

„Das ist eine Win-Win-Geschichte für alle Beteiligten“

Bericht zur

**Evaluation und Entwicklung
von Zukunftsperspektiven für das Beratungsprogramm
„Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit
und
Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg“**

im Auftrag des Landesjugendamtes Brandenburg

Europäisches Institut für Sozialforschung

Stefan Bestmann Berlin

Prof. Dr. Stefan Bestmann

Karl-Egon-Straße 11 A

D-10318 Berlin

info@eins-berlin.de

Vorwort

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse sowie die daraus ableitbaren Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Evaluationsbegleitung für das Beratungsprogramm „Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg“ im Auftrag des Landesjugendamtes Brandenburg dar.

Ein großer Dank sei an dieser Stelle ausdrücklich an alle im Rahmen dieser Untersuchung Beteiligten gerichtet, insbesondere an die Mitarbeitenden aus den Jugendämtern sowie die Mitarbeitenden der Beratungsträger. Sie haben durch ihr Engagement und ihren Einsatz diese Untersuchung in so einem knappen Zeitrahmen erst ermöglicht. In diesem Zusammenhang ist zudem der mit dem Beratungsprogramm befassten Mitarbeiterin im Referat C sowie dem Referatsleiter im Landesjugendamt für die konstruktive und durchweg kollegiale Unterstützung im Rahmen dieser Evaluationsbegleitung gedankt.

Mit diesem Bericht ist die deutliche Hoffnung verbunden, dass die Beschreibungen und Empfehlungen die Fachdiskussion über eine entsprechende Weiterentwicklung des Beratungsprogramms unterstützen werden und somit einen rückkoppelnden Gewinn für die beteiligten Akteure darstellen wird.

Berlin, im Oktober 2010

Europäisches Institut für Sozialforschung Stefan Bestmann Berlin

Prof. Dr. Stefan Bestmann

Lesehinweis für ‚Schnelleser_innen‘:

In den Ergebnisteilen dieses Berichtes finden sich in den Abschnitten 4.1.3 und 4.2.4 kompakte Zusammenfassungen. Kapitel 4.3 fokussiert die ableitbaren Empfehlungen.

*Zitat des Berichtstitels aus (JA11:42)

Gliederung

1 Ausgangslage.....	6
2 Zielstellung der Evaluation.....	8
3 Methodisches Vorgehen.....	9
4 Erkenntnisse.....	15
4.1 Ergebnisse der sekundärstatistischen Erhebungen	
4.1.1 Inhaltliche Aspekte des Beratungsprogramms.....	15
4.1.2 Strukturelle Aspekte des Beratungsprogramms.....	33
4.1.3 Zusammenfassung der sekundärstatistischen Analyse.....	49
4.2 Ergebnisse der qualitativ-empirischen Erhebungen.....	57
4.2.1 Inhaltliche Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms	
4.2.1.1 Allgemeine Themenschwerpunkte des	
Beratungsprogramms.....	57
4.2.1.2 Aktuelle Themenschwerpunkte des	
Beratungsprogramms.....	59
4.2.1.3 Entwicklungsverläufe in der Jugendarbeit	
durch das Beratungsprogramm	64
4.2.1.4 Zukünftige Themenschwerpunkte.....	68
4.2.1.5 Zukünftige Verschiebung von	
Handlungsfeldern.....	73
4.2.1.6 Erreichte Wirkungen.....	75
4.2.2 Umsetzung des Beratungsprogramms.....	79
4.2.2.1 Vergabe der Beratungsaufträge.....	79
4.2.2.2 Einbindung der Jugendhilfeplanung.....	86
4.2.2.3 Das Beratungsprogramm zur proaktiven	
Steuerung.....	88
4.2.3 Weiterentwicklung des Beratungsprogramms.....	89
4.2.3.1 Gelingende Aspekte des	
Beratungsprogramms.....	89
4.2.3.2 Weniger gelingende Aspekte des Beratungs-	
Programms sowie daraus ableitbare	
Entwicklungspotentiale.....	94
4.2.4 Zusammenfassung der qualitativ-empirischen	
Erhebungen.....	115
4.3 Ableitbare Empfehlungen.....	125
5 Anhang.....	132

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Zeitverlauf zu den Verfahrensschritten.....	11
Abb. 2: Triangulation des Evaluationszieles aus verschiedenen Evaluationsperspektiven.....	11
Abb. 3: Übersicht zu den nutzbaren Datenmaterialien der Sekundäranalyse.....	12
Abb. 4: Übersicht der Interviews.....	14
Abb. 5: Identifizierte Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms in den Landkreisen und kreisfreien Städten.....	116
Abb. 6: Zukünftige Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms in den Landkreisen und kreisfreien Städten.....	117
Abb. 7: Feststellbare Wirkungsbereiche des Beratungsprogramms.....	118
Abb. 8: Gelingende Umsetzungsaspekte des Beratungsprogramms.....	121
Abb. 9: Entwicklungspotenziale des Beratungsprogramms.....	124
Abb.10: Logisches Modell des Beratungsprogramms.....	125
Abb.11: Beratungseinzelfall bezogene Kommunikationsebene.....	129
Abb.12: Beratungseinzelfallübergreifend bezogene Kommunikationsebene.....	130
Abb.13: Der sogenannte PDCA-Zyklus.....	130
Tab. 1: Handlungsfelder der Beratungsarbeit gesamt.....	15
Tab. 2: Handlungsfelder der Beratungsarbeit im Jahresvergleich.....	16
Tab. 3: Auftragsfelder der Beratungsarbeit gesamt.....	17
Tab. 4: Auftragsfelder der Beratungsarbeit im Jahresvergleich.....	17
Tab. 5: Ziele der Beratungsarbeit gesamt.....	18
Tab. 6: Ziele der Beratungsarbeit im Jahresvergleich.....	19
Tab. 7: Zukünftige Ziele der Beratungsarbeit gesamt.....	19
Tab. 8: Zukünftige Ziele der Beratungsarbeit im Jahresvergleich.....	20
Tab. 9: Erweiterung der Zielkategorien des Beratungsprogramms.....	20
Tab.10: Zielgruppen des Beratungsprogramms.....	22
Tab.11: Passung Zielgruppenkategorien des Beratungsprogramms.....	23
Tab.12: Anzahl der Beratungsaufträge pro Jahr und Träger entsprechend der Datenblätter.....	33
Tab.13: Anzahl der Beratungsaufträge pro Jahr und Träger entsprechend der Verwendungsnachweise.....	34
Tab.14: Anzahl der Beratungsaufträge pro Beratungsträger und Landkreis/ kreisfreie Stadt.....	35
Tab.15: Relative Verteilung der Gesamtkosten in Prozent pro Beratungsträger und Jahr.....	36
Tab.16: Anzahl der Beratungsaufträge pro Jahr und Landkreis/ kreisfreie Stadt entsprechend der Datenblätter.....	37
Tab.17: Anzahl der Beratungsaufträge pro Jahr und Landkreis/ kreisfreie Stadt entsprechend der Verwendungsnachweise.....	38
Tab.18: Anzahl der verschiedenen Beratungsträger pro Landkreis/ kreisfreie Stadt und Jahr entsprechend der Verwendungsnachweise.....	39
Tab.19: Umfang der jeweiligen Beratungsaufträge pro Jahr entsprechend der Datenblätter.....	40
Tab.20: Umfang der jeweiligen Beratungsaufträge pro Jahr entsprechend der Verwendungsnachweise.....	40
Tab.21: Anzahl der Einschätzungsbögen pro Jahr.....	41
Tab.22: Anzahl der Einschätzungsbögen pro Träger.....	41
Tab.23: Anzahl der Einschätzungsbögen pro Träger und Jahr.....	42
Tab.24: Zufriedenheit mit dem Service.....	42
Tab.25: Zufriedenheit mit der Vor-/Nachbereitung der Beratung.....	43
Tab.26: Zufriedenheit mit der Methodik der Beratung.....	43
Tab.27: Zufriedenheit mit der fachlichen Kompetenz der Berater_innen.....	44
Tab.28: Zufriedenheit mit der Erreichung der Beratungsziele.....	44
Tab.29: Zufriedenheit mit der Praxisrelevanz/-nähe der Beratung.....	45
Tab.30: Rangplatzreihenfolge der Zufriedenheitsaspekte.....	45

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AfT	Aufbau freier Träger
AG	Arbeitsgemeinschaft
BAR	Landkreis Barnim
BRB	kreisfreie Stadt Brandenburg
BT	Beratungsträger
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CB	kreisfreie Stadt Cottbus
EE	Landkreis Elbe-Elster
EP	Evaluationsperspektiven
f.	folgend
ff.	fortfolgend
FF	kreisfreie Stadt Frankfurt/Oder
HVL	Landkreis Havelland
JA	Jugendamt
JHA	Jugendhilfeausschuss
k. A.	keine Angabe
KfS	kreisfreie Stadt
LDS	Landkreis Dahme-Spree
LJA	Landesjugendamt
LK	Landkreis
LOS	Landkreis Oder-Spree
MBJS	Ministerium für Bildung, Jugend und Sport
MOL	Landkreis Märkisch-Oderland
MW	Mittelwert
n	Anzahl der Datensätze
o.g.	oben genannt
OHV	Landkreis Oberhavel
OPR	Landkreis Ostprignitz
OSL	Landkreis Oberspreewald-Lausitz
P	kreisfreie Stadt Potsdam
PM	Landkreis Potsdam-Mittelmark
PR	Landkreis Prignitz
Σ	Summe
S.B.	Stefan Bestmann
SD	Standardabweichung
SGB	Sozialgesetzbuch
SPN	Landkreis Spree-Neiße
Tab.	Tabelle
TF	Landkreis Teltow-Fläming
UA	Unterausschuss
UM	Landkreis Uckermark
VWN	Verwendungsnachweis
z.B.	zum Beispiel

1 Ausgangslage

Das Programm zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg wurde nach der Neugründung des Bundeslandes Brandenburg durch das Programm zum Aufbau freier Träger (AfT) initiiert und ab Mitte der 1990er Jahre durch das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBS) finanziert. Im Jahr 1999 wurde das Landesjugendamt (LJA) durch das MBS beauftragt, das bestehende Programm zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit weiter umzusetzen, da bis zu diesem Zeitpunkt das Programm vom Ministerium selbst verwaltet und gesteuert wurde. Das Ministerium fördert als oberste Landesjugendbehörde mit dem Programm die Tätigkeit der Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe sowie die Weiterentwicklung der Jugendhilfe entsprechend § 82 SGB VIII. Mit der damaligen Verlagerung des Beratungsprogramms in die Zuständigkeit des Landesjugendamts hat das MBS die besondere Funktion des LJA für den Ausbau der Fachlichkeit innerhalb der Jugendhilfe deutlich gestärkt. Im Bereich der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit hat das Land gegenüber den örtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe, also den Jugendämtern der Landkreise und der kreisfreien Städte im Land Brandenburg, keine Weisungs- bzw. Richtlinienkompetenz sondern als überörtlicher Träger der Jugendhilfe (§ 85 (2) SGB VIII) eine beratende, fördernde, anregende und planende Aufgabenstellung. Seit 2002 besteht das Programm in der aktuellen Form. Dabei werden die allgemeinen Ziele und Qualitätsanforderungen von Beratung, vom Land beschrieben. Zudem gibt das Land entsprechende Mittel an die Jugendämter, die ihrerseits einen Eigenanteil finanzieren und Beratung für freie Träger oder sich selbst bei den Beratungsträgern beauftragen können. Die angefragten Beratungsträger sind wiederum verpflichtet, die Erfüllung der Qualitätskriterien des Landes nachzuweisen und müssen entsprechend beim Beratungsprogramm zugelassen werden. Diese Grundstruktur wird in den „Grundsätzen der Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg“ beschrieben (siehe Anhang 1). Mit der Beratung soll für einen begrenzten Zeitraum und mit einem definierten inhaltlich-fachlichen Ziel eine Organisation bzw. Einrichtung der Jugendhilfe unterstützt und qualifiziert werden. Zielgruppen sind Mitarbeiter_innen und Führungskräfte von freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe, organisationsinterne Qualitätszirkel sowie trägerübergreifende Arbeitsgruppen und Ausschüsse.

Die inhaltlichen und strukturellen Ziele der Beratung lassen sich wie folgt fokussieren:

- Ausbau der Fachlichkeit innerhalb der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit und die sozialpädagogische und konzeptionelle Weiterentwicklung mit dem Schwerpunkt der Fachkräfte aus dem Programm zur Förderung von Personalkosten,
- Entwicklung und Begleitung von Modellvorhaben und neuen Ansätzen,
- Ausbau und die Qualifizierung geschlechtsspezifischer Ansätze,
- Stärkung von Beteiligungsmöglichkeiten, ehrenamtlichen Engagement und selbstorganisierten Ansätzen von Kindern und Jugendlichen,
- Abbau von sozialen Benachteiligungen unter Kindern und Jugendlichen,
- Unterstützung bei der Entwicklung der Strukturen und Organisationsformen, insbesondere bei den freien Trägern,
- Qualitätsmanagement/Verfahrensmanagement zur Optimierung von Arbeitsabläufen, der Aufbauorganisation sowie Prozessbegleitung,
- Förderung des Erfahrungsaustausches und der gegenseitigen Hilfe in der Region und im Land Brandenburg,
- Unterstützung von Jugendämtern und Kommunen bei der Entwicklung eines Leitbildes für die Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit,
- Weiterentwicklung von Angeboten der Jugendarbeit im Rahmen von Ganztagsbetreuungsangeboten an Schulen (Ergänzung 2007),
- Erarbeitung von Konzepten der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit, die sich in sozialräumlich orientierte Ansätze der Jugendhilfe integrieren (Ergänzung 2007).

Fortbildungsangebote, Supervision oder Coaching werden nicht gefördert (vgl. Bestmann/Brandl 2007:13f)

In den letzten Jahren wurden für das Beratungsprogramm jährlich im Durchschnitt 200.000 Euro aus Landesjugendplanmitteln eingesetzt. Etwa 90% der Mittel werden zu Jahresbeginn nach einem an der Zahl der Jugendlichen orientierten Verfahren an die Landkreise und kreisfreien Städte verteilt. Ca. 10 Prozent der Mittel werden vom LJA für überregionale Beratungsaufgaben vergeben, z.B. an Jugendverbände, für Kriseninterventionen oder für Mehrbedarfe der Jugendämter.

2 Zielstellung der Evaluation

In 2007 wurde durch eine Broschüre über den bis dahin durch das Beratungsprogramm erreichten Stand und insbesondere über die gelungene Beratungspraxis in diesem Programm berichtet. In dieser Broschüre wurde vom damaligen Leiter des zuständigen Referates im Landesjugendamt Brandenburg (LJA) benannt, dass „eine externe Evaluation zu den Wirkungen des Beratungsprogramms“ (Bestmann/Brandl 2007:25) wünschenswert ist. Begründet wird dies auch damit, dass das MBS 1999 das Landesjugendamt mit der weiteren Umsetzung des Beratungsprogramms beauftragt hat. Somit sieht sich das Landesjugendamt, wie bereits erwähnt, für den Ausbau der Fachlichkeit in der Verantwortung. Diese Verantwortung soll nunmehr mit der vorliegenden Evaluation ein besonderes Augenmerk erhalten.

Die leitenden Zielstellungen der Evaluation und der daraus ableitenden Entwicklung von Zukunftsperspektiven des Beratungsprogramms lassen sich entsprechend des Auftraggebers wie folgt fokussieren:

- ① Auf Grundlage der in jedem Kalenderjahr erfassten Beratungsprozesse durch die von den Beratungsträgern ausgefüllten Datenblätter, der durch die kommunalen Jugendämter erstellten Sachberichte zur Verwendung der Beratungsmittel sowie der durch das LJA erhobenen Erkenntnisse durch die (Sammel-) Verwendungsnachweise werden zu drei zurückliegenden Messzeitpunkten rekonstruktive Erhebungen in Form einer Sekundäranalyse durchgeführt. Die Fragestellungen haben den Fokus auf die Entwicklungen und Effekte des Programms bzgl. Beratungsschwerpunkten sowie die Entwicklungsverläufe im Handlungsfeld der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit.
- ② Durch Expert_inneninterviews mit den Beratungsträgern und den kommunalen Jugendämtern werden zugleich aktuelle, qualitativ ausgerichtete Einschätzungen der maßgeblich beteiligten Akteure herausgearbeitet, die zu oben genannten Entwicklungsverläufen und Effekten Stellung beziehen und damit zur Weiterführung des Beratungsprogramms notwendigen Perspektiven aufzeigen können. Dabei ist zugleich die Einbeziehung der Perspektive der jeweiligen kommunalen Jugendhilfeplanungsaufgabe möglich.
- ③ Die aus diesen beiden Erhebungsschritten systematisierten Erkenntnisse werden zu Empfehlungen zusammengefasst, die wiederum als Grundlage

für eine weitere Diskussion dienen. Hierbei steht insbesondere im Fokus, wie die oberste Landesbehörde das Beratungsprogramm zur Steuerung fachpolitischer Zielstellungen optimierter justieren kann. Dafür ist es maßgeblich herauszuarbeiten, ob die durch das Programm bisher erzielten Effekte mit den fachlichen Vorstellungen und Zielleitlinien des MBSJ und LJA kompatibel sind.

④ In einem vierten Schritt wird darauf aufbauend eine strategische Perspektive herausgearbeitet, wie sich das Beratungsprogramm inhaltlich und zugleich strukturell-steuernd weiterentwickeln kann. Diese Ausarbeitungen dienen wiederum der Abstimmung mit dem zuständigen Landesministerium.

3 Methodisches Vorgehen

Aufgrund eines eher explorativen Ansatzes im Feld (Girtler 2001; Bortz u.a. 2006:312ff), wurde die methodische Umsetzung durch einen Methodenpluralismus (Biresch u.a. 1978:122) realisiert, der sich aus einer Kombination verschiedener Forschungsinstrumente zusammensetzt. Ausgehend von einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie (Glaserfeld 2003; Heiner 1998; Watzlawick u.a. 1974) werden die Handlungsfeldpraktiker_innen vor Ort als die Expert_innen für ihre jeweilige Erfahrungsperspektive gesehen. Nach einem Verständnis der Praxisforschung, in welchem der Forscher sich nicht als der der Praxis überlegene Experte versteht (Filsinger u.a. 1988:39ff), ist die „*Fertigkeit des Nichtwissens*“ (Jong u.a. 2003:46) eine handlungsleitende Haltung. Das Handeln der Menschen, in diesem Falle sowohl der Mitarbeitenden aus den Jugendämtern als auch der Beratungsträger, ist kein gesetzmäßig verlaufendes im Sinne eines positivistischen Forschungsverständnisses. Der Forscher hat keine „*vorgefasste Meinung und Erwartung*“ (Anderson u.a. 1992:180) über den Befragten sondern exploriert in einem ergebnisoffenen Prozess. Die Mitarbeiter_innen der Handlungspraxis sind somit nicht Untersuchungsobjekte im klassischen Sinne (Bortz u.a. 2006:70ff), die hypothesengeleitet befragt werden. Stattdessen nehmen sie im Untersuchungsdesign den Status von Expert_innen für das Praxisfeld bzw. ihre Arbeitsweltperspektive ein, die über ein praxis- und alltagsgeleitetes Erfahrungswissen verfügen (Girtler 2001:156).

Umgesetzt wurde der qualitativ ausgerichtete empirische Teil durch telefonische Befragungen der Praktiker_innen in Interviewform (leitfadengestützte,

themenzentrierte Experteninterviews, Mayring 2002). Diese Perspektive lässt sich, wie benannt, unterteilen in Akteure auf der Ebene der Jugendämter und Akteure auf der Ebene der die Beratung umsetzenden Mitarbeitenden. Diese beiden Perspektiven wurden bei den Einzelinterviews nicht durch die Wahrnehmung der direkten Beratungsnutzer_innen seitens der Jugendhilfeträger ergänzt.

