eigenen Organisation und ihrer Praxis, interne Kontrollen des Funktionierens von definierten Abläufen und beschlossenen Regelungen. Ein entsprechendes Vorgehen ist in Abschnitt „2.3 Systematik eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufs“ beschrieben.

3.10.3 Empfehlungen für die Umsetzung

- Neben einem **Berichtswesen zur internen Steuerung** der Arbeit im Stadtjugendring ist ein **Berichtswesen zwischen Stadtjugendring und Mitgliedsverbänden** sowie zwischen **Stadtjugendring und Stadtverwaltung** (bzw. Stadtpolitik/-Öffentlichkeit) abzustimmen.
 - Entsprechend sind **Spezifikationen jenes Berichtswesens** gemeinsam mit den Mitgliedern sowie mit der Stadtverwaltung bzw. Förderinstanzen abzustimmen.
- **Gegenstände des Controllings und Berichtswesen** können sein: Inhaltliche und wirtschaftliche Zielerreichung, Entgelte, Fachleistungs- oder Beratungsstunden, wirtschaftliche Ressourcen, Kunden, Verbände, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Produkte und Dienstleistungen, sonstige Serviceleistungen.

3.11 Qualitätsbereich 11: Kundenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Definition in Anlehnung an KQS

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

3.11.1 Anforderungen Qualitätsbereich 11

1. Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren und -inhalte sind begründet und beschrieben.
2. Die Satzung, bzw. Geschäftsbedingungen, vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und für Kunden einsehbar.
3. Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.
4. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.11.2 Erläuterungen

Der Stadtjugendring wird von außen, von seiner Umwelt, d.h. den individuellen Kunden und den Auftraggebern aufmerksam beobachtet und bewertet. Der Bereich **Kundenkommunikation** fragt daher danach, wie der Stadtjugendring seine Leistungsangebote und Geschäftsbedingungen im Sinne seiner Kunden und Auftraggeber gestaltet und kommuniziert und wie er seine entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse ausrichtet.

„Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren und -inhalte sind begründet und beschrieben.“

Über den interpersonellen Umgang der Beschäftigten mit den Kunden hinaus meint Kommunikation mit Kunden alle Maßnahmen der Kundengewinnung (z. B. neue Verbände oder Kooperationspartner), Kundenbetreuung und Kundenbindung. Kundenkommunikationsverfahren umfassen die Verfahren, Instrumente und Wege, mit denen sowohl der Stadtjugendring in Kontakt mit dem Kunden tritt als auch der Kunde in Kontakt mit dem Stadtjugendring treten kann. Welches die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind, entscheidet, beschreibt und begründet der Stadtjugendring bzw. seine Verbände selbst. Gemeint sind hier keine technischen Geräte, wie Telefon, Fax, E-Mail, sondern definierte Prozesse des Umgangs mit den Kunden.

„Die Satzung bzw. Geschäftsbedingungen, vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und den Kunden kommuniziert.“ Diese Anforderung zielt darauf, dass die Kunden Einblick nehmen können in die Satzung, die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen einer Mitgliedschaft oder Rechtsvorschriften. Hierfür müssen diese vollständig dokumentiert und veröffentlicht sein.

„Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.“

Unter dieser Anforderung geht es um ein systematisches Management von Anregungen und Beschwerden. Der Stadtjugendring ist gehalten, dies aktiv zu organisieren, nicht nur auf eingehende Beschwerden zu reagieren. Vor allem geht es aber auch darum, die Ideen der Kunden für Verbesserungsprozesse zu erheben und zu nutzen.