Sämtliche Interviews und Gespräche wurden selektiv transkribiert. Entsprechend des Auswertungsverfahrens nach Meuser und Nagel (1991) wurden diese Transkriptprotokolle mit Unterstützung der Software MAXQDA (Version 2, 2005) auf der Ebene der Einzelinterviews paraphrasiert. In einem weiteren Schritt wurden die explorativ, aus dem jeweiligen Interviewtranskript herausgearbeiteten Codierungen mit Hilfe der Software aus den Einzelinterviews herausgelöst und in einen thematischen Vergleich bzw. Zusammenhang gebracht (vgl. Meuser u.a. 1991:441ff). Die Ergebnisse dieser Erhebungen wurden in einer späteren Untersuchungsphase mit den professionell tätigen Akteuren der unterschiedlichen Handlungspraxen in Fokusgruppendifkussionen rückgekoppelt (Strauss u.a. 1996). Hierdurch sollten die zentralen Erkenntnisthesen nochmals im Sinne einer handlungsorientierten Praxis konkretisiert, kritisch diskutiert, verdichtet und praxisbezogen validiert (Beywl u.a. 2004; Ulrich u.a. 2003) werden. Insgesamt wurden drei solcher Fokusgruppendifkussionen angesetzt. Realisiert werden konnten Diskussionen mit der Perspektive der Mitarbeitenden aus den Jugendämtern sowie den Beratungsträgern. Zudem wurden dreißig, zufällig aus der Gesamtheit der Beratungsprozesse der drei Erhebungsjahre ausgewählte freie Träger angeschrieben, wobei es aus dieser Gruppe kein rückgemeldetes Interesse an einer solchen Gruppendiskussion gegeben hat. Darüber hinaus wurde eine sekundärstatistische Analyse (Schnell u.a.1995) bestehender Dokumentationssysteme des Beratungsprogramms durchgeführt. Hierbei wurden die jährlichen Sachberichte der Jugendämter zur Nutzung des Beratungsprogramms, die entsprechenden Verwendungsnachweise sowie die von den Beratungsträgern zu jedem Beratungsauftrag auszufüllenden Datenblätter analysiert. Um einen entsprechenden Entwicklungsverlauf nachzuzeichnen, wurden hierbei auf Empfehlung des zuständigen Fachreferates des Landesjugendamtes die Dokumente aus den Jahren 2005, 2007 sowie 2009 herangezogen. In einer chronologischen Übersicht wurden folgende Verfahrensschritte geplant:

Zeitverlaufslinie	Sept. 2010	Okt. 2010	Nov. 2010	Dez. 2010	Jan. 2011
Handlungsschritte					
I. Entwicklung eines Erhebungsinstrumentariums Sekundäranalyse					
II. Umsetzung Sekundäranalyse					
III. Auswertung und Berichterstattung Sekundäranalyse					
IV. Entwicklung eines Leitfadens für Interviews bezogen auf die Perspektiven der 11 zugelassenen Beratungsträger sowie 18 kommunalen Jugendämter					
V. Umsetzung qualitative Analyse					
VI. Auswertung und Berichterstattung qualitative Analyse					
VII. Erarbeitung von Empfehlungen					
VIII. Unterstützung bei der Präsentation der daraus abgeleiteten Erkenntnisse.					

Abb. 1: Zeitverlauf zu den Verfahrensschritten

Die Untersuchung versucht im Sinne einer methodisch- sowie perspektivenbezogenen, qualitativen Triangulation (FLICK 2004) einen gemeinsamen Zusammenhang bezüglich der Untersuchungsziele herauszuarbeiten.



Abb. 2: Triangulation des Evaluationszieles aus verschiedenen Evaluationsperspektiven [EP]

Konkret wurden folgende Erhebungen realisiert:

I. Sekundäranalytischer Untersuchungsteil

Wie benannt konnten bei der Sekundäranalyse drei verschiedene, durch das LJA erfasste Dokumentenarten zu jeweils drei verschiedenen Erhebungszeitpunkten zur Nutzung herangezogen werden. Insgesamt wurde so pro Jahr und Landkreis bzw. kreisfreier Stadt ein Sachbericht analysiert, mit einer Gesamtanzahl von 54 Sachberichten. Hierbei ist zu beachten, dass sich in den Erhebungsjahren teilweise die Antwortkategorien verändert haben bzw. neue hinzugefügt wurden. Bestandteil dieser Sachberichte sind sog. Einschätzungsbögen zur Leistung des

Beratungsanbieters pro Auftrag. Hiervon standen insgesamt 126 Bögen zur Verfügung. Auch hierbei wurde im Verlauf der Erhebungsjahre der Bogen teilweise mehrfach überarbeitet. Zur Nutzung der Daten wurden entsprechende angleichende Überarbeitungen notwendig. So hat sich beispielsweise die Bewertungsskala zur Einschätzung verschiedener Leistungsbereiche von 1=sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden zwischen der Erhebungsjahren komplett gedreht. Zum anderen wurden in den Landkreisen in einem Erhebungsjahr Einschätzungsbögen mit genau unterschiedlichen Skalierungen genutzt.¹

Von den durch die Beratungsträger zu jedem Beratungsauftrag auszufüllenden Datenblättern konnten insgesamt 169 Bögen analysiert werden. Hierbei ist anzumerken, dass nicht von allen realisierten Beratungsaufträgen ein entsprechender Datenbogen vorhanden zu sein scheint. Zudem konnten insgesamt (n=54) Verwendungsnachweise aus den Landkreisen bzw. kreisfreien Städten genutzt werden.²

Dokumentenart	Erhebungsjahr 2005	Erhebungsjahr 2007	Erhebungsjahr 2009	Insgesamt Σ
Sachberichtsbogen	18	18	18	54
Einschätzungsbogen zu Beratungsanbieter	39	44	43	126
Datenblätter der Beratungsanbieter	69	45	55	169
Verwendungsnachweise	18	18	18	54

Abb. 3: Übersicht zu den nutzbaren Datenmaterialien der Sekundäranalyse

II. Qualitativ-empirische Untersuchungsteil:

Vom Landesjugendamt wurde eine Liste der für die Umsetzung des Beratungsprogramms fachlich zuständigen Ansprechpartner_innen aus den Jugendämtern der Landkreise und kreisfreien Städten zur Verfügung gestellt. Teilweise wurden bis zu drei Personen in einem Landkreis bzw. kreisfreier Stadt als Ansprechpartner_innen benannt. Diese wurden zunächst durch ein Schreiben des Landesjugendamtes über die Evaluation informiert und anschließend durch das Europäische Institut für Sozialforschung, Stefan Bestmann Berlin (eins-berlin)

¹2005: 1=sehr UNzufrieden; 5=sehr Zufrieden

2007: 1=sehr ZUfrieden; 5=sehr Unzufrieden

2009: 1=sehr ZUfrieden; 5=sehr Unzufrieden

In 2007 gab es in mehreren LKs, teilweise sogar innerhalb unterschiedliche Bögen; in 2009 gab es dies nur in einem LK

² Da in den Verwendungsnachweisen in der jeweiligen Anlage teilweise mehrere Beratungsprozesse aufgelistet sind, kann sich das ‚n‘ bei bestimmten Fragestellungen entsprechend erhöhen.

angeschrieben. Dabei wurde das Evaluationsvorgehen dargestellt und ein Link zu einem Onlinekalender gesendet, in welchen sich die Ansprechpartner_innen mit einer zugeteilten Anonymisierungsverschlüsselung einen Interviewtermin auswählen und vereinbaren konnten. Sofern mehrere Ansprechpartner_innen angegeben waren, wurden sie gebeten, eine Person zu benennen, welche entsprechend zur Verfügung steht. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt und hatten eine durchschnittliche Dauer von 30 Minuten mit einer Spanne von 20 bis 40 Minuten.

In vier Jugendämtern haben zwei Mitarbeiter_innen das Interview gemeinsam geführt, indem deren Telefon auf Lautsprecher gestellt bzw. die Fragen entsprechend weiter gegeben wurden. Zudem wurden die Interviewten abschließend gefragt, ob es noch weitere Mitarbeiter_innen gibt, die ebenfalls interviewt werden sollten bzw. möchten. In zwei Landkreisen bzw. kreisfreien Städten war dies der Fall.

Darüber hinaus wurden vom Landesjugendamt sechzehn für das Beratungsprogramm zugelassene Berater_innen genannt. Diese wurden ebenfalls per Email angeschrieben und gebeten, sich mit Hilfe einer anonymisierten Verschlüsselung in einen Onlinekalender für einen Interviewtermin einzutragen.

Ein zugelassener Berater hat per Email zurückgemeldet, dass er aufgrund der geringen Anzahl an durchgeführten Beratungen im Rahmen des Programms keine Aussage dazu treffen kann.

Bei einem Beratungsinstitut wurde durch das LJA kein konkreter Ansprechpartner genannt. Hier hat es auf insgesamt drei Emailanfragen keine entsprechende Reaktion gegeben, wenn gleich das Sekretariat bestätigt hat, die Anfrage entsprechend weitergeleitet zu haben.

In einem weiteren Institut mit zwei zugelassenen Beratungspersonen hat sich nur ein Berater zurück gemeldet und für ein Interview zur Verfügung gestellt. Die weitere Person hat auf die dreimalige Anfrage nicht reagiert.

Bei einem weiteren Beratungsträger wurde ebenfalls nur eine der zwei genannten Beratungsmitarbeitenden interviewt, da nach Auskunft des Institutes eine der beiden keine Beratungen mehr durchführt.

In einem Beratungsinstitut mit wiederum zwei zugelassenen Berater_innen haben sich die zwei genannten Berater_innen vor dem Interviewtermin inhaltlich abgestimmt, so dass nur eine Person direkt befragt wurde.

Die für das Beratungsprogramm zugelassene Beratungsperson eines weiteren Institutes war aufgrund zeitlicher Kapazitäten verhindert. Aufgrund dessen wurde das Interview mit einer_m anderen Mitarbeiter_in geführt. In diesem Zusammenhang wurde bekannt, dass die Person, die die Beratungen in der Praxis umgesetzt hat, nicht mehr an diesem Institut tätig ist. Das für die vorliegende Evaluation beauftragte Institut ist ebenfalls für das Beratungsprogramm zugelassen und wurde aus diesem Grund nicht in die Befragung aufgenommen. Zudem wurde ein Telefoninterview mit dem zuständigen Fachreferenten im MBSJ geführt.

Die folgende Übersicht fasst die empirische Grundlage der Interviews zusammen:

	Anzahl geplanter Interviews	Anzahl realisierter Interviews
Jugendamt	18	20 Interviews (mit 24 Mitarbeiter_innen)
Zugelassene Berater_innen	16	11 Interviews
Ministerielle Ebene	1	1
Gesamt	35	32 (mit 36 Personen)

Abb. 4: Übersicht der Interviews

Es waren, wie benannt, drei Gruppendiskussionen zu den ersten Ergebnissen der Evaluation mit den Fokusgruppen zugelassene Berater_innen, Mitarbeiter_innen der Jugendämter sowie Beratungsnehmer_innen von freien Trägern angedacht. Die bereits einzeln interviewten Mitarbeiter_innen der Jugendämter wurden mit einem Terminvorschlag angeschrieben und der Bitte um Rückmeldung, ob sie an dieser Fokusgruppe teilnehmen möchten. Von den zwanzig angeschriebenen Mitarbeiter_innen haben fünf rückgemeldet, dass sie an dem vorgeschlagenen Termin verhindert sind. Fünf Mitarbeitende haben letztendlich teilgenommen. Eine davon war nicht die interviewte Mitarbeiterin, sondern eine Kollegin. Zudem wurden alle zugelassenen Berater_innen angeschrieben. Vier haben zurück gemeldet, dass sie an dem Termin nicht teilnehmen können. Insgesamt haben so vier zugelassene Berater an der Fokusgruppe teilgenommen.

Des Weiteren wurden zufällig dreißig Beratungsnehmende der freien Träger gezogen und per Email angeschrieben bezüglich einer Teilnahme an der Fokusgruppe. Zwei Beratungsnehmer haben sich gemeldet, dass sie aufgrund von Zeitkapazitäten nicht teilnehmen können. Die übrigen Beratungsnehmer haben nicht reagiert. Daher konnte diese geplante Fokusgruppe nicht durchgeführt werden.

4 Erkenntnisse

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den Erhebungen zunächst rein deskriptiv ausgeführt. Das Kapitel beginnt mit den Ergebnissen zu den sekundärstatistischen Erhebungen, um daran anschließend die Erkenntnisse der Interviews darzulegen.

4.1 Ergebnisse der sekundärstatistischen Erhebungen

4.1.1 Inhaltliche Aspekte des Beratungsprogramms

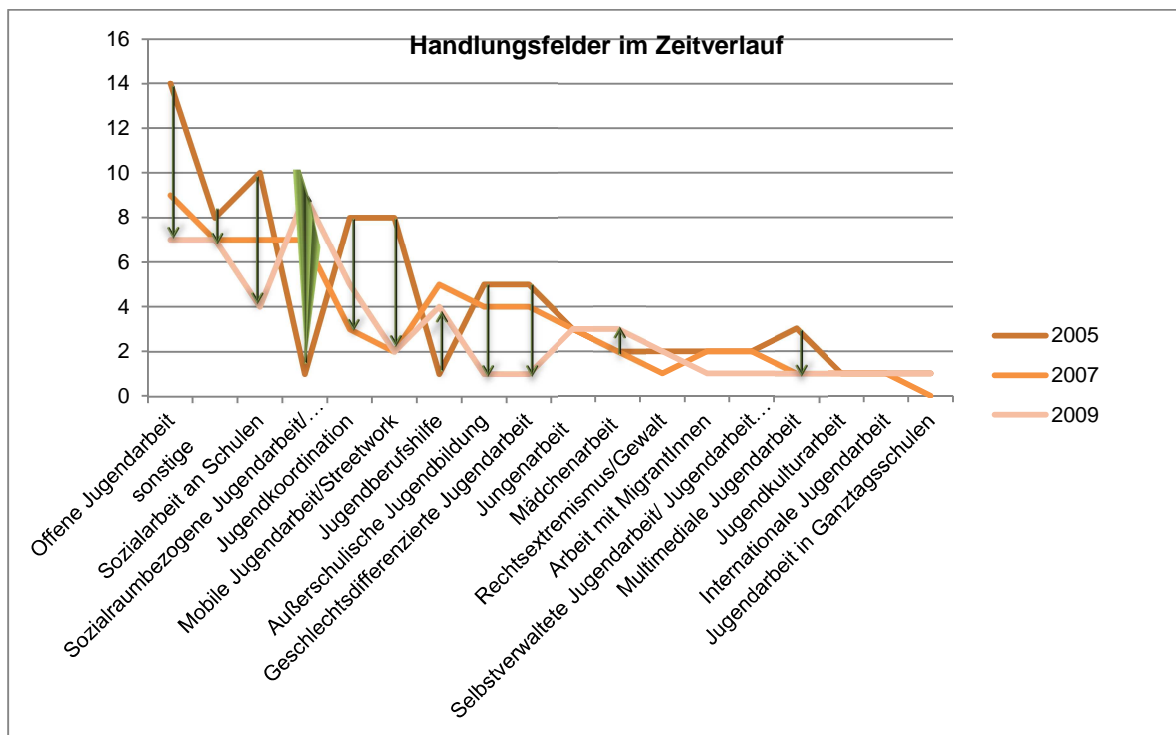
Handlungs- und Auftragsfelder der Beratungsarbeit

Durch den jährlichen Sachberichtsbogen geben die Jugendämter in vorgegebenen Antwortkategorien an, in welchen Handlungsfeldern das Beratungsprogramm zur Umsetzung gekommen ist. Bei der Beantwortung wird aufgrund einer fehlenden Eindeutigkeit zum Beantwortungsvorgehen sehr unterschiedlich verfahren, weshalb die folgenden Darstellungen eher vorsichtige Tendenzen zur Diskussion anbieten. Zugleich nutzen einige Jugendämter die Möglichkeit der Mehrfachnennung, da aus dieser Einschätzung ein Beratungsauftrag in der Umsetzung durchaus verschiedene Handlungsfelder tangiert. Bei einer Zusammenfassung aller Nennungen aus den drei Erhebungszeitpunkten wird primär die offene Jugendarbeit benannt, gefolgt von der Kategorie ‚sonstige‘ sowie der Sozialarbeit an Schulen, sozialraumbezogene Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit sowie Jugendkoordination.



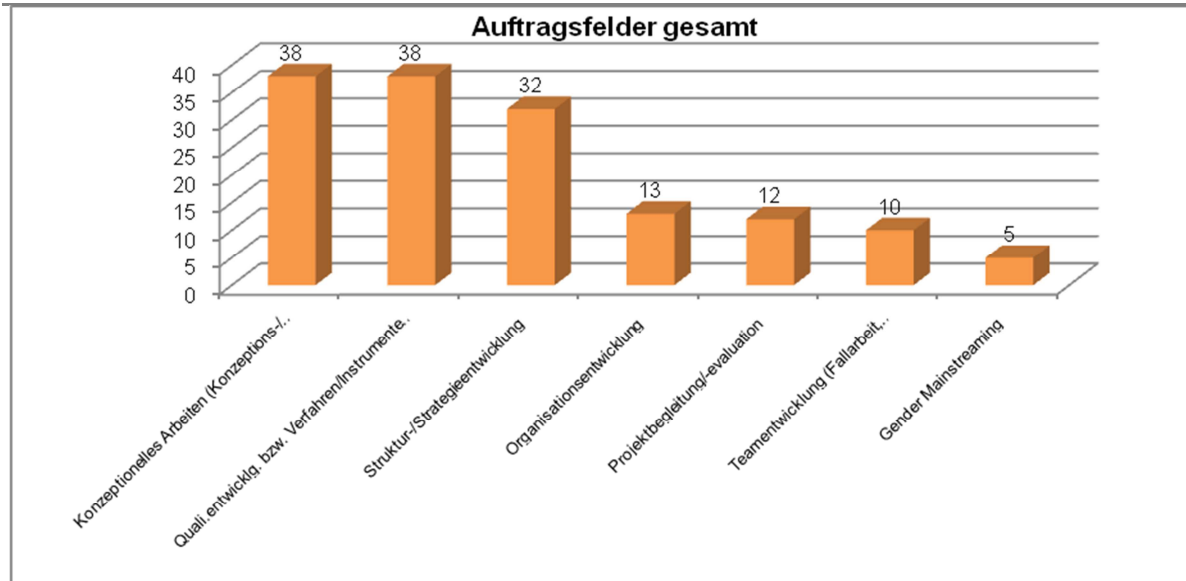
Tab.1: Handlungsfelder der Beratungsarbeit gesamt (Mehrfachnennung möglich; n= 53: k.A.= 1)

Wenn diese Handlungsfeldnennungen nach den Erhebungszeitpunkten differenziert betrachtet werden, zeigen sich bei einigen Aspekten entsprechende Entwicklungsverläufe. So nimmt das Handlungsfeld der ‚offenen Jugendarbeit‘ seit 2005 kontinuierlich ab. Entsprechende Rückläufe zeigen sich ebenfalls bei der ‚Sozialarbeit an Schulen‘, der ‚Mobilen Jugendarbeit/Streetwork‘ sowie der ‚Jugendkoordination‘. Die ‚sozialraumbezogene Jugendarbeit‘ hingegen nimmt deutlich zu, ebenso die Jugendberufshilfe wenngleich deutlich geringer in der Tendenz. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass aufgrund der unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten sowie der Mehrfachnennungsoptionen, die Aussagekraft dieser Daten sich eher schwach zeigt.



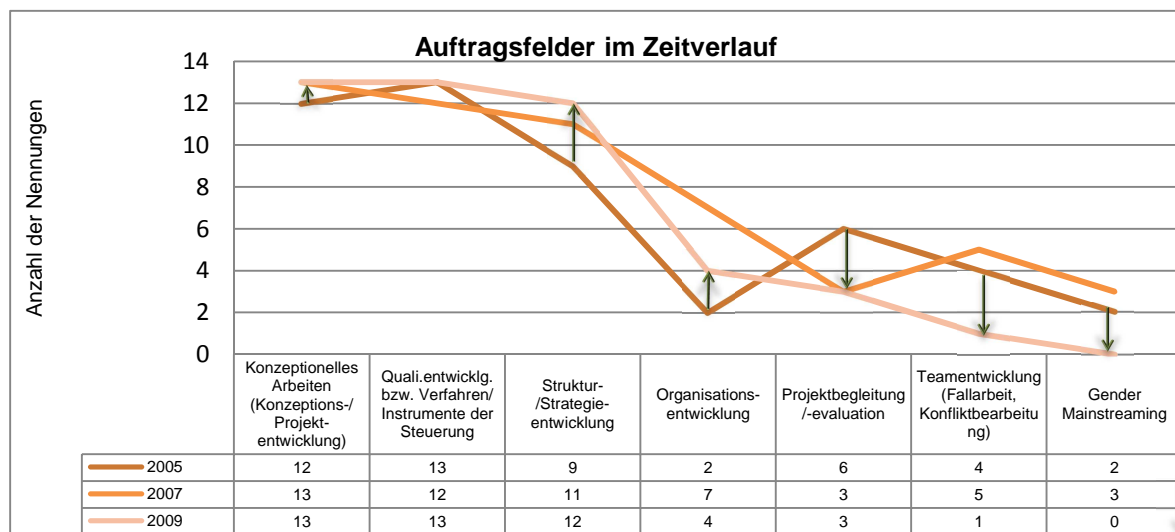
Tab.2: Handlungsfelder der Beratungsarbeit im Jahresvergleich
(Mehrfachnennung möglich; n= 53; k.A.= 1)

Neben diesen Handlungsfeldern wird im Sachberichtsbogen wiederum durch eine vorgegebene Antwortkategorie nach entsprechenden Auftragsfeldern gefragt. Hierzu ergibt sich folgende Gesamtübersicht, gebündelt zu den drei Erhebungszeitpunkten.



Tab.3: Auftragsfelder der Beratungsarbeit gesamt (Mehrfachnennung möglich; n= 54)

Differenziert bezüglich der drei Erhebungszeiträume zeigt sich eine Stabilität bei den beiden am stärksten angefragten Auftragsfeldern. In der Struktur- und Strategieentwicklung ist eine Steigerung seit 2005 feststellbar.