3.11.3 Empfehlungen für die Umsetzung

- Als ein Ergebnis der Organisationsentwicklung ist als eine **Kernaufgabe des Stadtjugendrings** die Funktion „**Öffentlichkeitsarbeit**“ benannt (siehe Positionspapier und die entsprechenden Workshop-Dokumentationen). Dabei geht es um eine gemeinsame Darstellung der Verbände, Unterstützung der Verbände bei der Öffentlichkeitsarbeit und die zentrale Bewerbung von Aktivitäten (im Sinne: „Was gibt es heute für Kinder- und Jugendliche in der Stadt?“)
- Ideen für Verfahren und Inhalte sind:
 - Gemeinsamer Newsletter, gemeinsame Flyer (vgl. wohnortnahe Ferienbetreuung), gemeinsamer Internetauftritt über, z. B. auch über Facebook.
 - Pressearbeit: Schaffung einer „Serie/Rubrik: Jugendverbandsarbeit in Hannover“ in lokalen Medien (z. B. Wochenblatt) mit Portraits von Verbänden und Ehrenamtlichen oder auch Interviews von (ehemaligen) Ehrenamtlichen mit Bekanntheitsgrad.
 - Radiosendung auf Radio LeineHertz (durchgeführt von wechselnden Verbänden)
 - Jahresbericht der Verbände (online/gedruckt: jeder Verband 2 Seiten)
 - Entwicklung eines neuen Logos
- Ferner geht es darum eine **Ansprechbarkeit nach außen** zu schaffen: Mit welchen Anliegen können sich Kinder, Jugendliche, Bürgerinnen, Verbände, Akteure etc. an den Stadtjugendring wenden?

3.12 Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele

Definition in Anlehnung an KQS

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele des Stadtjugendrings, die bestimmen, wo er in einem definierten Zeitraum in Bezug auf seine erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild und den aus der Bedarfserschließung, der Evaluation und dem Controlling gewonnenen Erkenntnissen.

3.12.1 Anforderungen Qualitätsbereich 12

1. Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.
2. Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.
3. Strategische Entwicklungsziele des Stadtjugendrings werden aufgestellt.
4. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.12.2 Erläuterungen

Zum Abschluss des Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen. Als lernende Organisation muss der Stadtjugendring dem Willen zur weiteren Entwicklung nachgehen und sich dabei mit der Formulierung von Zielen eine Richtung geben. Strategische Entwicklungsziele sind keine Qualitäts-, sondern mittel- bis langfristige Entwicklungsziele. Sie beziehen sich immer auf die gesamte Organisation bzw. ihr Tätigkeitsfeld und ihre Umwelt. Sie betreffen Politik und Strategie des Stadtjugendrings d.h. sie sind keine Einzelziele für Entwicklungen in Teilbereichen, sondern bündeln Einzelziele zu mehrjährigen Entwicklungsprojekten. Strategische Entwicklungsziele umfassen in der Regel einen Zeitraum von 3-5 Jahren.

„Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.“ Die Evaluations-/Entwicklungsworkshops können auch als Zukunftswerkstätten o.ä. stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Beschäftigte und Verbände (bzw. Jugendliche und Ehrenamtliche) an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung des Stadtjugendrings und der Jugendverbandsarbeit in Hannover.

„Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.“ Die Sammlung von Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen bezieht sich auf die kontinuierliche Verbesserung und auf über die Anforderungen hinausgehenden Ziele für die Qualitätsentwicklung in einzelnen Qualitätsbereichen.

„Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden aufgestellt.“

Strategische Entwicklungsziele beziehen sich auf die zukünftige Positionierung des Stadtjugendrings in Bezug auf die erwarteten Umweltbedingungen. Die strategischen Entwicklungsziele sollten gemeinsam Verbänden und relevanten Akteuren in der Stadtgesellschaft erarbeitet und vereinbart werden. Hilfreich ist es, Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen.

3.12.3 Empfehlungen für strategische Zielsetzungen

- Aus Sicht der Prozessbegleiter ergeben sich vier wesentliche strategische Ziele für die Weiterentwicklung des Stadtjugendrings bzw. der Jugendverbandsarbeit in Hannover.
 1. **Stärkung des Stadtjugendrings als Dachverband durch die Schaffung einer Zentrale**
 2. **Schaffung eines Verfahrens zur Bewertung von verbandlichen Personalstellen**
 3. **Profilbildung in der Interessensvertretung des Stadtjugendrings**
 4. **Ausweitung der integrativen Funktion des Stadtjugendrings**
- Ergänzend ist noch einmal auf die Empfehlungen zur Umsetzung in „Qualitätsbereich 4: Soziale Dienstleistungsprozesse als Dachverband“ und „Qualitätsbereich 5: Kooperation und Koordination“ hinzuweisen.