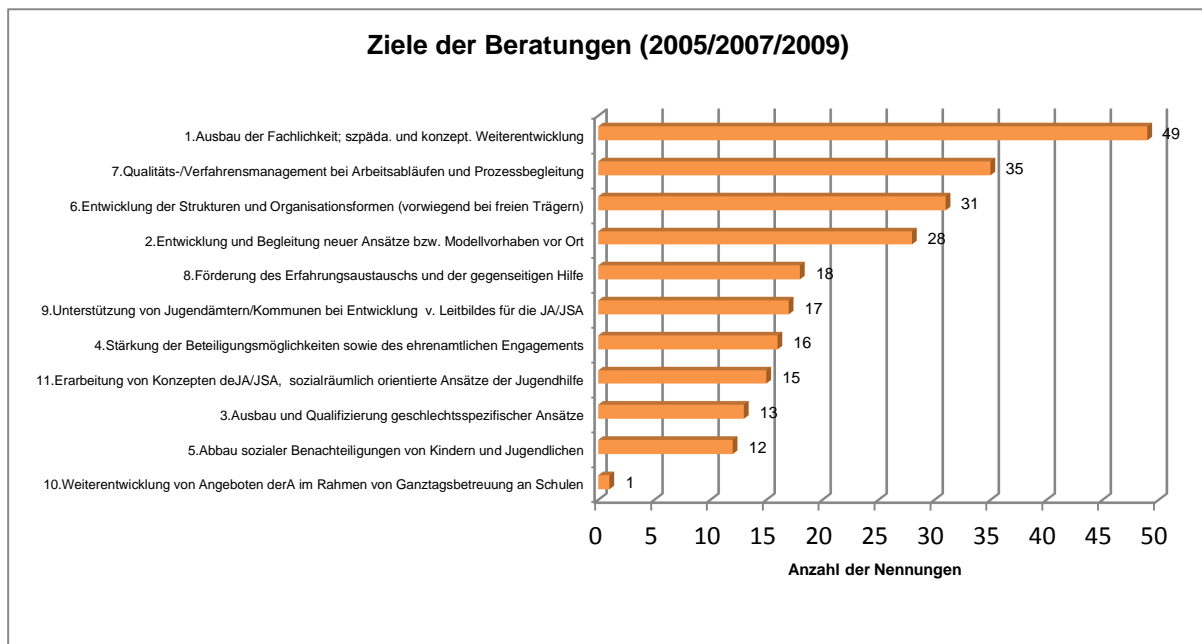


Tab.4: Auftragsfelder der Beratungsarbeit im Jahresvergleich (Mehrfachnennung möglich; n= 54)

Ein Rückgang zeigt sich seit 2005 insbesondere im Bereich ‚Projektbegleitung/-evaluation‘ und ‚Teamentwicklung‘. Der Bereich ‚Gendermainstreaming‘ war in 2009 nicht mehr angefragt für das Beratungsprogramm.

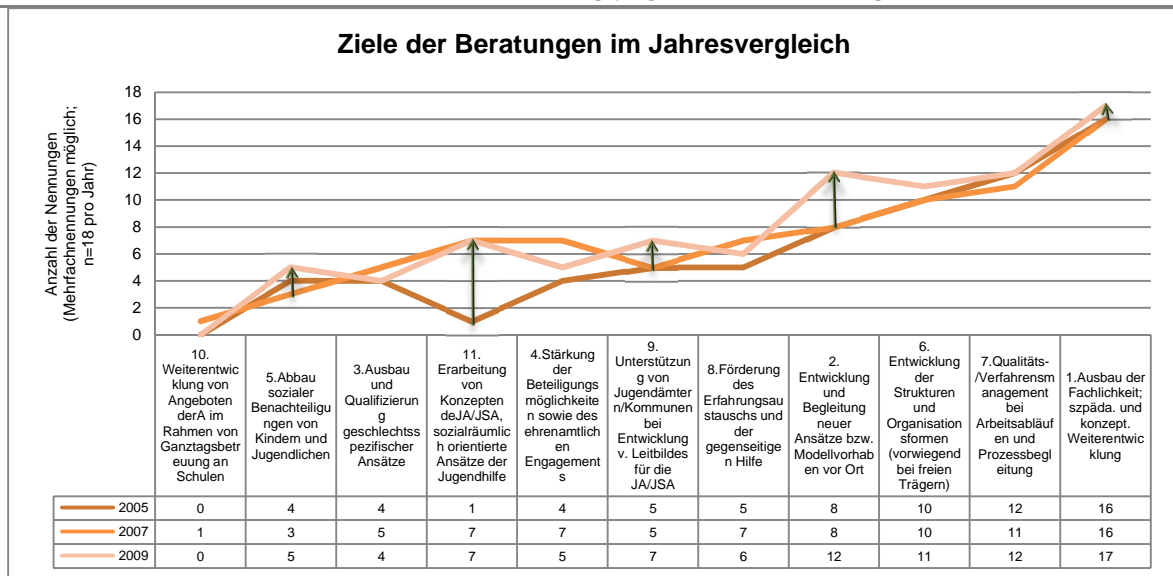
Ziele der Beratungsarbeit

Im Sachberichtsbogen wird zum einen mit vorgegebenen Antwortkategorien, die sich von den Zielen des Beratungsprogramms ableiten (vgl. S.7), gefragt, welche Ziele im jeweiligen Berichtszeitraum bearbeitet wurden. Am häufigsten wird hierbei, insgesamt zu den drei Erhebungszeiträumen, der Ausbau der Fachlichkeit im Sinne einer sozialpädagogischen und konzeptionellen Weiterentwicklung, ein entsprechendes Qualitäts- bzw. Verfahrensmanagement sowie die Entwicklung der Strukturen und Organisationsformen bzw. die Entwicklung und Begleitung neuer Ansätze bzw. Modellvorhaben vor Ort benannt.



Tab.5: Ziele der Beratungsarbeit gesamt (Mehrfachnennung möglich; n= 54)

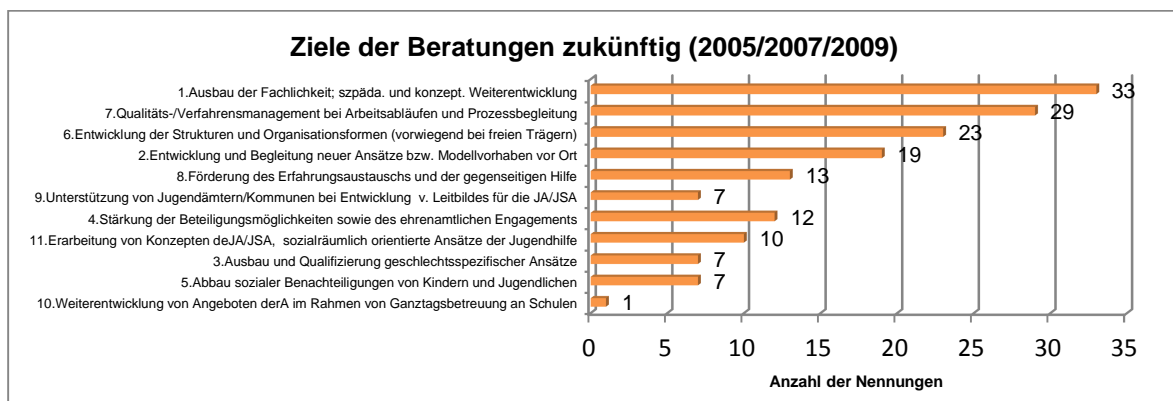
Werden die drei Erhebungszeiträume differenziert betrachtet, bestätigt sich grundsätzlich diese Priorisierung.



Tab.6: Ziele der Beratungsarbeit im Jahresvergleich (Mehrfachnennung möglich; n = 18 pro Jahr)

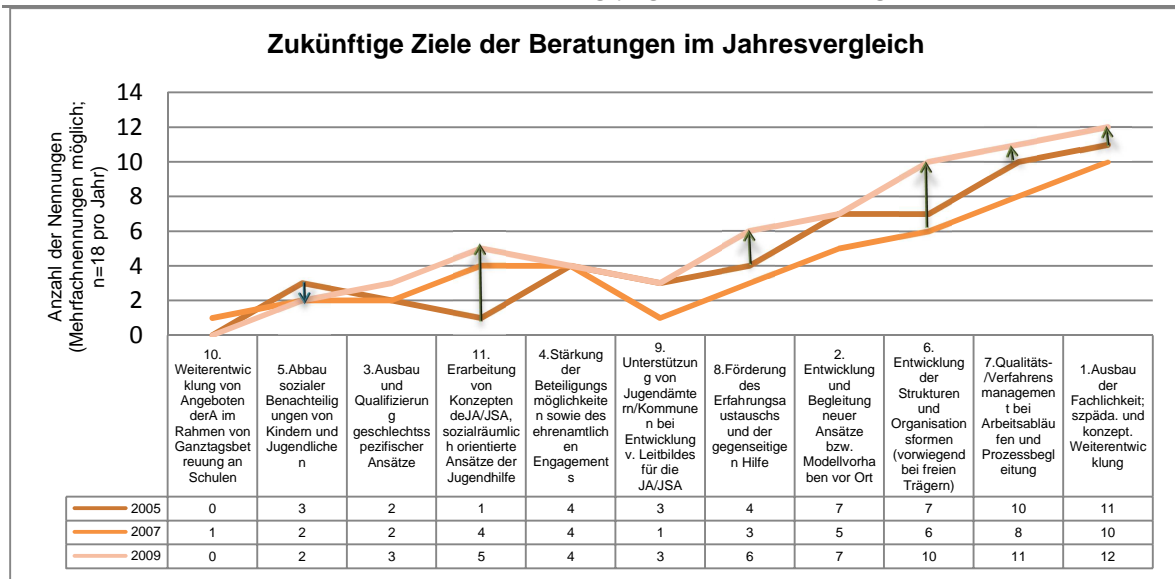
Einzelne Abweichungen ergeben sich beispielsweise bzgl. der eher sozialräumlich orientierten Konzipierungen, die in 2005 eine deutlich geringere Rolle gespielt haben. Zugleich ist in 2009 die Entwicklung und Begleitung neuer Ansätze und Modellvorhaben deutlich angestiegen.

Zum anderen wird im Sachberichtsbogen nachgefragt, zu welchen der Zielkategorien eine zukünftige Beratung zum Stand des jeweiligen Berichtsjahres notwendig erscheint.



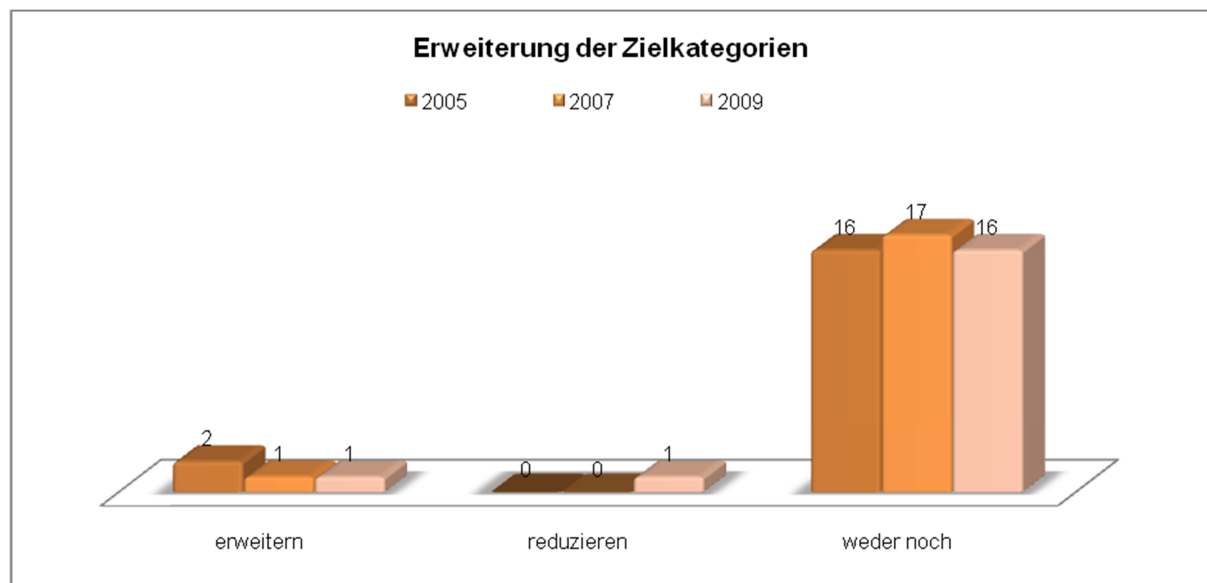
Tab.7: Zukünftige Ziele der Beratungsarbeit gesamt (Mehrfachnennung möglich; n= 54)

Auch hier deckt sich die Rangfolge der durchgeführten Ziele (vgl. Tab.5), wobei insgesamt weniger (Mehrfach-) Nennungen gegeben werden.



Tab.8: Zukünftige Ziele der Beratungsarbeit im Jahresvergleich (Mehrfachnennung möglich; n = 18 pro Jahr)

Befragt, ob die Zielkategorien erweitert bzw. reduziert werden sollen, zeigt sich eine hohe Passgenauigkeit der inhaltlichen Ausrichtung des Programms.



Tab.9: Erweiterung der Zielkategorien des Beratungsprogramms (n = 54)

Hierbei konnten die Mitarbeitenden der Jugendämter in einer offenen Antwortkategorie eine Begründung angeben, die sich nach den Erhebungszeitpunkten mit den Originalnennungen wie folgt darstellt:

2005³

- ⇒ Bedarfe können im Rahmen d. o.g. Schwerpunkte abgedeckt werden.
- ⇒ Wenngleich der Landkreis in diesem Jahr das Beratungsangebot nur geringfügig in Anspruch genommen hat, so haben alle Ziele seine Berechtigung.
- ⇒ Entwicklung und Begleitung ressourcenübergreifender Ansätze gemeinsam mit dem Bereich der erzieherischen Hilfen im Sinne von Nutzung der niedrighwelligen Angebote der Jugend(sozial-)arbeit
- ⇒ Entwicklung und Begleitung generationsübergreifender Angebote
- ⇒ Rolle der Jugendsozialarbeit im Kontext der sozialraumorientierten Jugendhilfe

2007

- ⇒ Entsprechend der Jugendhilfeplanung 2007 bis 2010 [...] ist ein wesentlicher Schwerpunkt die Familienbildung. Insbesondere für die Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit erwächst sich daraus der Auftrag: "Ziel der Familienbildung muss es sein, die Erziehungskompetenz der Eltern zu stärken. Gleichzeitig soll das Wissen der Eltern über die Möglichkeiten zur Gestaltung der Freizeit, zur Beratung zu Kontakten zu anderen Eltern, zu Betreuungsmöglichkeiten für ihre Kinder erweitert werden." Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit kann hier einen wesentlichen Beitrag leisten, insbesondere im Zusammenspiel mit den übrigen Leistungsbereichen der Jugendhilfe sowie mit Schule. Alternativen zu bisherigen Regelangeboten müssen bzw. sollten geschaffen werden, Leistungen der JA und JSA müssen sozialräumlich und interdisziplinär gestaltet werden, Familienbildung spielt eine immer größere Rolle. Kurz um: Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit bedarf neuer Strukturen und Konzepte im Kontext der sozialräumlichen Jugendhilfe und Leistungsbereiche außerhalb der Jugendhilfe. Jugendämter benötigen hierfür Beratung.

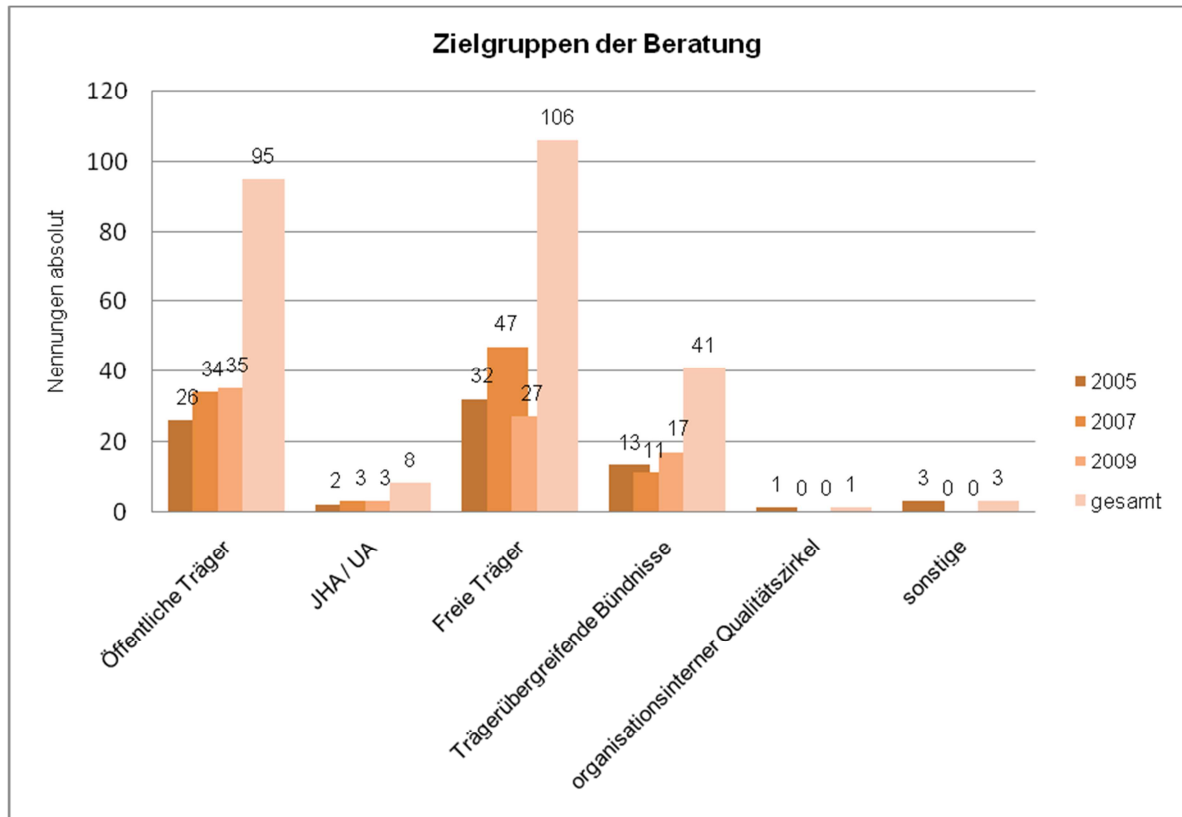
2009

- ⇒ Die Ziele entsprechen den Schwerpunkten des LK.
- ⇒ Weniger ist mehr - Zusammenwirken von Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit mit anderen Leistungsbereichen des SGB VIII
- ⇒ Bearbeitung von Schnittstellen
- ⇒ Ganzheitliche Betrachtung ist zeitgemäßer als Versäulung
- ⇒ Überwindung der Versäulung der Jugendhilfe.

³ Im Folgenden entsprechen die kursiv gesetzten Aussagen Originalnennungen aus den Erhebungsbögen.

Zielgruppen der Beratung

Die Jugendämter werden jährlich mit vorgegebenen Antwortkategorien befragt, welche Zielgruppen die jeweiligen Beratungsaufträge haben.

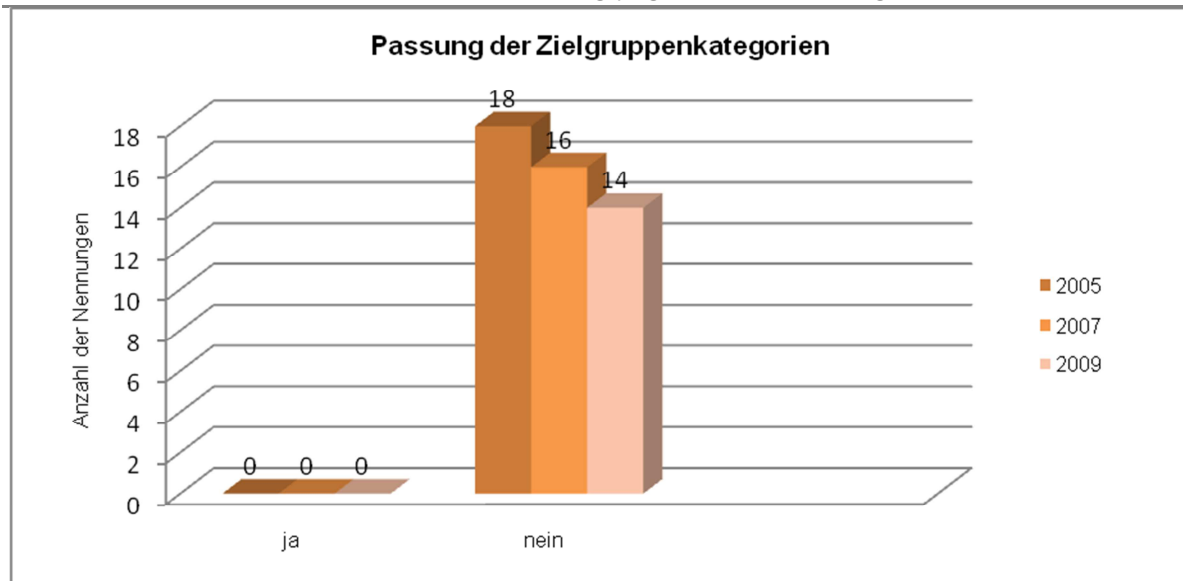


Tab.10: Zielgruppen des Beratungsprogramms (n = 54; Mehrfachnennungen möglich)

Die Antwortmöglichkeiten sind dabei nicht eindeutig, weshalb die obenstehende Darstellung aufgrund unterschiedlicher Ausführungen in den jeweiligen Jugendämtern nur Tendenzen abbildet.⁴ Mit dieser einschränkenden Betrachtung wird deutlich, dass die freien Träger mit einem kleinen Überhang am stärksten die Beratung nutzen, dicht gefolgt vom öffentlichen Träger.

Zudem werden die Jugendämter gefragt, ob die Zielgruppenkategorien zukünftig reduziert werden sollten. Hier zeigt sich eine hohe Passungszustimmung.

⁴ So werden bspw. statt der Angabe ‚Trägerübergreifende Bündnisse‘ mehrere Zielgruppen angekreuzt.



Tab.11: Passung Zielgruppenkategorien des Beratungsprogramms (n = 54; k.A.= 6)

Mit einer offenen Antwortkategorie können hierzu Begründungen abgegeben werden, die sich mit den Originalnennungen wie folgt darstellen:

2005

- ⇒ Die Zielgruppen sind mit der oben dargestellten Zusammenfassung grundlegend erfasst.
- ⇒ Eine Reduzierung der Zielgruppen sollte nicht vorgenommen werden, um auch weiterhin alle Ebenen der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit bei Bedarf mit dem Beratungsprogramm unterstützen zu können
- ⇒ lässt alle Möglichkeiten zu
- ⇒ Das Miteinander zwischen Verwaltung des Jugendamtes, Jugendhilfeausschuss, den Trägern der freien Jugendhilfe, die sich in der AG nach § 78 SGB VIII engagieren und den angestellten sozialpädagogischen Fachkräften muss weiterentwickelt und fachspezifisch ausgebaut werden.
- ⇒ Transparenz in der Jugendarbeit ist für alle Beteiligten wichtig, da diese die Bereitschaft zur Mitwirkung befördert und Einsicht in die Notwendigkeit erzeugt.

2007

- ⇒ lässt alle Möglichkeiten zu
- ⇒ Allen an der Gestaltung der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit Beteiligten (öffentliche Träger der Jugendhilfe, Jugendhilfeausschuss, freie Träger der Jugendhilfe mit deren Fachkräften und ehrenamtlich in der Jugendarbeit Tätige) sollte der Zugang zum Beratungsprogramm möglich sein.
- ⇒ Die Möglichkeit bleibt somit erhalten, auf die sich verändernden Bedarfe und Schwerpunkte unterstützend zu reagieren.
- ⇒ Eine Reduzierung der Zielgruppen sollte nicht vorgenommen werden, um auch weiterhin alle Ebenen der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit bei Bedarf mit dem Beratungsprogramm unterstützen zu können.

⇒ *Alle Zielgruppen sollten weiterhin an den Beratungsangeboten beteiligt werden, weil dadurch eine enge Zusammenarbeit dieser (freie und öffentliche Träger der Jugendhilfe) stattfindet und Themen gemeinsam bearbeitet und umgesetzt werden.*

2009

⇒ *lässt alle Möglichkeiten zu*

⇒ *Anmerkung: Ein Beratungsauftrag [muss; S.B.] nicht nur einer Zielgruppe zugeordnet werden. Die inhaltliche Umsetzung eines Beratungsauftrages richtet sich meist an mehrere Zielgruppen gleichzeitig (z.B. Workshops für Träger und Fachkräfte, gemischte Arbeitszirkel).*

⇒ *Es wäre an der Zeit, das Beratungsprogramm für den gesamten Bereich der Jugendhilfe zu öffnen. Die Schnittmengen zwischen der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit und anderen Bereichen der Jugendhilfe haben in den letzten Jahren zugenommen. Durch die einseitige Ausrichtung des Beratungsprogramms auf die Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit, wird dieser Bereich in die Rolle des Vorreiters gezwungen, wenn es um den Ausbau, die Entwicklung von tragfähigen Kooperationen, Netzwerken in der Jugendhilfe geht.*

⇒ *Die Möglichkeit bleibt somit erhalten, auf die sich verändernden Bedarfe und Schwerpunkte unterstützend zu reagieren.*

⇒ *Eine Reduzierung der Zielgruppen sollte nicht vorgenommen werden, um auch weiterhin alle Ebenen der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit bei Bedarf mit dem Beratungsprogramm unterstützen zu können.*

⇒ *Höchste Priorität hat in der Qualitätsentwicklung der JA/JSA der fachliche Austausch der sozialpädagogischen Fachkräfte.*

Auch diese Nennungen betonen die grundsätzlich gute Passung der Zielgruppenkategorien und betonen insbesondere durch die vorhandene Breite der Zielgruppen eine an Bedarfen und Notwendigkeiten des Handlungsfeldes ausgerichteten Flexibilität.

Erreichte und intendierte Wirkungen

Die Mitarbeitenden der Jugendämter werden in einer offenen Antwortoption im Sachberichtsbogen befragt, welche Wirkungen aus Ihrer Sicht bis dato durch das Beratungsprogramm im jeweiligen Landkreis bzw. der kreisfreien Stadt erreicht wurden oder zukünftig erreicht werden sollen. Da diese Frage erst in den Bögen ab 2007 aufgenommen ist, gibt es zu 2005 hierzu keine Angaben. Die offenen Nennungen wurden zur Auswertung den Zielkategorien des Beratungsprogramms zugeordnet und werden im Folgenden entsprechend der beiden Erfassungsjahre zusammengefasst ausgeführt.

2007

Den stärksten Anteil mit neun Nennungen scheint nach diesen Angaben im Bereich des **Qualitätsmanagement bzw. des Verfahrensmanagement** zur Optimierung von Arbeitsabläufen, der Aufbauorganisation sowie Prozessbegleitungen' zu bestehen. Mehrfach werden „Qualitätsentwicklung“ oder auch die „Einführung abgestimmter Verfahren/Instrumente“ angegeben. In einem Landkreis wird „eine Fachdiskussion zur Weiterentwicklung der Qualitätsstandards auf der Arbeitsebene des Amtes für Jugend und Soziales geführt und der Prozess der Überarbeitung begonnen“. Zudem wird eine „umfassende Planung für das Arbeitsfeld der Jugendberufshilfe unter Beteiligung der verschiedenen Professionen für den Landkreis entwickelt“.

Einen ebenfalls hohen Stellenwert mit insgesamt fünf Nennungen nimmt der Aspekt des **Ausbaus der Fachlichkeit in der Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit** ein. Hierbei wird „Konzeptionelles Arbeiten“ benannt, „die Möglichkeit eine kontinuierliche Weiterentwicklung (strukturell, konzeptionell, qualitativ usw.) im Bereich der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit angepasst an die gegenwärtige Situation zu gewährleisten“ sowie die „weitere Entwicklung der Qualität der Arbeit bei den MitarbeiterInnen in der Jugend- und Jugendsozialarbeit des Landkreises“ oder auch eine „Qualifizierung der Jugend- und Jugendsozialarbeit durch einheitliche Empfehlung für Qualitätsstandards für das Land Brandenburg in der Jugend- und Jugendsozialarbeit“.

Ähnlich deutlich vertreten scheint die ‚Erarbeitung von Konzepten der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit, die sich in **sozialräumlich orientierte Ansätze** der Jugendhilfe integrieren‘. Hierbei wird bspw. der Einstieg in einen „sozialraumorientierten Wirksamkeitsdialog öffentlicher und freier Träger“ angeführt. In einer anderen Region wird benannt, „im Landkreis ein sozialräumliches orientiertes Konzept umzusetzen und die dafür entsprechenden Strukturen zu entwickeln. Die Erkenntnis der Erforderlichkeit von sozialräumlich orientierten Konzepten durch die Träger der Jugendhilfe nimmt zu. Dafür ist es erforderlich, tragfähige Strukturen, Handlungsanweisungen und Formen der Zusammenarbeit (Kooperationen) in Bezug auf das Zusammenwirken von mehreren Leistungsbereichen der Jugendhilfe in den einzelnen Sozialräumen mit Hilfe von externer Beratung zu erarbeiten.“ Ein mehrfach benannter Aspekt liegt in der regionalen Anpassung von Angeboten, „in welchem träger- und

einrichtungsübergreifend Ressourcen miteinander abgestimmt werden“ sowie eine Orientierung *„an den konkreten Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen“* intensiviert wird.

Ebenfalls erwähnt wird die **Unterstützung bei der Entwicklung der Strukturen und Organisationsformen**, insbesondere bei den freien Trägern‘, bspw. durch *„Entwicklung zukunftsfähiger Organisationsstrukturen“*, *„personelle Schwerpunktsetzungen und der Entwicklung von neuen Arbeitsansätzen“* sowie die *„Schaffung gleicher Voraussetzungen der Träger zur Leistungserbringung“*.

Mit einer Nennung wird jeweils die **Förderung des Erfahrungsaustausches und der gegenseitigen Hilfe** in der Region und im Land Brandenburg ‘ erwähnt sowie *„Weiterentwicklung von Angeboten der Jugendarbeit im Rahmen von Ganztagsbetreuungsangeboten an Schulen“*, in dem *„Kooperationsmöglichkeiten“* erarbeitet werden.

2009

In diesem Jahr finden sich insgesamt deutlich mehr Nennungen. Der **Ausbau der Fachlichkeit‘** wird mit fünfzehn Nennungen wiederum stark betont. Häufig benannt sind nunmehr die Entwicklung *„fachlicher Standards“*, eine *„Erhöhung der Fachlichkeit“*, *„inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung“* sowie *„verbesserte Angebote für Kinder und Jugendliche“*. Es wird zudem bspw. angeführt, dass *„durch die begleitende Moderation des Planungsprozesses es gelungen [ist; S.B.] eine große Beteiligung der Akteure in die Planung der Jugend- und Jugendsozialarbeit bis hin zum JHA zu erreichen“*.

Im Bereich des **Qualitäts- bzw. Verfahrensmanagement** finden ebenso viele Nennungen, die wie in 2007 die Qualitätsentwicklung im Allgemeinen benennen sowie entsprechender Instrumente und Verfahrensweisen bspw. *„der Auftragsklarheit und des Berichtswesens in der Jugendarbeit für den LK und Verbreitung der erarbeiteten Unterlagen unter Trägern und Kommunen“*.

Auch die **sozialräumlich orientierten Ansätze der Jugendhilfe** finden mit fünf Nennungen eine entsprechende Würdigung, bspw. zur *„Entwicklung von Sozialraumkonzepten“* oder auch zur *„Steuerung von Sozialraumkonferenzen in Verantwortung der Kommunen“*. Für einen in diesem Kontext ebenfalls längeren Beratungsprozess wird als intendierte Wirkung benannt, dass *„die Fachkräfte aller Leistungsbereiche der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im gesamten*

Sozialraum gemeinsame Verantwortung für die Ausgestaltung der Angebote übernehmen und auf der Grundlage eines gemeinsamen Konzeptes arbeiten.“

Wiederum Erwähnung findet die ‚Unterstützung bei der **Entwicklung der Strukturen und Organisationsformen**, insbesondere bei den freien Trägern‘, bspw. durch *„Stärkung der Verbandsarbeit“* sowie die *„Festlegung von Grundsätzen der Förderung nach § 12 SGB VIII“*. Auch die ‚**Förderung des Erfahrungsaustausches** und **der gegenseitigen Hilfe** in der Region und im Land Brandenburg ‘ wird erneut benannt sowie ‚Weiterentwicklung von Angeboten der Jugendarbeit im Rahmen von **Ganztagsbetreuungsangeboten an Schulen**‘. Im Gegensatz zu 2007 findet der ‚**Abbau von sozialen Benachteiligungen** unter Kindern und Jugendlichen‘ nunmehr explizite Erwähnung sowie ebenfalls die ‚Stärkung von **Beteiligungsmöglichkeiten** ehrenamtlichen Engagement und selbstorganisierten Ansätzen von Kindern und Jugendlichen‘. Zudem findet der ‚Ausbau und die Qualifizierung **geschlechtsspezifischer Ansätze**‘ eine Nennung.

Zukünftiger Handlungsbedarf

In den Sachberichtsdocumenten werden die Jugendämter gefragt, wo sie jeweils einen zukünftigen Handlungsbedarf sehen. Dies wird in der Fragestellung des LJA nochmals differenziert bezüglich einerseits der bereits bestehenden Handlungs- und Auftragsfelder des Beratungsprogramms und andererseits darüber hinausgehender Handlungsbedarfe. Im Folgenden sind die Kernaussagen aus beiden Fragedifferenzierungen pro Erhebungsjahr ausgeführt.

2005

Bezogen auf den zukünftigen Bedarf in dem Programm immanenten Handlungs- und Auftragsfeldern, wird ein sehr großer Bereich im Kontext einer **Qualitäts-, Struktur, Organisations- bzw. Konzeptionsentwicklung** gesehen. Diese Aspekte werden sehr häufig benannt. Teilweise wird dabei das Entwickeln von Verfahren und Instrumenten der Steuerung hervorgehoben sowie eine Struktur- bzw. Strategieentwicklung. Auch die Umsetzung der über entwickelte Qualitätsstandards formulierten inhaltlichen Aufforderungen wird vereinzelt angeführt. In einem Landkreis wird unter dem Aspekt der Qualitätsentwicklung eine spezifische Entwicklung von multifunktionalen Teams in einem bestimmten Sozialraum des Landkreises betont. Ebenso wird vereinzelt eine Projektbegleitung

bzw. -evaluation benannt. Bezüglich **fachlich- inhaltsbezogener Themenbereiche** wird zweimal das Thema Rechtsextremismus ausgeführt. Daneben findet sich eine Aussage zur geschlechtsdifferenzierten Jugendarbeit. Als **Handlungsfeldbezüge** mit zukünftigem Bedarf werden die offene Kinder- und Jugendarbeit, die selbstverwaltete Jugendarbeit, die Jugendkoordination sowie die Jugendarbeit durch Initiativen benannt. Darüber hinaus gibt es einzelne Nennungen zum Kinder- und Jugendschutz, der Sozialarbeit an Schulen sowie zum Handlungsfeld Streetwork.

Außerhalb der programmbezogenen Aspekte finden sich häufig Nennungen zu einer sogenannten **sozialräumlich orientierten Jugendhilfe** bzw. einer sozialraumorientierten Jugendhilfeplanung und -steuerung. In diesem Zusammenhang wird die Vernetzung von Strukturen benannt bzw. die „Weiterentwicklung des Handlungsfeldes JH u. Schule sowie Möglichkeiten der Reflektion Familienbildung übergreifende Koppelung mit dem Leistungsbereich der offenen Jugendarbeit“.

An inhaltlichem Bereich wird die *„Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Gestaltung ihrer Lebenswelt“* angeführt. Darüber hinaus wird das Thema *„Rechtsextremismus/ Gewalt“* benannt. Hieraus wird durch ein weiteres Jugendamt abgeleitet, dass *„die wachsende Gewaltbereitschaft unter Jugendlichen [...] immer mehr eine große Herausforderung an die sozialpädagogische Arbeit mit der Klientel dar[stellt; S.B.]. Somit sind in Zukunft Modelle zu entwickeln, die die sozialpädagogischen Fachkräfte befähigen, präventiv im Sinne des Erzieherischen Jugendschutzes mit den Kindern und Jugendlichen zu arbeiten (Konzeptionsentwicklung).“* In einer anderen Kommune wird der Bedarf gesehen im Bereich des Kinderschutzes unter den gesetzlichen Gegebenheiten des Kinder- und Jugendhilfweiterentwicklungsgesetzes (KICK), mit Einführung zum 01. Januar 2005 als sogenannter § 8a im SGB VIII.

Darüber hinaus gibt es vereinzelte Nennungen zum Bereich der verschiedenen Aspekte der Qualitätsentwicklung.

In einer Kommune wird benannt, dass *„bei weiterem Handlungsbedarf z.B. Sozialarbeit an Schulen/Kooperation Jugendhilfe-Schule und zu Fragen des Umgangs mit Rechtsextremismus [...]Beratungsanbieter wie Kobra.net und/oder das Mobile Beratungsteam in Anspruch genommen [werden; S.B.]“*.

Andere führen an, dass sie „für weitere Handlungsfelder und Auftragsfelder [...] keinen Handlungsbedarf“ sehen.

2007

Im Jahr 2007 hat der große Bereich der **Qualitäts-, Struktur, Organisations- bzw. Konzeptionsentwicklung** wiederum eine entsprechende, rein von der Anzahl der Nennungen sogar ansteigende Bedeutung für zukünftigen Handlungsbedarf.

Vereinzelt werden Aspekte des konzeptionellen Arbeitens, der Projektentwicklung, des „Selbstmanagement inkl. Praxisreflexion zur Sicherung eigener Fachlichkeit und Gesundheit“, „Projekt-/Einrichtungsmanagement“, „Aufbau- und Ablauforganisation im Team sowie zwischen Team und Träger“, grundsätzliche Teamentwicklung aber auch „Zeit und Konfliktmanagement“ oder „Ablage und Büroorganisation“ benannt. Zugleich finden sich neben den bereits in 2005 angeführten Aspekten vermehrt Ansichten hinsichtlich einer „sozialräumliche[n; S.B.] Überwindung der Jugendhilfe-Versäulung in der Praxis“. So wird auch die „Umsetzung der sozialpädagogischen Methode der Sozialraumorientierung in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im gesamten Landkreis“ benannt. Ein weiteres Jugendamt macht hierzu eine längere Ausführung:

„Die Rolle der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Kontext veränderter sozialer und gesellschaftlicher Bedingungen:

- Jugendarbeit als Ressource für familienunterstützende offene Angebote
- Jugendarbeit auch als niederschwellige Beratung/Hilfe zur Stärkung der Erziehungskompetenz von Eltern
- Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit als wichtige Ressource für den Leistungsbereich Hilfen zur Erziehung - insbesondere in Bezug auf die Einbeziehung von benachteiligten und beeinträchtigten Kindern und Jugendlichen in offene Angebote
- Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit aber auch als Ressource zur Fallvermeidung (HzE) oder als fallunterstützendes Angebot (fallunspezifische Arbeit)
- Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit als wichtiger Partner um Kinder und Jugendliche fit fürs Leben zu machen, hierzu wichtig die Kooperationen im

Bereich Kindertagesbetreuung und Kooperation mit Schule (Methoden zum Erlernen von sozialer Kompetenz und wichtigen Schlüsselqualifikationen).

Demnach muss Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit weiter entwickelt und qualifiziert werden. Damit die Träger der JA/JSA die vom Jugendhilfeausschuss/Kreistag vorgegebenen Ziele/Aufträge erfüllen können, benötigen diese auch geeignete Verfahren und Instrumente - hier sehen wir als Jugendamt unsere Verantwortung - nicht zuletzt, um auch unserem Planungs- und Steuerungsauftrag gerecht zu werden.“

Zu fachlichen **Inhaltsbereichen** wird wiederum „Rechtsextremismus/Gewalt“ benannt bzw. *„MigrantInnen und Rechtsextremismus/Gewalt: (veränderte) Lebenswelten von Jugendlichen mit Migrationshintergrund unter (geschlechtsdifferenziertem) Sozialisationsaspekt (Rolle/Bedeutung von Familie, Peergroup und Religion) sowie in (aufenthalts-)rechtlicher Hinsicht (Asylbewerber, Bürgerkriegs-/Konfliktflüchtlinge, Spätaussiedler etc.)“*.

Eine weitere Kommune führt die *„Multimediale Jugendarbeit“* an und begründet dies wie folgt: *„Sozialisationsveränderungen/Sozialverhaltensänderungen junger Menschen im Zeitalter neuer Medien, insbesondere durch die Nutzung von Handy und Internet“*. Auch die *„geschlechtsdifferenzierte Jugendarbeit (insbesondere Jungenarbeit!)“* findet eine Nennung.

Bei den Bedarfen zu den **Handlungsfeldbezügen** finden sich die gleichen Nennungen wie in 2005, wobei jedoch der Bereich der *„Sozialarbeit an Schulen“* deutlich häufiger angeführt ist.

Bei den außerhalb der programmimmanenten Aspekte finden sich weniger häufig Nennungen zur Sozialraumorientierung als im ersten Erhebungsjahr, da sich diese wie benannt nunmehr im Bezug zum Beratungsprogramm wiederfinden. Vereinzelt werden hierzu Ausführungen gemacht, die insbesondere die Entsäulung bzw. Entgrenzung einer engen Handlungsfeldlogik nachzeichnen:

„Bei der Umsetzung dieser Schwerpunkte - also konkret da, wo wir an der Schnittstelle Jugendarbeit - zu anderen Leistungsbereichen der Jugendhilfe angekommen sind - mussten wir immer wieder aufpassen, dass wir im Feld der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit bleiben. Es ist nicht einfach, neue und zeitgemäße Modelle zu entwickeln, ohne sich mit den Strukturen anderer Jugendhilfebereiche zu beschäftigen bzw. ggf. auch zu bearbeiten. [...] Wir befinden uns nicht mehr vordergründig im Bereich

Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit sondern im Bereich Kindertagesbetreuung - soll heißen; wir denken, dass bei der Suche nach alternativen Betreuungsangeboten für Kinder und junge Jugendliche die Ziele des Beratungsprogramm für diesen Zweck sehr weitgeholt und Handlungsfelder/Auftragsfelder nicht wirklich passend sind.“

Es werden darüber hinaus wenige Aspekte der Qualitäts- und Organisationsentwicklung und Gestaltung von Steuerungsprozessen benannt. Der Aspekt „*Jugendschutz/KICK: Jugend(sozial)arbeit zwischen Offenheit und Schutzfunktion*“ bzw. eine „*Unterstützung bei der Umsetzung des Kinderschutzauftrages gem. § 8a SGB VIII*“ wird zweimal angeführt. Die Hinweise zur Nutzung weiterer Beratungsanbieter bzw. das Nichtvorhandensein an Bedarfen für weitere Handlungsfelder wird quasi gleichlautend angeführt wie in 2005.