1. Die Stärkung des Stadtjugendrings als Dachverband durch die Schaffung einer Zentrale

- Der Stadtjugendring hat sich mit dem in der Vollversammlung beschlossenen Positionspapier für die **Stärkung des Dachverbands in Form einer „Zentrale“ mit neuen Kernaufgaben und neu zu schaffenden Personalstellen ausgesprochen**. Eine Mehrheit der Verbände befürwortet diese Entwicklung.
 - Erläuterung: Ausgehend von den aktuellen Bedarfen und Herausforderungen für die Jugendverbandsarbeit sind im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses „Kernaufgaben“ für den neuen Stadtjugendring als Dachverband formuliert, die aus Sicht der Verbände eine Verbesserung der Verbandsarbeit ermöglichen sollen.
 - **Die Umsetzung dieser Aufgaben bzw. die Erfüllung der an den Stadtjugendring gestellten Erwartungen (auch Seitens der Stadtgesellschaft) ist mit derzeitigen Ressourcen kaum leistbar.** Das Prinzip eines ehrenamtlichen Vorstands gerät an seine zeitlichen Belastungsgrenzen. Um diese von den Verbänden erarbeiteten Kernaufgaben für eine Verbesserung der hannoverschen Verbandsarbeit umzusetzen, sollte eine Zentrale des Stadtjugendrings mit zusätzlichen Ressourcen bzw. Personalstellen ausgestattet werden.
 - Im Prozess zeigte sich hier ein deutliches **Dilemma**: Einerseits wünschen sich die Jugendverbände eine Stärkung des Dachverbands, zugleich steht die Erwartung im Raum, dass mit dieser Ressourcenaufstockung eine Schwächung der Verbände einhergeht bzw. bei gleichbleibender Fördersumme eine Umverteilung der Zuwendungen hin zu einer Zentrale vorgenommen wird.
 - **Dennoch überwiegt bei den Verbänden der Bedarf eine solche Zentrale zu schaffen:** „Die bisher geförderten Jugendverbände des SJR sind bereit Stellenanteile mitzufinanzieren und erwarten das auch von der Landeshauptstadt Hannover“ (Zitat Positionspapier, S. 28).
- Die Stärkung des Stadtjugendrings als wirkungsvoller Dachverband impliziert insbesondere die **Ausrichtung seiner Leistungen im Sinne der Erwartungen der Mitglieder sowie die Erarbeitung von Bedingungen an eine Mitgliedschaft im Ring** (siehe zur Umsetzung die Ausführungen zu Qualitätsbereich 4: Soziale Dienstleistungsprozesse des Dachverbands).
 - Eine Aufgabe des Dachverbands sollte in der Entwicklungsberatung für Mitgliedsverbände liegen, um die Professionalisierung der Jugendverbandsarbeit durch „lernende“ und zeitgemäße Organisationsstrukturen und systematische Qualitätsentwicklung in den Verbänden zu fördern.
- Eine **Zentrale des Stadtjugendrings ist sukzessiv aufzubauen**: D.h. zunächst sollte eine Geschäftsführungsstelle besetzt werden, die sich dem Arbeitsprogramm des Stadtjugendrings und den hier vorliegenden Handlungsempfehlungen für eine systematische Qualitäts- und

Organisationsentwicklung zum Aufbau einer lernenden Organisation annimmt und schrittweise die Arbeitsfähigkeit des neuen Stadtjugendrings zur Erfüllung der Kernaufgaben herstellt.

- Bei der personalen Besetzung im Dachverband ist auf **Allparteilichkeit bzw. die Vermeidung von Interessenskonflikten** zu achten, d.h. im Dachverband tätige Personen sollten nicht auch partikuläre Interessen einzelner Verbände im Dachverband oder an anderer Stelle vertreten (bzw. braucht es hier eine klare funktionale Rollentrennung). Eine integrative vermittelnde Funktion im Sinne aller Verbände sollte im Vordergrund stehen.