2009

Auch in diesem Erhebungsjahr finden sich zahlreiche und vielfältige Hinweise zu Aspekten der **Qualitäts-, Struktur, Organisations- bzw. Konzeptionsentwicklung**. Neben den bereits in den Vorjahren ausgeführten Hinweisen finden sich wiederum einige Anmerkungen zu Themenbereichen einer „*Sozialraumbezogenen Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit*“ und deren Weiterentwicklung. In diesem Kontext wird wiederum die notwendige, sogenannte Entsäulung der Jugendhilfe angesprochen und eine „*ganzheitliche Betrachtung von Lebenslagen junger Menschen*“ gefordert, da „*Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit als ein (relativ begrenztes) Sozialisationsumfeld junger Menschen*“ zu fassen sei.

Es werden aber auch wiederum Verfahren der Prozess- und Fachsteuerung benannt, bspw. „*Qualitätsentwicklung und Verfahren der Steuerung (Erarbeitung einer neuen Richtlinie zur finanziellen Förderung der Jugendarbeit)*“ oder „*Qualitätsentwicklung sowie Verfahren/Instrumente der Steuerung, insbesondere bezgl. Ergebnisse/Wirkungen von (sozialraumorientierter) Jugend(sozial)arbeit mittels Zielvereinbarungen/Leistungsverträgen (Wirksamkeitsdialog öffentlicher/freier Träger der Jugendhilfe)*“.

In ähnlicher Weise wird die „*Projektbegleitung/Projektelevaluation: Überprüfung der Wirksamkeit der Angebote der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit vor Ort*“ als

Bedarf angesehen sowie die nunmehr konkrete „*Umsetzung der entwickelten Instrumente zur Auftragsklarheit und Berichtswesen in der Praxis*“.

Bezogen auf **fachlich-inhalte Bedarfe** werden die multimediale Jugendarbeit und die geschlechtsdifferente Jugendarbeit jeweils zweimal benannt. In diesem Kontext wird zugleich wortgleich der Bezug zu Rechtsextremismus/ Gewalt wie im Zitat 2007 dargelegt.

Bedarfe in den **Handlungsfeldbezügen** wird neben der Offenen Jugendarbeit, der Jugendkoordination, der selbstverwalteten Jugendarbeit, häufiger in der Mobilien Jugendarbeit/ Streetwork sowie besonders deutlich in der Sozialarbeit an Schulen angeführt. Zudem findet sich eine Nennung im Bereich der Außerschulischen Jugendbildung.

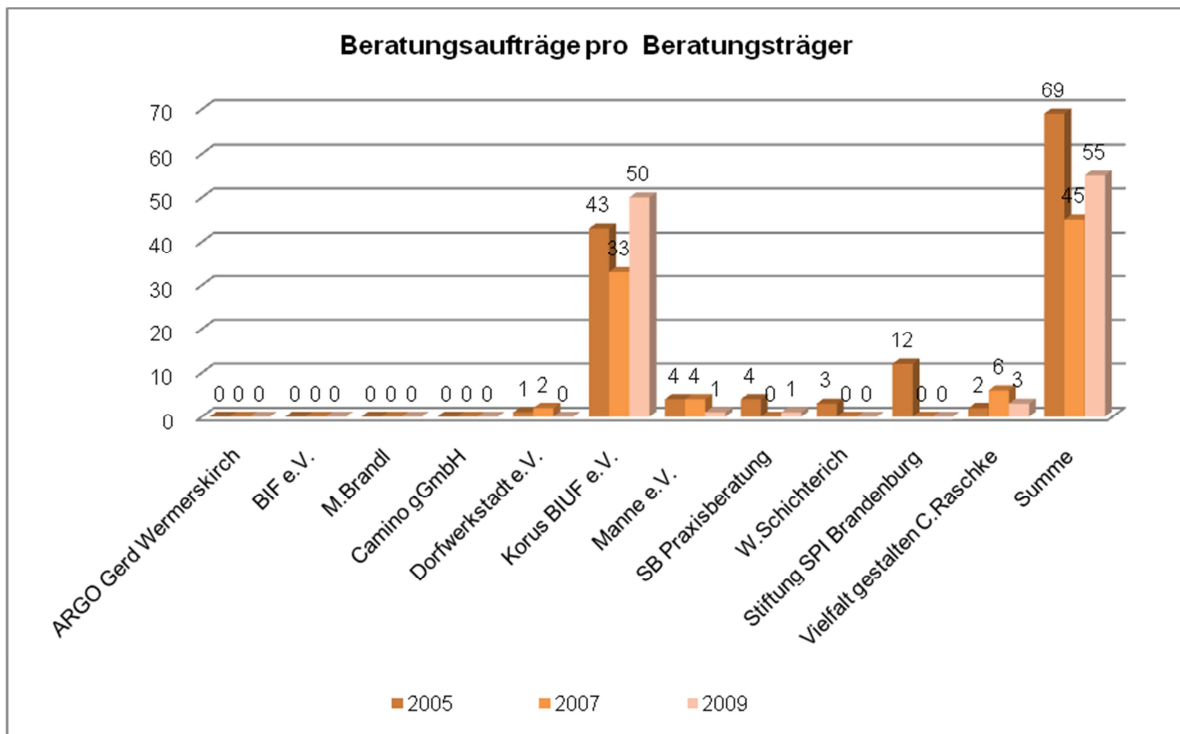
Zu außerhalb des Programms liegenden Aspekten wird nunmehr häufiger die Familienbildung bzw. SGB VIII §16 angeführt. Darüber hinaus findet sich wiederum eine Nennung zum KICK.

Netzwerkarbeit und dabei insbesondere die Kooperation mit Schulen bzw. der Zusammenhang zu sogenannten „*kommunale[n]; S.B.] Bildungslandschaften*“ findet wiederum entsprechende Anmerkungen. Insgesamt viermal wird ausgeführt dass „momentan keine weiteren Handlungsfelder“ als Bedarf gesehen werden.

4.1.2 Strukturelle Aspekte des Beratungsprogramms

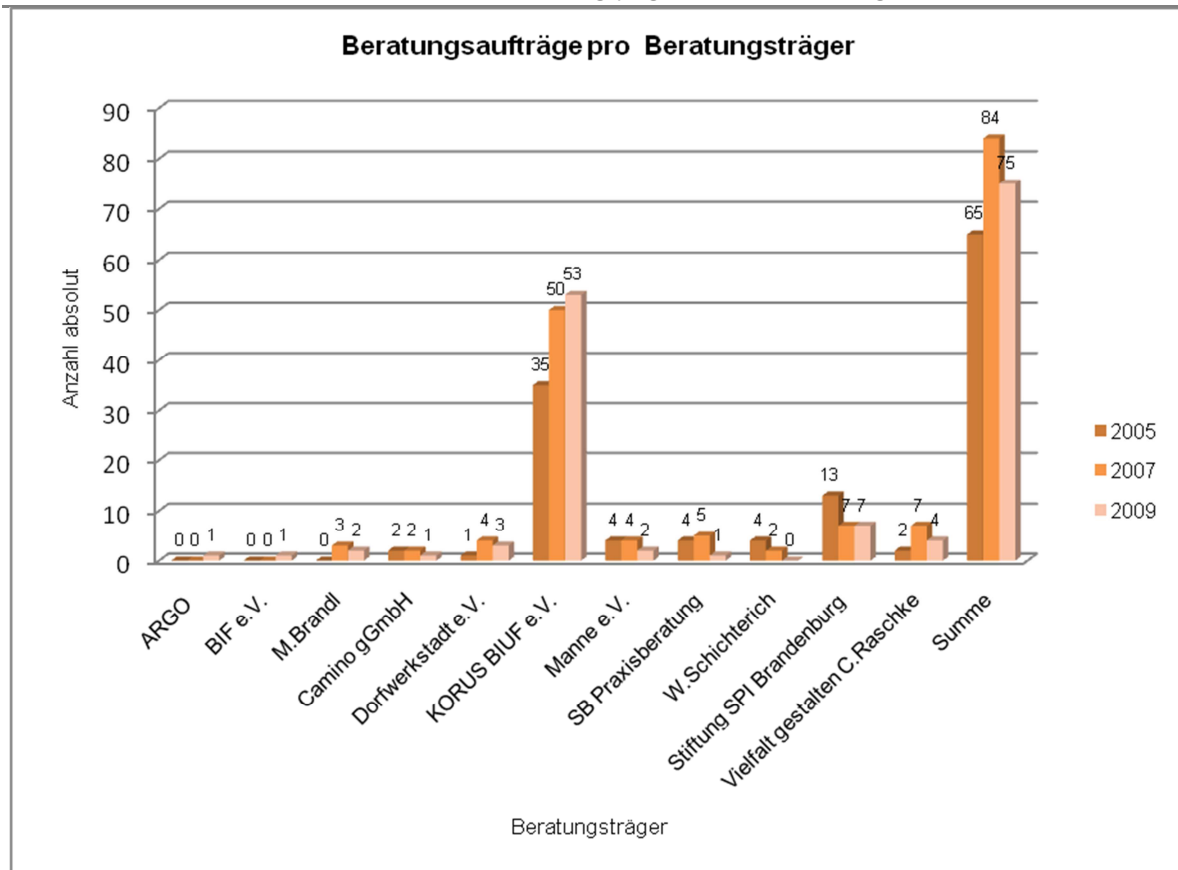
Beratungsaufträge und Beratungsträger

Die Berater_innen sind veranlasst, zu jedem Beratungsauftrag ein sogenanntes Datenblatt beim LJA einzureichen. Nach Angabe dieser Datenblätter verteilen sich in den drei Erhebungszeitpunkten die Anzahl der Aufträge auf die Beratungsträger wie folgt:



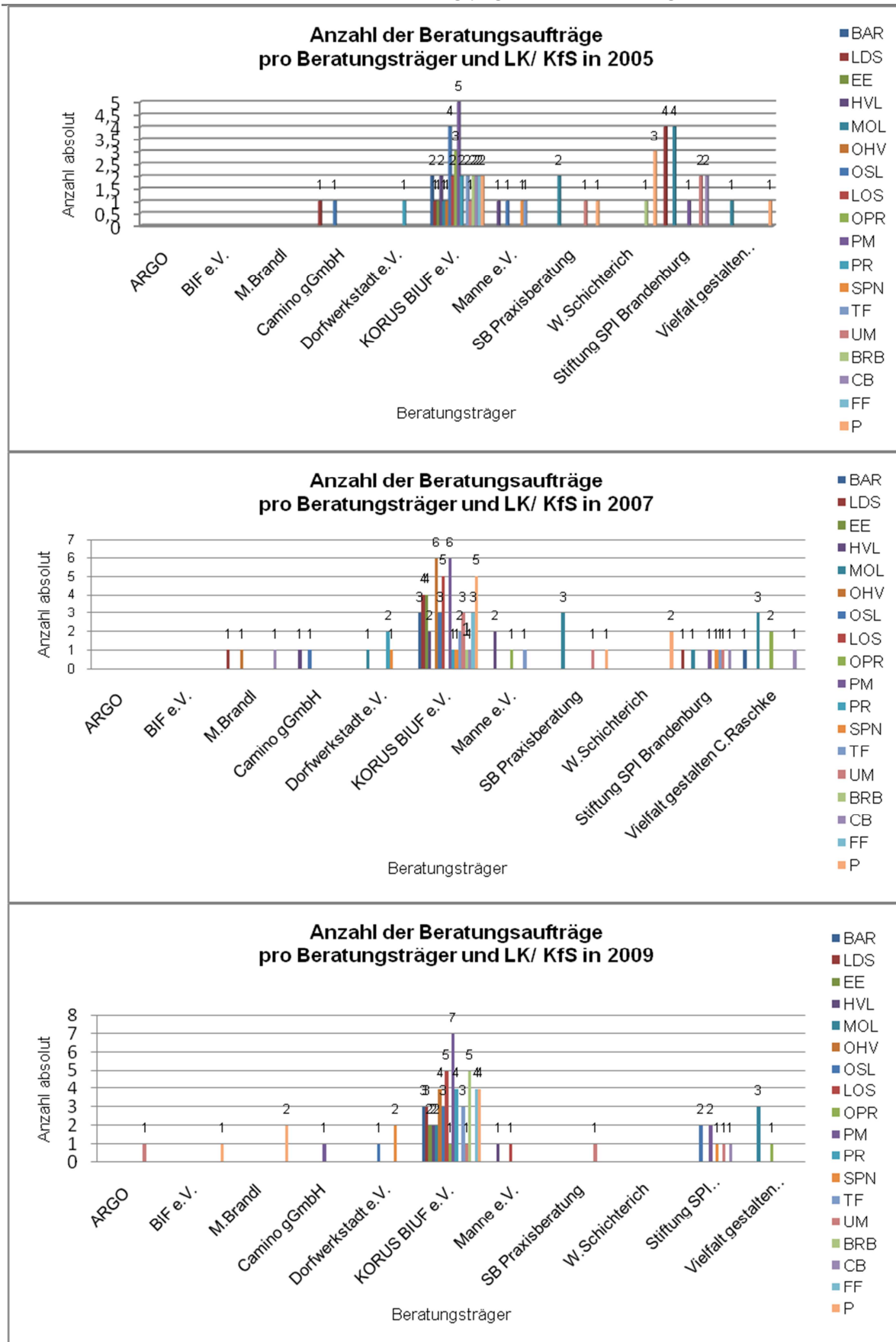
Tab.12: Anzahl der Beratungsaufträge pro Jahr und Träger entsprechend der Datenblätter (n =169)

Interessanter Weise scheint es in 2005 auf Basis der Datenblätter eine höhere Beratungsgesamtanzahl gegeben zu haben. Kritisch betrachtet werden muss bei diesen Angaben, dass möglicherweise nicht alle Beratungsträger ein entsprechendes Datenblatt abgegeben haben bzw. sich dieses Datenblatt ggf. nicht in der Sekundäranalyse befindet, und sich aufgrund dessen Verzerrungen ergeben. Diese Vermutung bestätigt sich, wenn die Verwendungsnachweise der Jugendämter zu Grunde gezogen werden. Hier ergibt sich eine etwas andere Verteilung, die im Grundsätzlichen ähnlich aufgebaut ist, jedoch im Detail leichte Abweichungen deutlich macht.



Tab.13: Anzahl der Beratungsaufträge pro Jahr und Träger entsprechend der Verwendungsnachweise (n =224)

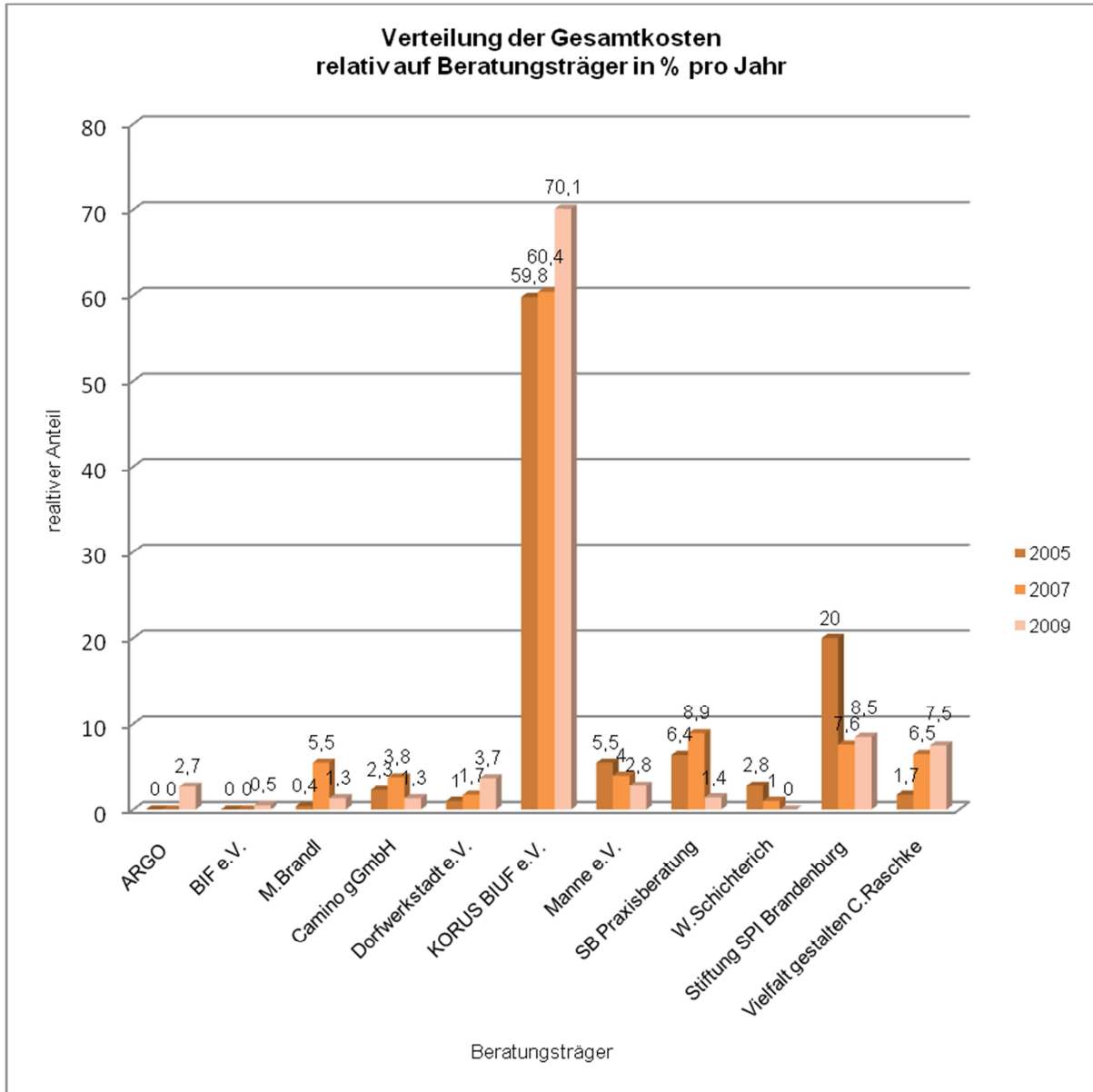
Des Weiteren können pro Erhebungsjahr die Verteilung der Landkreise bzw. kreisfreien Städte nachgezeichnet werden. Nachvollziehbarer Weise haben die Träger, die insgesamt mehrere Aufträge umgesetzt haben, zugleich mehr Kontakte zu verschiedenen Landkreisen bzw. kreisfreien Städten.



Tab.14: Anzahl der Beratungsaufträge pro Beratungsträger und Landkreis/ kreisfreie Stadt (2005 n=65; 2007 n=84; 2009 n=75)

Beratungskostenanteil pro Beratungsträger

Die Anzahl der Beratungsaufträge lässt keine Aussage über den Umfang des Beratungsvolumens zu, da dies pro Beratungsauftrag sehr schwankt. In der folgenden Grafik finden sich die relativen Anteile der jeweiligen Beratungsträger an den Gesamtausgaben für alle Beratungsträger in den Landkreisen bzw. kreisfreien Städten pro Erhebungsjahr, auf Grundlage der Verwendungsnachweise.

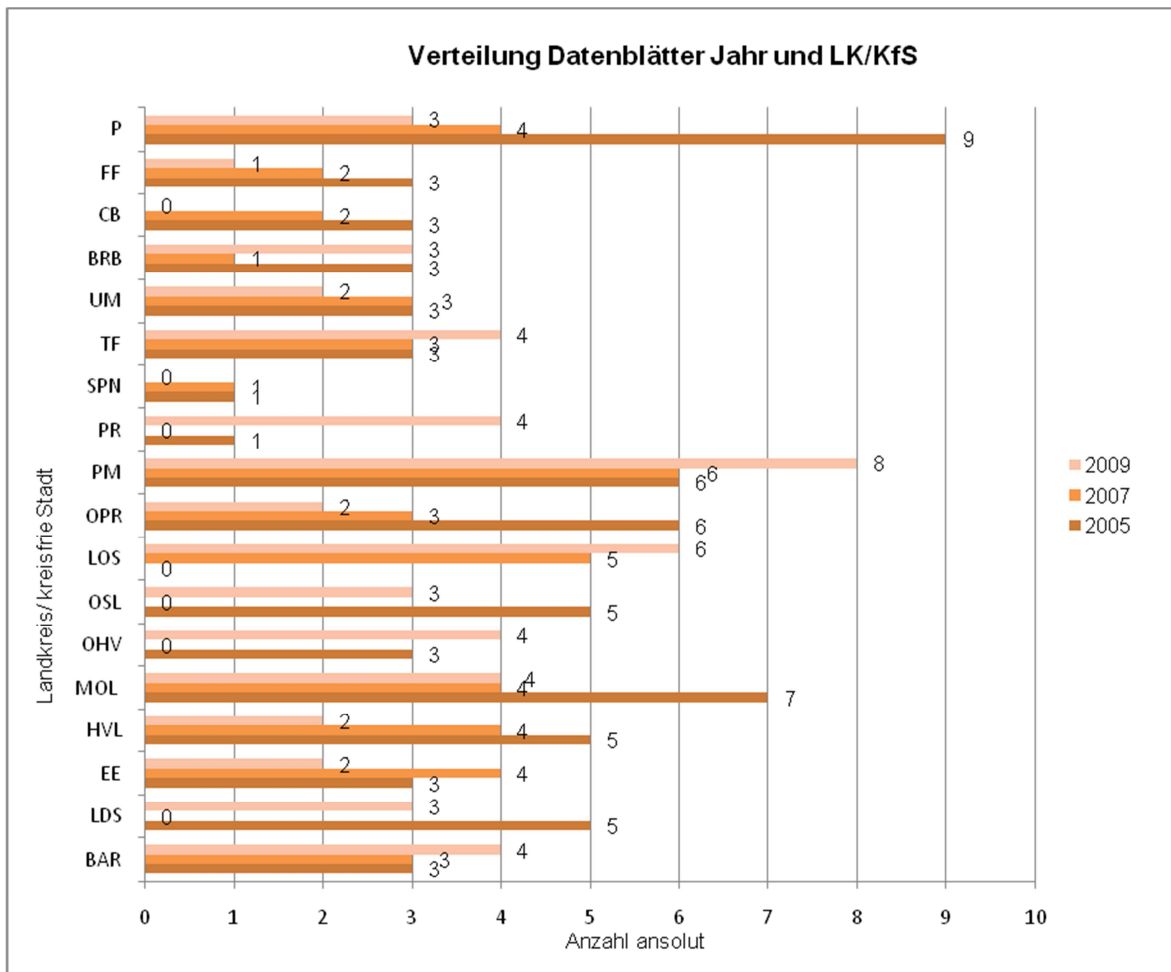


Tab.15: Relative Verteilung der Gesamtkosten in Prozent pro Beratungsträger und Jahr (n=54)

Hierbei wird erkennbar, dass zwischen den drei Erhebungsjahren bei den einzelnen Beratungsträgern im einstelligen Prozentbereich⁵ leichte Schwankungen bestehen. Die grundsätzliche Verteilung bleibt auf die Jahre gesehen konstant.

Beratungsaufträge und Landkreise/ kreisfreie Städte

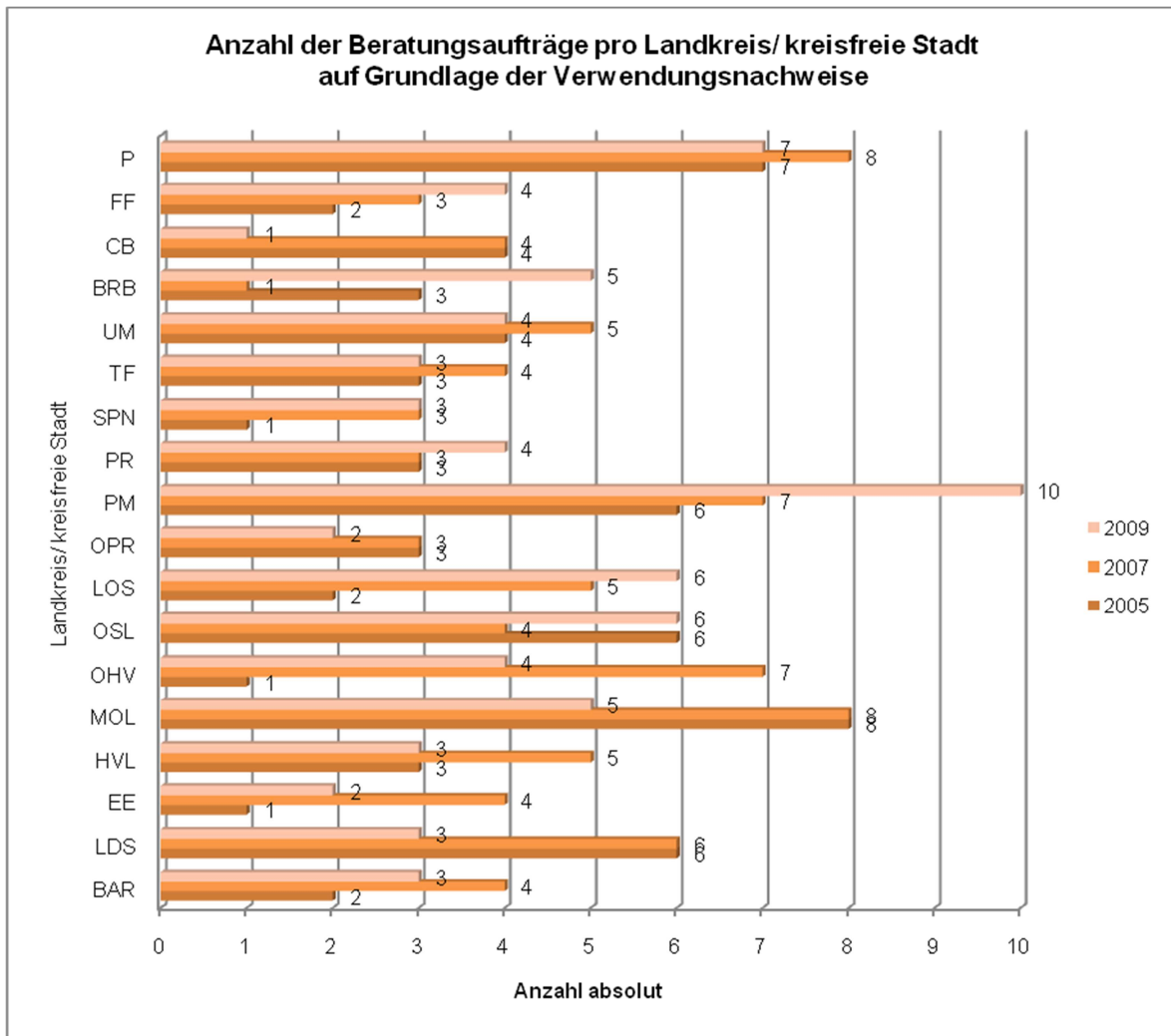
Auf Grundlage der Datenblätter ergibt sich, aus der benannten kritischen Betrachtungsgrundlage, eine Verteilung der Beratungsaufträge bezogen auf die Landkreise bzw. kreisfreien Städte:



Tab.16: Anzahl der Beratungsaufträge pro Jahr und Landkreis/ kreisfreie Stadt entsprechend der Datenblätter (n =169)

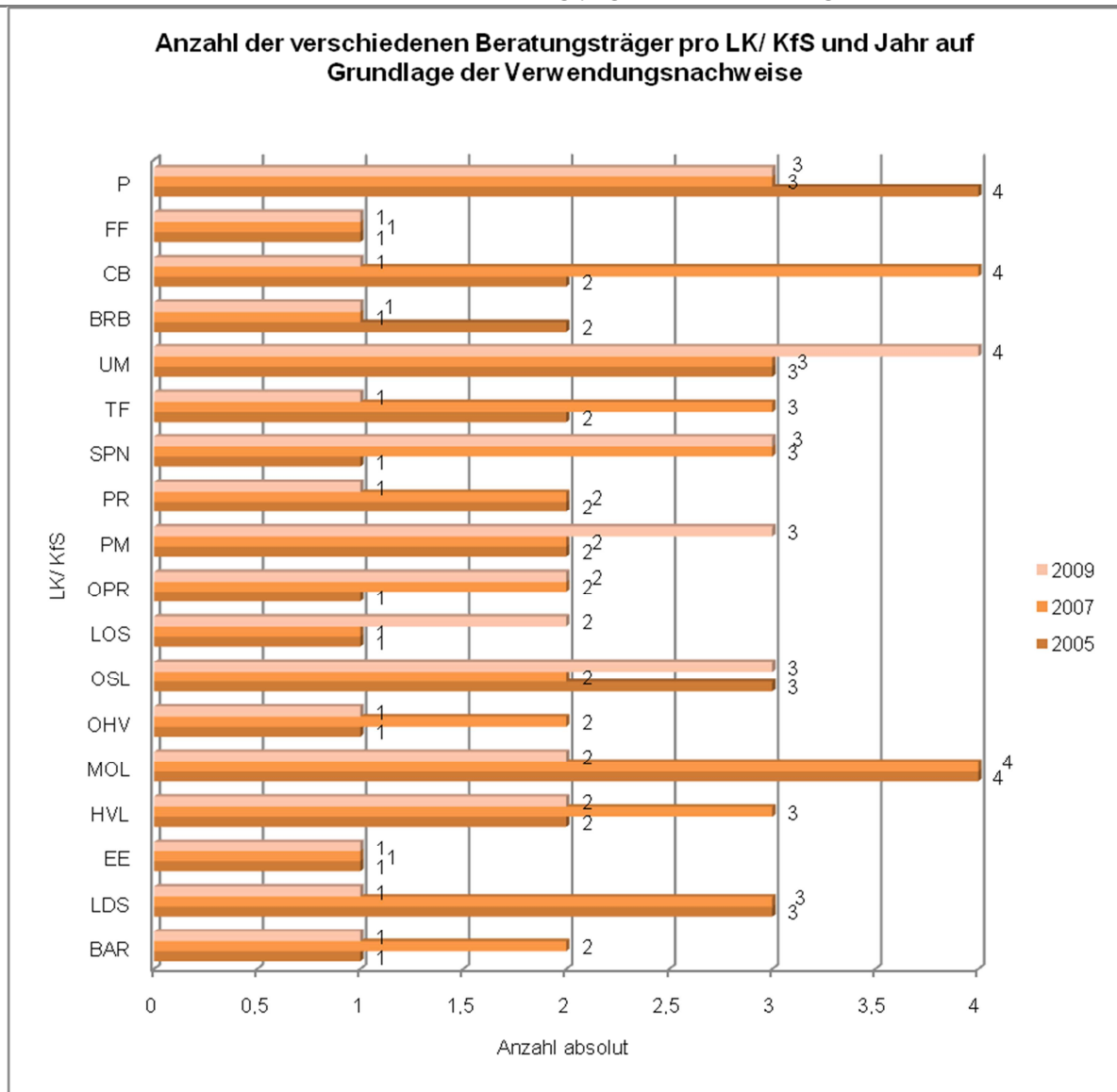
Werden die Verwendungsnachweise der Jugendämter zur Grundlage gezogen, wird wiederum deutlich, dass im Vergleich zum Rücklauf der Datenblätter insgesamt mehr Beratungsaufträge durchgeführt wurden, was sich aus der folgenden Grafik erschließt.

⁵ Es besteht eine Ausnahme bei SPI mit einem Sprung von >12% nach unten von 2005 auf 2007.



Tab.17: Anzahl der Beratungsaufträge pro Jahr und Landkreis/ kreisfreie Stadt entsprechend der Verwendungsnachweise (n =224)

Zudem kann aus den Verwendungsnachweisen abgeleitet werden, wie viele unterschiedliche Beratungsträger im jeweiligen Erhebungsjahr in einem Landkreis bzw. einer kreisfreien Stadt beauftragt wurden.

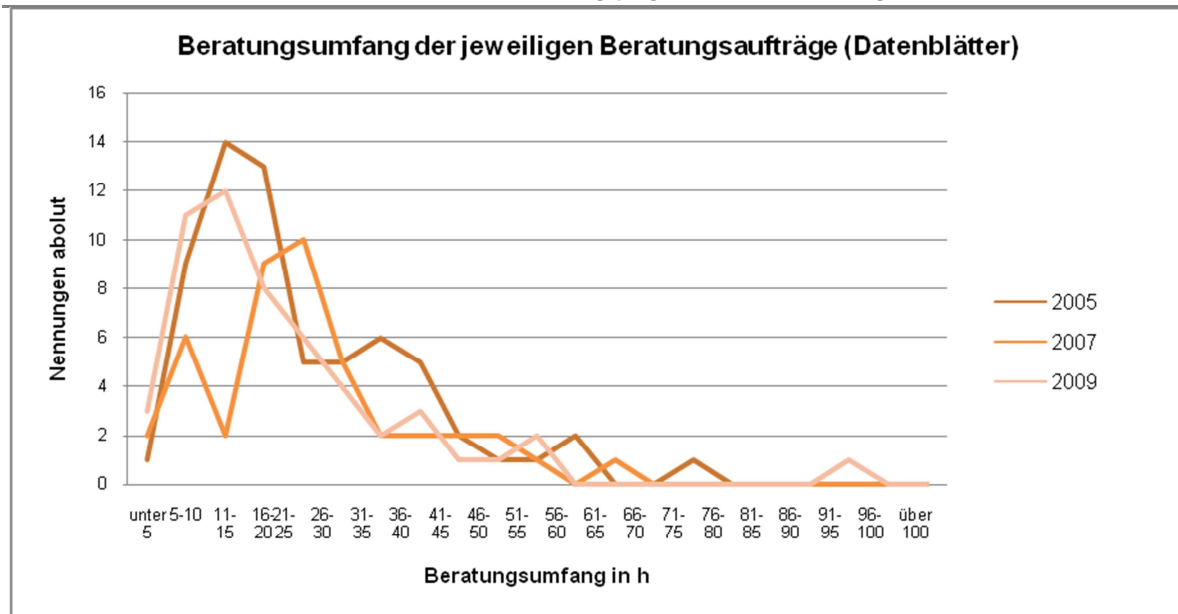


Tab.18: Anzahl der verschiedenen Beratungsträger pro Landkreis/ kreisfreie Stadt und Jahr entsprechend der Verwendungsnachweise (n =111)

Nachvollziehbarer Weise kann bei der Inanspruchnahme nur eines Auftrages auch nur ein Träger im jeweiligen Kreis tätig werden. Im Umkehrschluss bedeutet es aber nicht zugleich, dass bei mehreren Aufträgen pro Jahr auch verschiedene Beratungsträger in Anspruch genommen werden.

Beratungsumfang

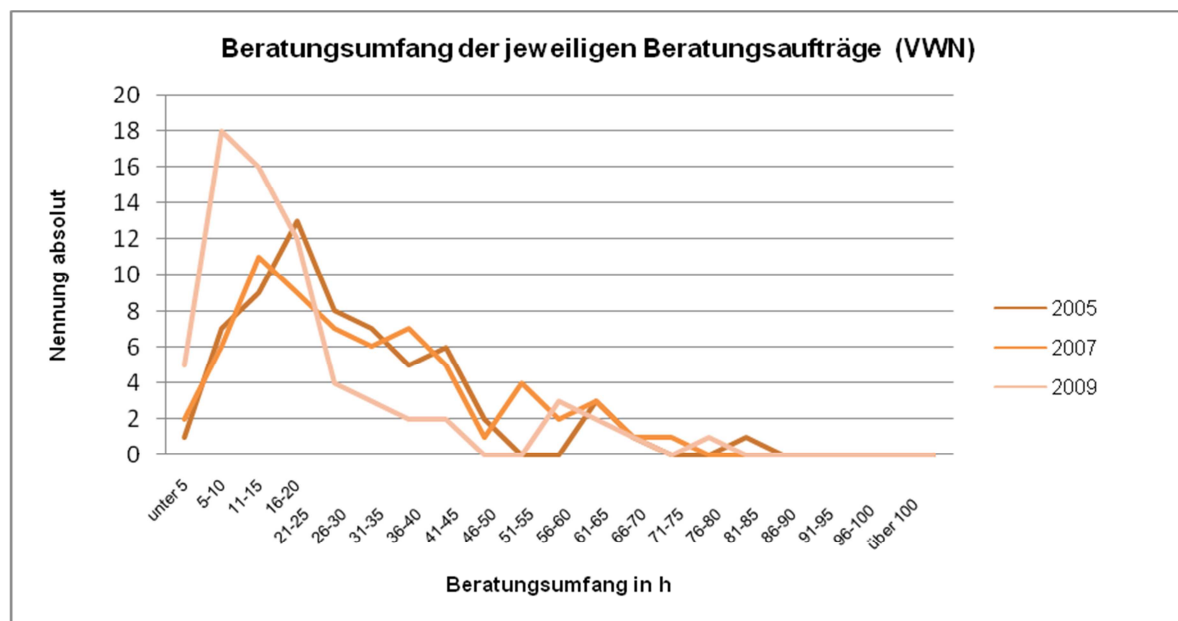
In den Datenblättern wird vermerkt, welchen Stundenumfang der Beratungsauftrag jeweils hatte. Hieraus ergibt sich folgende Verteilung:



Tab.19: Umfang der jeweiligen Beratungsaufträge pro Jahr entsprechend der Datenblätter (n =163, k.A.=6)

Aus der Übersicht wird deutlich, dass die meisten Aufträge zwischen 5 bis 25 Stunden Beratungsumfang beinhalten. Beratungsaufträge über 60 Stunden stellen absolute Einzelfälle dar.

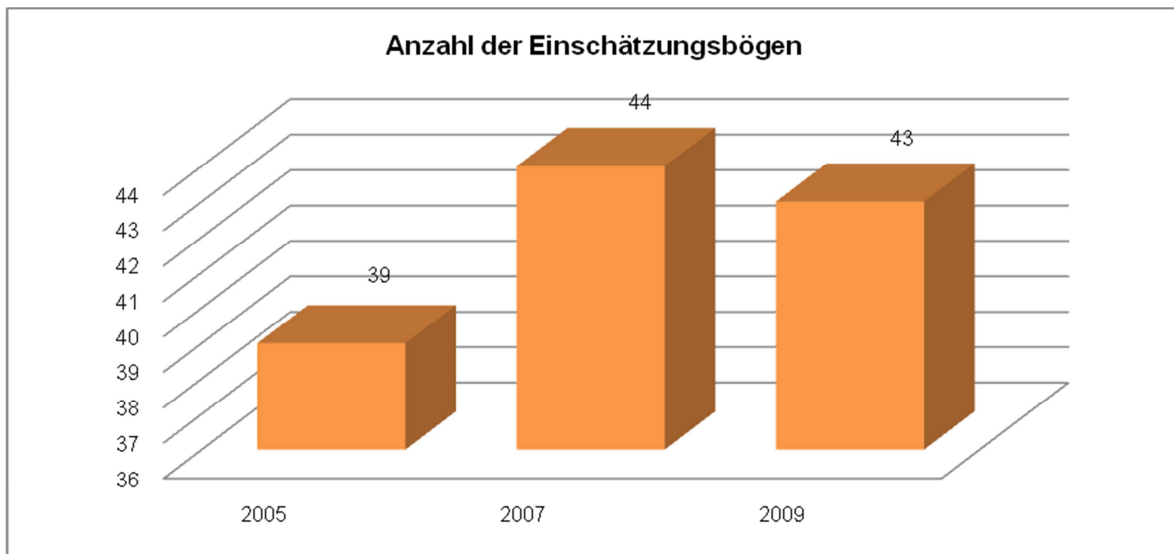
Verglichen mit den Angaben aus den Verwendungsnachweisen zeigt sich in der grundsätzlichen Tendenz eine Bestätigung, wenngleich im Detail Unterschiede feststellbar werden.



Tab.20: Umfang der jeweiligen Beratungsaufträge pro Jahr entsprechend der Verwendungsnachweise (n =197, k.A.=27)

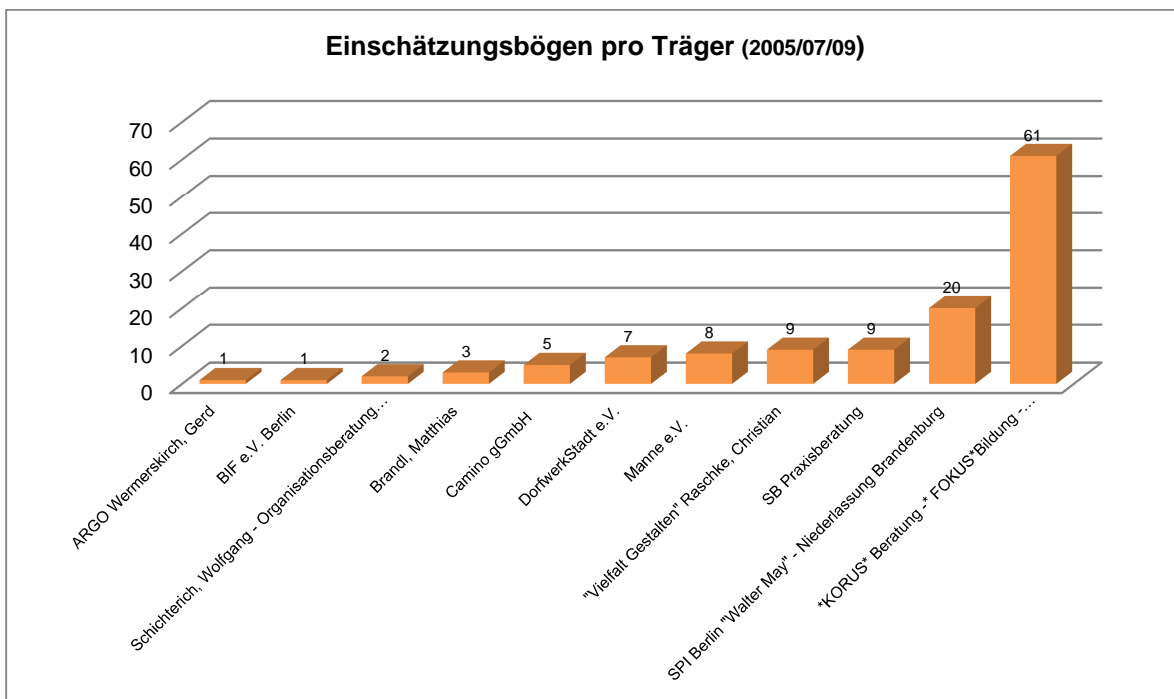
Bewertung der Träger

Zu jedem Beratungsprozess wird ein Einschätzungsbogen zur Umsetzung des jeweiligen Beratungsträgers ausgefüllt, wobei hierbei unterschiedlich verfahren wird, dahingehend, ob dies der direkte Beratungsnehmende oder das entsprechende Jugendamt aus seiner Perspektive ausfüllt. Insgesamt liegen zu den Erhebungszeiträumen 126 solcher Einschätzungsbögen vor.