2. Schaffung eines Verfahrens zur Bewertung von verbandlichen Personalstellen

- Dieses strategische Entwicklungsziel meint, dass die Förderung von Hauptberuflichen Personalstellen in den Jugendverbänden an transparente Förderkriterien geknüpft wird, um die aktuellen Begebenheiten der hannoverschen Verbandslandschaft in der Förderung gerecht abzubilden.
- Der Stadtjugendring hat sich in seinem Arbeitsprogramm als ein Ziel die „Erarbeitung einer Vorlage eines **verifizierbaren Bewertungskataloges für die Refinanzierung von Personalstellen** für die jugendverbandliche Arbeit“ gesetzt.
 - Erläuterung: Im Organisationsentwicklungsprozess ist die Erkenntnis gereift, dass die bisherige Fördersituation, in der Personalstellen in langbestehenden Verbänden gefördert werden und neue Verbände derzeit wenig Aussicht auf eine solche Förderung haben, im Sinne einer gerechten und vertretbaren Verteilung öffentlicher Mitteln zu überprüfen und weiterzuentwickeln ist.
 - Daher ist ein Modell zu erarbeiten, **wie in der Förderung von Personalstellen die aktuellen Gegebenheiten der hannoverschen Verbandslandschaft berücksichtigt und das Aktivitätsniveau von Verbänden gewürdigt werden kann.**
- Der Bewertungskatalog, wie er vom Stadtjugendring vorgelegt wird, sollte mit erarbeiteten Förderkriterien Seitens der Stadtverwaltung in den Dialog gebracht werden und mit den relevanten Akteuren der Stadtgesellschaft abgestimmt und vereinbart werden. Hier wird die **Gründung eines Arbeitskreises** empfohlen (z. B. aus Vertreterinnen und Vertretern von Politik, der Stadtverwaltung und aus den Verbänden).
- Die Frage der Bewertung von verbandlichen Personalstellen impliziert ein **regelmäßig durchzuführendes Bewertungsverfahren**. Die Erarbeitung eines solchen Verfahrens sollte unter Einbezug der relevanten Akteure erfolgen: Folgende und ähnliche Verfahrensfragen sind zu klären:
 - bewertende/entscheidende Instanz für die Bewilligung/ Verteilung von Personalstellen (Stadtverwaltung oder ein noch zu schaffendes „Expertengremium“),
 - Voraussetzungen zur Teilnahme am Verfahren (z. B. ob Mitgliedschaft im Stadtjugendring erforderlich ist; kleinere Verbände, die die Kriterien nicht erfüllen, könnten ggf. im Zusammenschluss Ansprüche formulieren)
 - einem Zeitplan für (schrittweises) das Inkrafttreten des Bewertungsverfahrens bzw. für die Anwendung des Verfahrens auf bereits vorhandene Personalstellen in den Verbänden,
 - Zeiträume für die regelmäßige Durchführung der regelmäßigen Bewertung bzw. Überprüfung der Förderansprüche.
 - Die Förderung von Personalstellen sollte neben einer turnusmäßigen Überprüfung (gemäß dem Aktivitätsniveau der Verbände) in der Zwischenzeit mit einem **regelmäßigen Berichtswesen und begründeten Spezifikationen** verbunden werden, anhand dessen die geleisteten Tätigkeiten in den Verbänden für die Stadtverwaltung sichtbar werden.
- Eine weitere strategische Überlegung wäre dahingehend anzustellen, ob „**verbandlich-orientierte Personalstellen**“ (als Äquivalent der derzeitigen Bildungsreferentinnen und -referenten in den Verbänden) in einer Zentrale des Stadtjugendrings angesiedelt werden können, auf dessen

Ressourcen dann Mitgliedsverbände (ohne eigene Personalstelle) nach Bedarf bzw. Anspruch zugreifen können.

- Hier ist ein variables Zeitkontingent für die Inanspruchnahme denkbar, welches sich nach dem Aktivitätsniveau der jeweiligen Verbände richtet. Gemäß den Förderkriterien für verbandliche Personalstellen würden die Förderkriterien Ansprüche an zeitlichen Personalressourcen in der Zentrale ermöglichen.
 - Ein Vorteil dieses Modells läge darin, dass bereits kleinere Verbände Ansprüche anmelden bzw. auf Personalressourcen zugreifen könnten, die nicht die Anforderungen an eine eigene Personalstelle erfüllen.
 - Zudem bedeutet ein regelmäßig durchzuführendes Bewertungsverfahren, dass die Stellen in den Verbänden jeweils befristet zu besetzen sind, bzw. Stellenanteile mit den Bewertungszyklen variieren können. Unter Umständen müsste ein Verband seine Personalstelle sogar gänzlich abgeben. Dadurch würde einem Verband viel „Wissen“ verloren gehen. Zudem ist die Frage zu stellen, wie attraktiv solche befristeten bzw. variablen Stellen auf dem Arbeitsmarkt sind und ob hinreichend qualifiziertes Personal für dessen Besetzung gefunden werden kann. Wären entsprechende Stellen in einer Zentrale angesiedelt, wäre in diesem Sinne mehr Konstanz und Attraktivität geschaffen.
- Für die Anwendung von Bewertungsverfahren für die Förderung von verbandlichen Personalstellen sollten den Verbänden **zeitliche Übergänge und Übergangsmodelle** gewährleistet werden (wie sie z. B. im Positionspapier des Stadtjugendrings beschrieben sind).