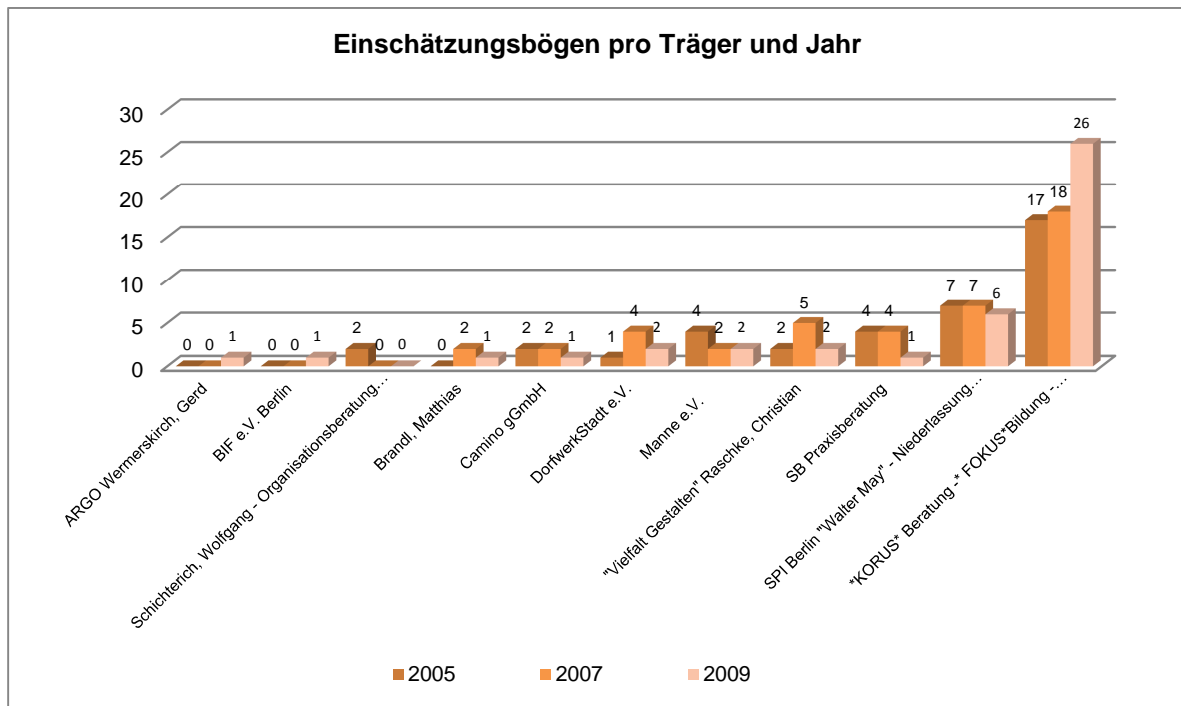
Tab.21: Anzahl der Einschätzungsbögen pro Jahr (n =126)

Auf die Träger ergibt sich für den Gesamtzeitraum eine Verteilung dieser Bögen wie folgt:



Tab.22: Anzahl der Einschätzungsbögen pro Träger (n =126)

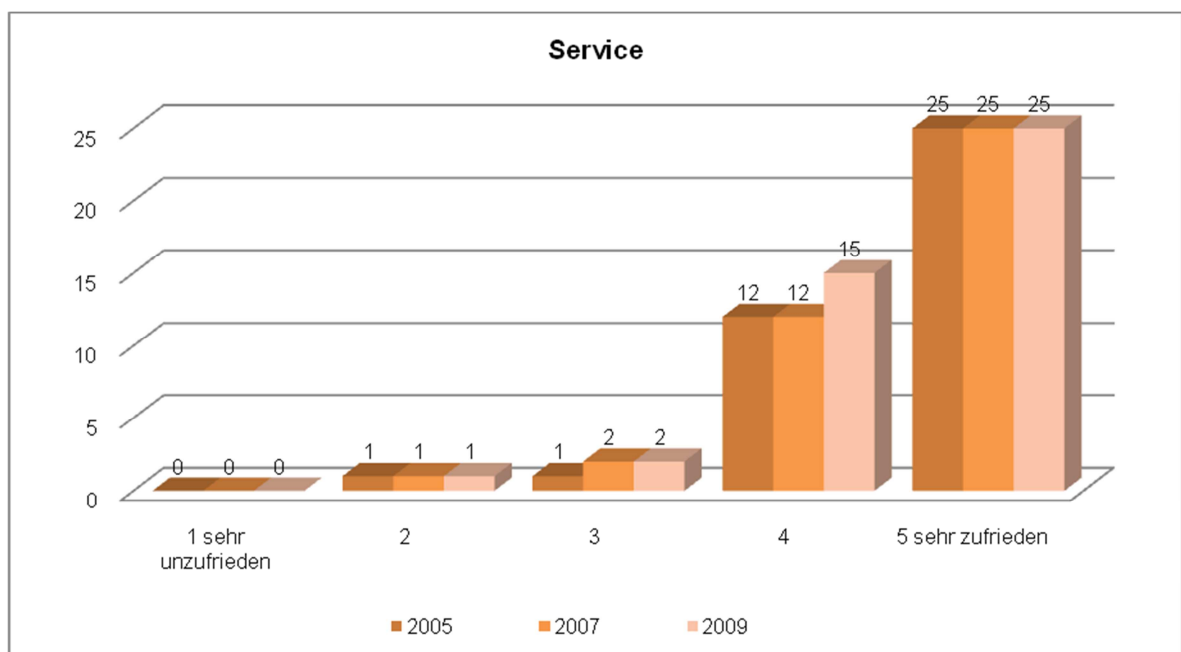
Differenziert nach den drei Erhebungszeitpunkten zeigen sich innerhalb der jeweiligen Beratungsträger durchaus Schwankungen.



Tab.23: Anzahl der Einschätzungsbögen pro Träger und Jahr (n =126)

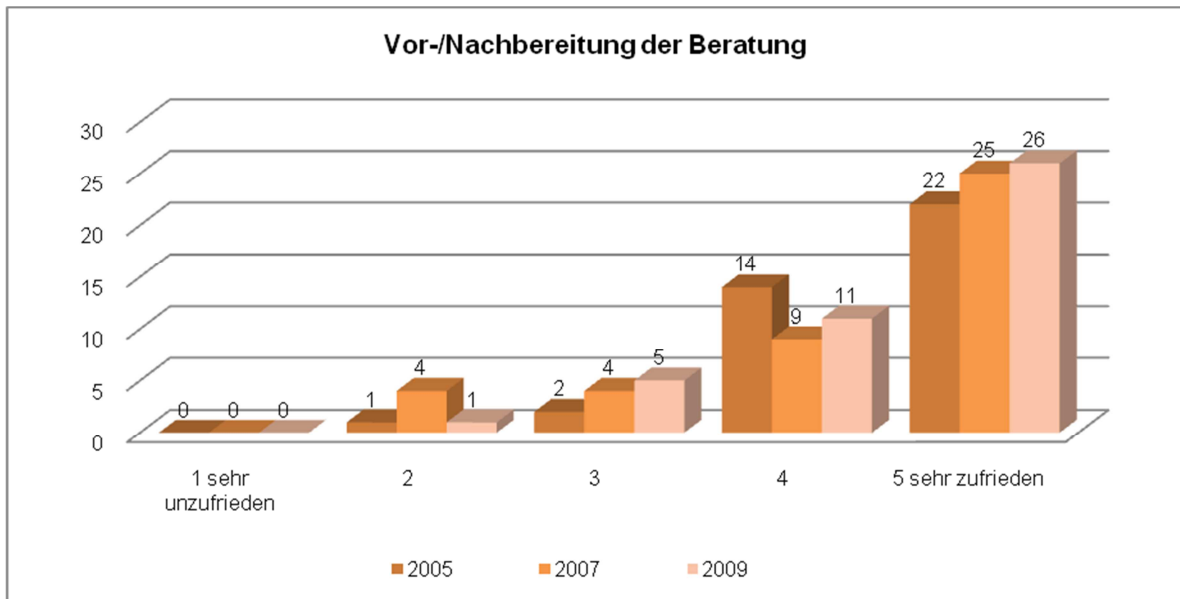
Die Qualität der Beratung wird über sechs verschiedene Kategorien mit einer fünfstufigen Skala (1=sehr unzufrieden bis 5= sehr zufrieden) erfragt.

Bezüglich der erbrachten Servicequalität zeigt sich eine über die Jahre bestehende hohe Zufriedenheit.



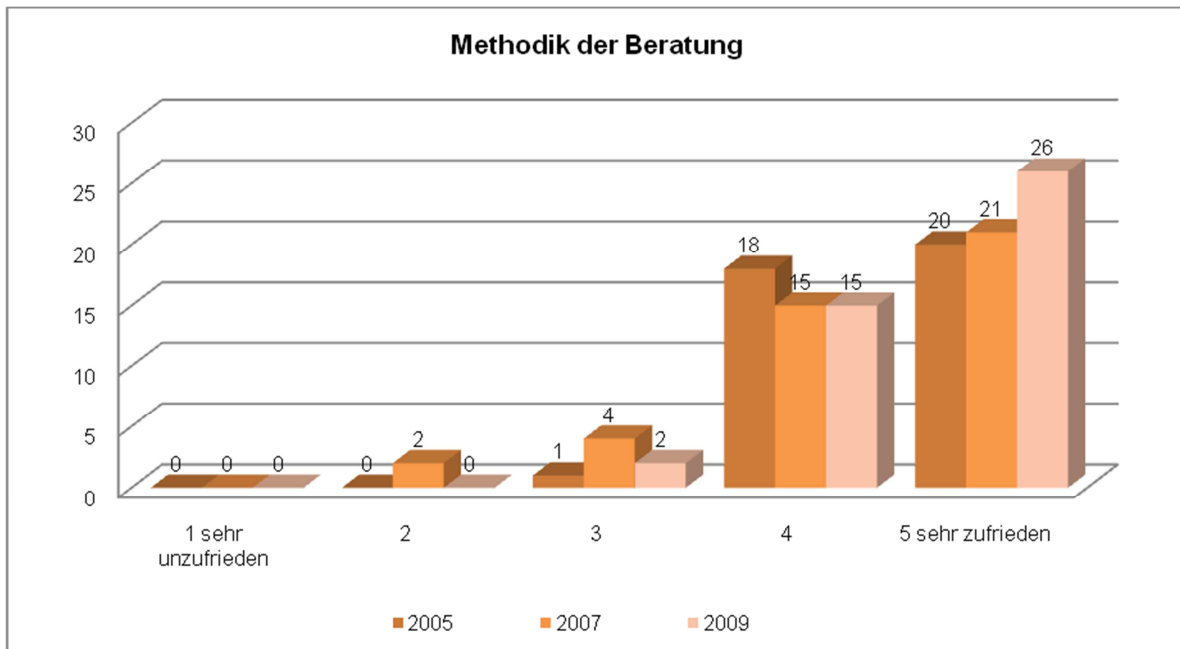
Tab.24: Zufriedenheit mit dem Service (n =122, k.A.=4, Gesamt-Mw=4,41 bei einer SD von 0,69)

Der Aspekt der Vor- und Nachbereitung der Beratungstermine wird ebenfalls mit einer hohen, leicht steigenden Zufriedenheit eingeschätzt.



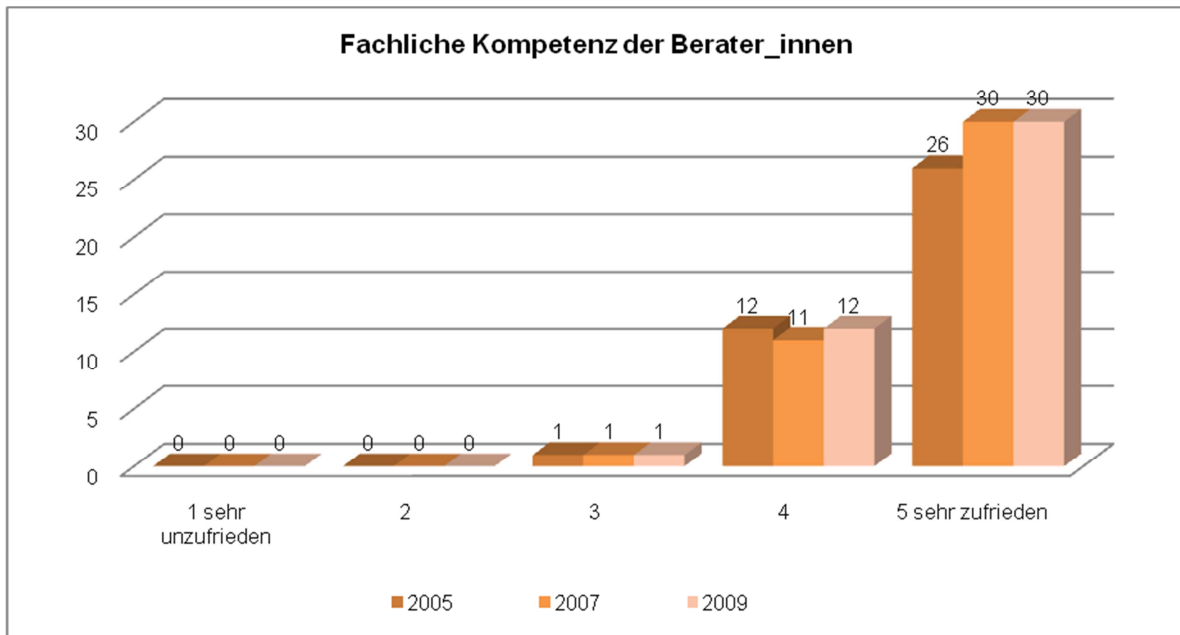
Tab.25: Zufriedenheit mit der Vor-/Nachbereitung der Beratung (n =124, k.A.=2, Gesamt-Mw=4,35 bei einer SD von 0,84)

Eine etwas deutlicher steigende Tendenz der Zufriedenheit zeigt sich im Aspekt des methodischen Vorgehens in einem Beratungsprozess.



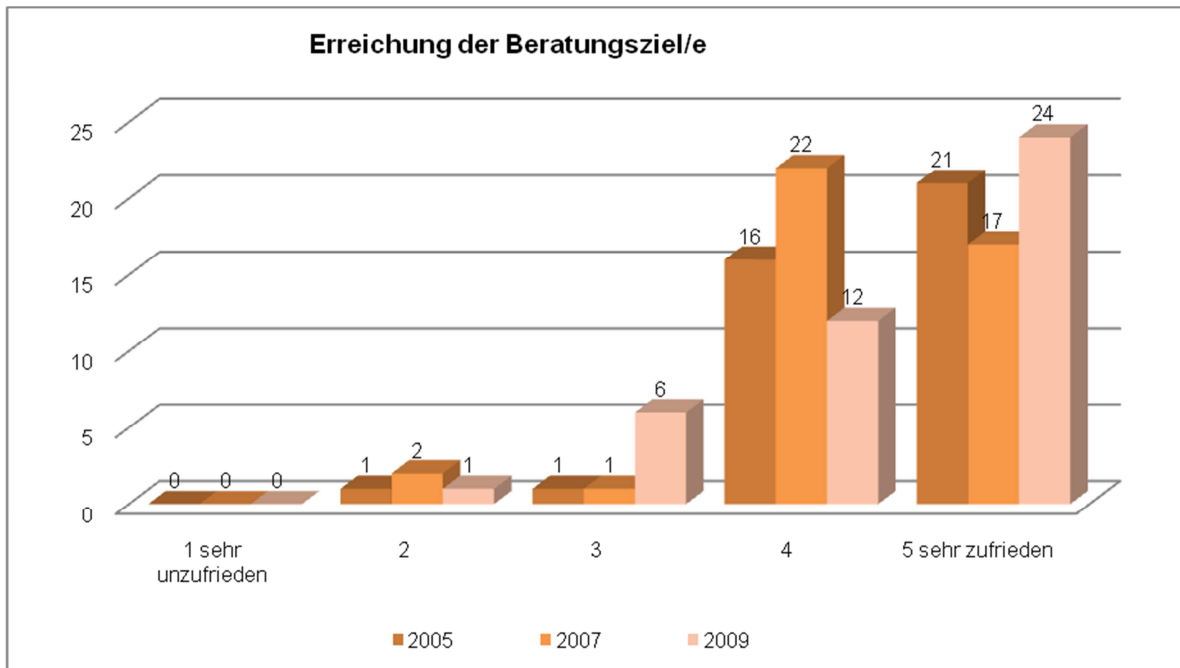
Tab.26: Zufriedenheit mit der Methodik der Beratung (n =124, k.A.=2, Gesamt-Mw=4,40 bei einer SD von 0,68)

Eine sehr hohe Zufriedenheit wird beim Aspekt der Kompetenz der Berater_innen erkennbar.



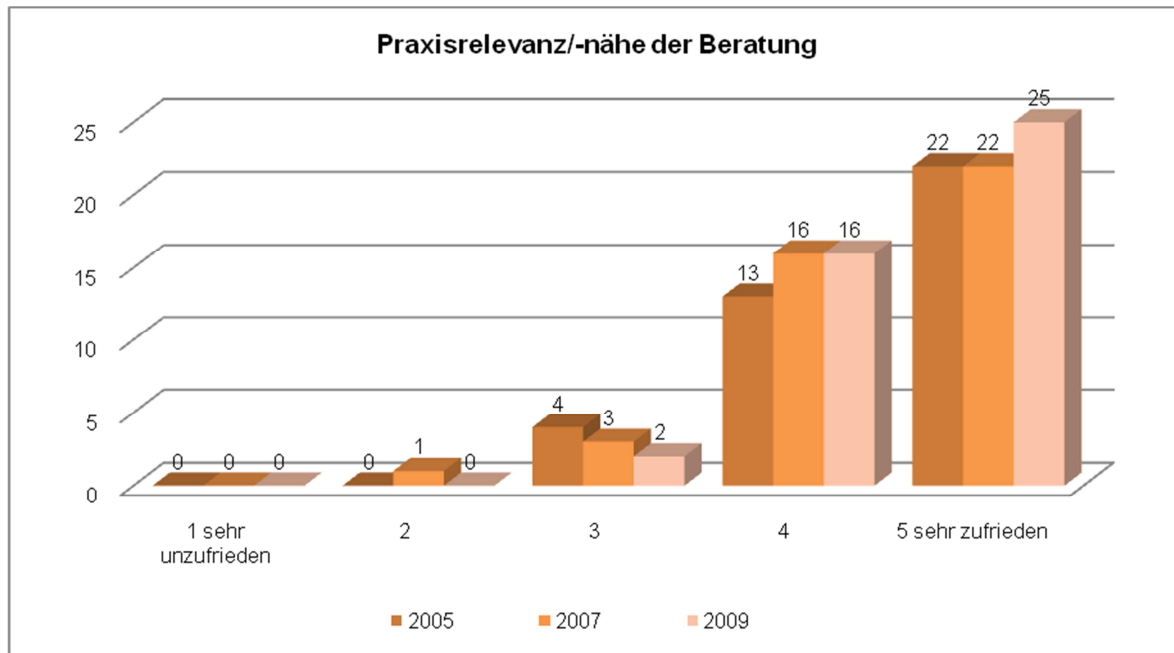
Tab.27: Zufriedenheit mit der fachlichen Kompetenz der Berater_innen (n =124, k.A.=2, Gesamt-Mw=4,61 bei einer SD von 0,52)

Interessanterweise gibt es zum Kriterium der Zielerreichung im Beratungsprozess im Jahr 2007 eine im Vergleich zu den beiden anderen Erhebungsjahren erkennbare Schwankung.



Tab.28: Zufriedenheit mit der Erreichung der Beratungsziele (n =124, k.A.=2, Gesamt-Mw=4,32 bei einer SD von 0,74)

Die abgefragte Praxisrelevanz bzw. -nähe der Beratung scheint ebenfalls auf eine hohe Zufriedenheit zu treffen.



Tab.29: Zufriedenheit mit der Praxisrelevanz/-nähe der Beratung (n =124, k.A.=2, Gesamt-Mw=4,41 bei einer SD von 0,66)

Aus den Nennungen der Skalierungsfragen lässt sich aufgrund der ausgezählten Skalierungsprodukte eine Rangfolge zu den jeweiligen Zufriedenheitsaspekten herstellen. Hierbei zeigt sich, dass die Kompetenz und die Praxisrelevanz der Beratung als sehr hoch eingeschätzt werden. Interessanterweise erfährt hierbei die Zielerreichung die geringste Zustimmung, wenngleich auf einem sehr hohen Niveau der Zufriedenheit.