3. Profilbildung in der Interessensvertretung des Stadtjugendrings

- Ferner wird angeregt, **neue Formen von Verbandlichkeit** bzw. **neue Gruppen selbstorganisierter Jugendliche** in den Blick zu nehmen und konzeptionell als Akteursgruppen von und für Kinder und Jugendliche organisatorisch bzw. politisch ansprechbar zu machen, wie sie sich z. B. in der Parcours-Szene zeigt. Für derartige Zusammenschlüsse bedarf es einer Entwicklung von angemessenen Kommunikations- und Unterstützungsstrukturen.
 - Derart neue Formen von selbstorganisierten Zusammenschlüssen von Jugendlichen zeichnen sich z. B. gerade dahingehend aus, dass sie „Organisationen“ (und die Implikationen, die sie mit sich bringen) eher meiden und ihre Interessen rein ehrenamtlich durch engagierte Personen voranbringen. Ein Blick in die eigene Geschichte von heute traditionsreichen Verbänden mag hier Orientierung gebende Analogien offenbaren.
- Diese Überlegungen tangieren unweigerlich die Mitgliedschaftskriterien und eine strategische Auseinandersetzung mit der Profilbildung des Stadtjugendrings. Die sich in der (Identitäts-)Frage des Stadtjugendrings ausdrückt: **Wen vertritt der Stadtjugendring? Ist der Stadtjugendring ausschließlich ein Zusammenschluss von Verbänden oder von pluralen Akteursgruppen?**
 - Bereits heute kann bei den Mitgliedern des Stadtjugendrings nicht mehr ausschließlich von Verbänden gesprochen werden. Diese Heterogenität hat sich im Laufe der Zeit durch die Aufnahme anderer Institutionen eingestellt. In der alltäglichen Verwendung des Begriffs „Stadtjugendring“ wird dieser jedoch vorwiegend mit „Verbänden“ assoziiert, was sich auch im allgemeinem Sprachgebrauch zeigt. Es wird von Verbänden gesprochen und geschrieben (in diesem hier vorliegenden Papier, im Positionspapier und in dessen Begleitschreiben).
 - Die Beantwortung derartiger Fragen in der Profilbildung ist explizit (mit all ihren Implikationen) zwischen den bestehenden Mitgliedern und auch mit relevanten Akteuren der Stadtgesellschaft dialogisch zu führen: **Was für einen Stadtjugendring erwartet die Stadtgesellschaft? Welche Akteursgruppen will der Stadtjugendring vertreten?**

- Eine diesbezügliche Antwort sollte Ihren Ausdruck u.a. in Form eines Leitbilds (siehe Qualitätsbereich 1) als klar erkennbares Profil nach außen bekommen, um Ansprechbarkeit für die relevanten Kunden zu schaffen.

4. Ausweitung der integrativen Funktion des Stadtjugendrings

- Der Stadtjugendring sollte sich organisational stärker auf die wachsenden **Herausforderungen einer sozialdiversifizierten und migrationsgeprägten Gesellschaft** einstellen und seine integrative Funktion ausweiten. Dazu zählen z. B., sich weiter
 - für migrantische Jugendverbände öffnen, inter- und transkulturelle Dialoge aktiv fördern, der Ausgrenzung von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und Rassismus aktiv entgegenzutreten, demokratische Teilhabe und Kompetenz fördern, vermittelnd bei interkulturellen Konflikten wirken und insgesamt als ein Ort der Verständigung von Kindern und Jugendlichen mit unterschiedlichsten, sozialen und kulturellen Hintergründen zu agieren.
- Die bestehende soziale und kulturelle Pluralität der heterogenen Jugendverbände im Stadtjugendring (z. B. emanzipatorisch aktiv, ökologisch ausgerichtet, sportlich orientiert und evangelisch, katholisch und muslimisch geprägt) ist für diese Aufgabe Ressource und schützenswertes Gut zugleich.