Rangplatzreihenfolge (entsprechend der ausgezählten Skalierungsprodukte)	Mittelwert	Zustimmungseinschätzungsaspekt
1 (579)	4,61 bei einer SD von 0,52	Fachliche Kompetenz der Berater_innen
2 (554)	4,41 bei einer SD von 0,66	Praxisrelevanz/-nähe der Beratung
3,5 (552)	4,41 bei einer SD von 0,69	Service
3,5 (552)	4,40 bei einer SD von 0,68	Methodik der Beratung
5 (546)	4,35 bei einer SD von 0,84	Vor-/Nachbereitung der Beratung
6 (542)	4,32 bei einer SD von 0,74	Erreichung der Beratungsziel/e

Tab.30: Rangplatzreihenfolge der Zufriedenheitsaspekte (n=126)

Vorschläge zu Qualitätsentwicklung des Programms

Im Sachberichtsbogen erhalten die Jugendämter in jedem Jahr die Möglichkeit zu benennen, welche Vorschläge zur Qualitätsentwicklung des Beratungsprogramms aus ihrer Sicht notwendig und hilfreich erscheinen. Im Folgenden finden sich, thematisch gruppiert und entlang der drei Erhebungsjahre, die Schwerpunktsetzungen.

2005

Es wird auf der inhaltlich-fachlichen Ebene hervorgehoben, dass der durch das Beratungsprogramm mögliche fachliche Gestaltungsrahmen auf kommunaler Ebene besonders hilfreich erscheint. Daher sollte *„das Beratungsprogramm [...] in dieser Form beibehalten werden. Es sollten seitens des Landes keine Vorgaben der Themenschwerpunkte erfolgen, um den Jugendämtern Gestaltungsspielraum zu geben.“* Ein anderes Jugendamt betont, dass das Beratungsprogramm *„eine enorme Unterstützung in der Qualitätsentwicklung in der JA/JSA [bedeutet; S.B.] und [...] in gleicher Form fortgeführt werden“* sollte.

Zugleich merkt ein Jugendamt an, dass eine *„Erweiterung des Beraterkreises“* zukünftig wünschenswert sei. Für ein anderes Jugendamt wäre es *„interessant [...] zu wissen, wie überprüft wird, dass die Qualitätsstandards durch die Beratungsträger auch eingehalten werden.“* Zugleich hätten die Mitarbeitenden *„gern eine Übersicht, welche Beratungsträger durch das Land zugelassen sind (aktuell, jeweils jährlich mit dem Bescheid mitschicken).“*

Bezüglich der Formalitäten gibt es den Vorschlag zur Überarbeitung des Sachberichtsbogen, der *„in seinen Fragestellungen konkreter und einfacher strukturiert sein [sollte; S.B.]. Er könnte ähnlich wie der für die Personalkostenförderung gestaltet werden.“*

Ein weiterer Aspekt an Rahmenbedingungen bezieht sich auf die Fahrtkosten. So merkt ein Jugendamt an, dass *„im Jahr 2005 [...] von den Beratungsmitteln des Beratungsanbieters XY nur 45,6 % für die eigentliche Beratungsleistung aufgewendet [wurden; S.B.]. Durch die Entfernung unseres Landkreises zum Sitz des Trägers (andere Beratungsanbieter haben ebenfalls diese Entfernung) mussten 54,4% der Beratungsmittel für die An- und Abfahrten eingesetzt werden.“*

Ein weiterer Landkreis stützt diese Thematik.

2007

In diesem Erhebungsjahr benennt ein Jugendamt, dass *„die Beratungsleistungen nicht so eng auf den Bereich Jugendförderung ausgerichtet sein. Im Sinne der sozialräumlich orientierten Jugendhilfe rücken immer mehr Aufgabenfelder in den Mittelpunkt, die nicht reine Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit sind, jedoch Auswirkungen auf diese haben. Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit kann nicht losgelöst von anderen Leistungen der Jugendhilfe aber auch anderer Felder gesehen werden (z.B. Schule, Wirtschaft, Soziales, Gesundheit usw.).“*

Hierbei wird bspw. die *„Familienbildung als Querschnittaufgabe in der Jugendhilfe“* angeführt. Zugleich wird betont, dass gerade die Jugendarbeit sehr flexibel auf mögliche Bedarfe eingehen kann:

„Kein anderer Bereich der Jugendhilfe kann sich so flexibel auf die jeweilige Zielgruppe und Tendenzen einstellen wie die Jugendarbeit. Von daher können Angebote und Leistungen innerhalb der Jugendarbeit eine wichtige Ressource innerhalb der Jugendhilfe, aber auch für andere Bereiche, wie z.B. Schule sein. Gerade die Jugendarbeit kann mit ihren innovativen Ideen neue Modelle und Ansätze entwickeln, die im Endeffekt einen Nutzen für Kinder, Jugendliche und Eltern haben können, aber auch für andere Partner/Institutionen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten. Man muss hierfür nur die Rahmenbedingungen schaffen!! - Auch durch das Beratungsprogramm.“

Neben diesen sozialraumorientierten Entwicklungspotenzialen wird zugleich aus anderen Jugendämtern betont, dass es keine Vorschläge zur Weiterentwicklung gibt, da *„das Programm [...] sehr sinnvoll und das Verfahren sehr unkompliziert“* ist.

Ein weiteres Jugendamt stützt dies:

„Mit der Qualität des Beratungsprogramms sind wir in unserem Landkreis zufrieden. Durch die Auswahlmöglichkeiten verschiedener Beratungsanbieter konnten die Beratungsbedarfe zur Zufriedenheit der Beratungsnehmer erfüllt werden.“

Auch in diesem Erhebungsjahr wird wiederum *„ auf das Problem der Fahrtkosten [hingewiesen; S.B.], da aufgrund der großen räumlichen Entfernung der Beratungsträger zu unserem Landkreis erhebliche Kosten in diesem Bereich*

entstehen.“ Ein weiterer Kreis betont, dass *„trotz Erhöhung der Beratungsmittel für entlegene Landkreise noch immer keine Verhältnismäßigkeit gegeben“* scheint.

2009

Die Thematik zur handlungsfeldbezogenen Öffnung des Programms wird in 2009 wieder aufgegriffen, da *„wie bereits in vergangenen Sachberichtsbögen (2006,2007) benannt und anhand der praktischen Erfahrungen aus dem Jahr 2008 und 2009 sollten die Beratungsleistungen nicht so eng auf den Bereich der Jugendförderung ausgerichtet sein.“* Ein anderes Jugendamt bestätigt diesbezüglich die Notwendigkeit zur *„Öffnung des Beratungsprogramms für den Bereich der Jugendhilfe“*. Ein weiterer Kreis betont in diesem Kontext,

„wenn die Versäulung der Jugendhilfe in der -praxis überwunden werden soll, müsste im Beratungsprogramm nicht nur die Integration von Konzepten der Jugend(sozial)arbeit in sozialräumlich orientierte Ansätze der Jugendhilfe, sondern zugleich eine noch offenere Nutzung des Beratungsprogramms möglich sein, z.B. für integrative bzw. -disziplinäre Angebote/Netzwerkstrukturen wie Familien-, Eltern-Kind-Zentren, Mehrgenerationenhäuser und Lokale Bündnisse für Familie bzw. Sozialarbeit an Schulen auch eines Kita-/Hortträgers etc.“.

Zugleich weisen mehrere Jugendämter daraufhin, dass sie *„keine“* Vorschläge haben und mit der Nutzung und der Qualität des Programms zufrieden sind.

„Das Programm unterstützt die Prozesse vor Ort und das Verfahren ist unkompliziert. Ohne die Möglichkeit externer Beratung wäre die bisherige gezielte landkreisweite Qualifizierung der Angebote der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit nicht möglich gewesen. Das Programm unterstützt uns in unserer Steuerungsfunktion. Die Bindung an den Leistungsbereich Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit sollte beibehalten werden.“

Ein weiterer Aspekt scheint nach wie vor die fehlende Transparenz über *„evtl. Schwerpunkte der Berater“*.

Ebenso wird auch in diesem Jahr *„noch einmal auf das Problem der Fahrtkosten [hingewiesen; S.B.], da aufgrund der großen räumlichen Entfernung der Beratungsträger zu unserem Landkreis erhebliche Kosten entstehen.“*

4.1.3 Zusammenfassung der sekundärstatistischen Analyse

Im Folgenden werden die Erkenntnisse der Sekundärstatistik kompakt gebündelt und entsprechende Ableitungen bzw. Empfehlungen zur Diskussion gestellt.

Die Grundlage dieses Erhebungsteils bilden zu drei zurückliegenden Messzeitpunkten (2005/ 2007/ 2009) die in jedem Kalenderjahr erfassten Beratungsprozesse durch

- ⇒ die von den Beratungsträgern ausgefüllten Datenblätter (n=169),
- ⇒ der durch die kommunalen Jugendämter erstellten Sachberichte zur Verwendung der Beratungsmittel (n=54),
- ⇒ der durch das LJA erhobenen Erkenntnisse durch die (Sammel-) Verwendungsnachweise (n=54) sowie
- ⇒ ein sogenannter Einschätzungsbogen zu den Beratungsanbietern (n=126).

Sowohl bei den Datenblättern der Beratungsanbieter als auch den Einschätzungsbögen scheint es in den Erhebungsjahren keinen hundertprozentigen Rücklauf zu geben. Insgesamt ist zur Datenlage anzumerken, dass sich zum einen die Dokumentationsbögen im Verlaufe der Erhebungsjahre teilweise in ihrem strukturellen und zugleich inhaltlichen Aufbau verändert haben, was eine Vergleichbarkeit herausfordernd gestaltet. Zum anderen sind die Beantwortungskategorien nicht immer in ihrer Nachvollziehbarkeit der Fragestellungen uneindeutig. Dies hat zur Konsequenz, dass es teilweise größere Interpretationsspielräume beim Ausfüllen und Beantworten der Dokumentationsformulare geben kann.

Inhaltliche Aspekte des Beratungsprogramms

Handlungs- und Auftragsfelder der Beratungsarbeit

Mit dem jährlichen Sachberichtsbogen geben die Jugendämter in vorgegebenen Antwortkategorien an, in welchen **Handlungsfeldern** das Beratungsprogramm zur Umsetzung gekommen ist. Bei einer Zusammenfassung aller Nennungen aus den drei Erhebungszeitpunkten wird primär die offene Jugendarbeit benannt, gefolgt von der Kategorie ‚sonstige, der Sozialarbeit an Schulen, der sozialraumbezogenen Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit sowie der Jugendkoordination. Die geringsten Nennungen beziehen sich auf die Jugendarbeit in Ganztagschulen, die internationale Jugendarbeit und die

Jugendkulturarbeit. Wenn aufgrund der drei Erhebungszeitpunkte bestimmte Entwicklungsverläufe betrachtet werden, so zeigt sich ein Rücklauf im Handlungsfeld der ‚offenen Jugendarbeit‘, der ‚Sozialarbeit an Schulen‘, der ‚Mobilen Jugendarbeit/ Streetwork‘ sowie der ‚Jugendkoordination‘. Die ‚sozialraumbezogene Jugendarbeit‘ hingegen nimmt deutlich zu, wenngleich aufgrund der unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten sowie der Mehrfachnennungsoptionen die Aussagekraft dieser Daten als eher schwach zu bewerten ist.

Neben diesen Handlungsfeldern wird im Sachberichtsbogen - wiederum durch eine vorgegebene Antwortkategorie - nach entsprechenden **Auftragsfeldern** gefragt. Gebündelt zu den drei Erhebungszeitpunkten zeigen die Bereiche ‚Konzeptionelles Arbeiten‘ und ‚Qualitätsentwicklung bzw. Verfahren/Instrumente der Steuerung‘ die häufigste Nennung neben der ‚Struktur-/ Strategieentwicklung‘. Im Entwicklungsverlauf betrachtet zeigt sich eine Stabilität bei den beiden am stärksten angefragten Auftragsfeldern. In der Struktur- und Strategieentwicklung ist eine Steigerung seit 2005 feststellbar. Ein Rückgang zeigt sich seit 2005 insbesondere im Bereich ‚Projektbegleitung/ -evaluation‘ und ‚Teamentwicklung‘. Der Bereich ‚Gendermainstreaming‘ war in 2009 nicht mehr angefragt für das Beratungsprogramm.

Ziele der Beratungsarbeit

Im Sachberichtsbogen wird mit vorgegebenen Antwortkategorien gefragt, welche Ziele im jeweiligen Berichtszeitraum bearbeitet wurden. Am Häufigsten wird hierbei insgesamt der ‚Ausbau der Fachlichkeit im Sinne einer sozialpädagogischen und konzeptionellen Weiterentwicklung‘, ein entsprechendes ‚Qualitäts- bzw. Verfahrensmanagement‘ sowie die ‚Entwicklung der Strukturen und Organisationsformen‘ bzw. die ‚Entwicklung und Begleitung neuer Ansätze bzw. Modellvorhaben vor Ort‘ benannt. Bei der Betrachtung von Entwicklungsverläufen bestätigt sich grundsätzlich diese Priorisierung. Einzelne Abweichungen ergeben sich bzgl. der eher sozialräumlich orientierten Konzipierungen sowie ein deutlicher Anstieg in 2009 bzgl. der Entwicklung und Begleitung neuer Ansätze und Modellvorhaben. Zum anderen wird im Sachberichtsbogen nachgefragt, zu welchen der Zielkategorien eine *zukünftige* Beratung zum Stand des jeweiligen Berichtsjahres notwendig erscheint. Hier deckt

sich die Rangfolge der durchgeführten Ziele. Befragt, ob die Zielkategorien erweitert bzw. reduziert werden sollen, zeigt sich eine hohe Passgenauigkeit der inhaltlichen Ausrichtung des Programms. Ab 2007 werden in offenen Angaben erste Hinweise deutlich zu einer gewünschten Handlungsfeldöffnung im Sinne einer sozialräumlich verstandenen Entsäulung und einer damit verbundenen Optimierung der sogenannten Schnittstellenarbeit, sofern fachlich eher den lebensweltlichen Perspektiven der Kinder und Jugendlichen sowie deren Familien gefolgt werden soll als der bestehenden Organisationslogik.

Zielgruppen der Beratung

Die Jugendämter werden jährlich mit vorgegebenen Antwortkategorien befragt, welche Zielgruppen die jeweiligen Beratungsaufträge haben. Mit der einschränkenden Betrachtung, da die Antwortmöglichkeiten nicht ganz eindeutig gefasst werden, zeigen die freien Träger einen leichten Vorsprung, dicht gefolgt vom öffentlichen Träger. Aus Sicht der Befragten sollen die Zielgruppenkategorien zukünftig nicht reduziert werden. Auch hier zeigen sich vereinzelt Hinweise, die eine Diversität der Zielgruppen aufgrund eines eher sozialräumlich, kooperierenden Ansatzes bevorzugen.

Erreichte und intendierte Wirkungen

Aus Sicht der Mitarbeitenden in den Jugendämtern bestehen auf Grundlage der Sachberichtsbogenabfrage zahlreiche Wirkungen, die durch das Beratungsprogramm im jeweiligen Landkreis bzw. der kreisfreien Stadt erreicht wurden oder zukünftig erreicht werden sollen:⁶

Im Bereich des ‚**Qualitäts- bzw. Verfahrensmanagement** zur Optimierung von Arbeitsabläufen, der Aufbauorganisation sowie Prozessbegleitungen‘ wird eine erreichte ‚Qualitätsentwicklung‘ betont, die ‚Einführung abgestimmter Verfahren/Instrumente‘ sowie bspw. eine erreichte ‚Auftragsklarheit und des Berichtswesens in der Jugendarbeit für den LK‘.

Beim **Ausbau der Fachlichkeit in der Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit** wird ‚konzeptionelles Arbeiten‘ benannt, ‚die Möglichkeit eine kontinuierliche Weiterentwicklung (strukturell, konzeptionell, qualitativ usw.) im Bereich der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit angepasst an die gegenwärtige Situation‘ zu

⁶ Da diese Frage erst in den Bögen ab 2007 aufgenommen ist, gibt es zu 2005 diesbezüglich keine Angaben.

realisieren, die Entwicklung ‚fachlicher Standards‘ und damit eine ‚inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung‘, was maßgeblich dazu führt, ‚verbesserte Angebote für Kinder und Jugendliche‘ vorhalten zu können. In diesem Zusammenhang wird erwähnt, dass es bspw. gelungen ist, ‚[...] eine große Beteiligung der Akteure in die Planung der Jugend- und Jugendsozialarbeit bis hin zum JHA zu erreichen‘.

Eine ebenfalls erreichte Wirkung liegt im Entwickeln **sozialräumlich orientierter Ansätze der Jugendhilfe** durch die ‚Entwicklung von Sozialraumkonzepten‘, die ‚Steuerung von Sozialraumkonferenzen in Verantwortung der Kommunen‘ oder auch, dass ‚die Fachkräfte aller Leistungsbereiche der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im gesamten Sozialraum gemeinsame Verantwortung für die Ausgestaltung der Angebote übernehmen und auf der Grundlage eines gemeinsamen Konzeptes arbeiten‘, so dass ein ‚sozialraumorientierter Wirksamkeitsdialog öffentlicher und freier Träger‘ gültig werden kann.

Im Bereich der Unterstützung bei der **Entwicklung der Strukturen und Organisationsformen**, ‚insbesondere bei den freien Trägern‘ werden ebenfalls Wirkungsaspekte angeführt, was bspw. die ‚Stärkung der Verbandsarbeit‘ impliziert oder auch eine ‚Festlegung von Grundsätzen der Förderung nach § 12 SGB VIII‘.

Zukünftiger Handlungsbedarf

In den Programm immanenten Handlungs- und Auftragsfeldern wird primär und in den drei Erhebungsjahren kontinuierlich im Bereich einer **Qualitäts-, Struktur, Organisations- bzw. Konzeptionsentwicklung** auch zukünftig ein notwendiger Handlungsbedarf des Beratungsprogramms gesehen. Dabei wird das Entwickeln von Verfahren und Instrumenten der Steuerung hervorgehoben sowie eine Struktur- bzw. Strategieentwicklung. Auch die Umsetzung der über entwickelte Qualitätsstandards formulierten inhaltlichen Aufforderungen wird vereinzelt angeführt. Konzeptionelles Arbeiten, Projektentwicklung aber auch Themenstellungen des Projektmanagements werden dabei angeführt. Die Aspekte der Projektbegleitung und auch Projektevaluation finden sich wieder, insbesondere auch mit Hinweisen zur Überprüfung der Wirksamkeit der Angebote der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit vor Ort als auch der entwickelten Steuerungsverfahren und -instrumente.

Bezüglich **fachlich-inhaltsbezogener Themenbereiche** wird das Thema Rechtsextremismus und die Gewaltbereitschaft Jugendlicher ausgeführt. Daneben finden sich vereinzelte Aussagen zur geschlechtsdifferenzierten Jugendarbeit und der Arbeit mit Jugendlichen mit sogenanntem Migrationshintergrund. Ab 2007 wird zudem vereinzelt die ‚Multimediale Jugendarbeit‘ als Themenbereich genannt.

Als **Handlungsfeldbezüge** mit zukünftigem Bedarf werden die offene Kinder- und Jugendarbeit, die selbstverwaltete Jugendarbeit, die Jugendkoordination sowie die Jugendarbeit durch Initiativen benannt. Ab 2007 wird verstärkt der Bereich der Sozialarbeit an Schulen sowie die Mobile Jugendarbeit bzw. Streetwork angeführt. Außerhalb der programmbezogenen Aspekte finden sich häufig Nennungen zu einer sogenannten **sozialräumlich orientierten Jugendhilfe** bzw. einer sozialraumorientierten Jugendhilfeplanung und –steuerung. In diesem Zusammenhang wird die Vernetzung von Strukturen benannt sowie die Kooperationsnotwendigkeiten zum Handlungsfeld Schule und der Familienbildung. Ab 2007 steigen diese Nennungen an und finden sich in den Programmbezogenen Handlungsfeldern wieder. Insbesondere die Überwindung einer lebensweltfernen Versäulung der Jugendhilfe, sowohl auf organisationsstruktureller als auch methodischer Ebene, werden hierbei betont. Dabei wird herausgestellt, dass diese Öffnung nicht eine konturlose Aufweichung des Handlungsfeldes der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit zur Konsequenz haben muss. Im Gegenteil, scheint gerade die Jugendarbeit aufgrund ihrer strukturellen und methodischen Ausgangslage ein prädestinierter Kristallisationskern und Katalysator für sozialräumliche Prozessgestaltungen im Gemeinwesen.

An inhaltlichem Bereich wird die „Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Gestaltung ihrer Lebenswelt“ als zukünftiger Handlungsbedarf angeführt. Das Thema Kinderschutz unter den gesetzlichen Gegebenheiten des Kinder- und Jugendhilfweiterentwicklungsgesetzes (KICK) mit Einführung zum 01. Januar 2005 als sogenannter § 8a im SGB VIII, wird ebenfalls vereinzelt benannt.

Zugleich gibt es vereinzelte Hinweise zur Nutzung weiterer Beratungsanbieter bei weiteren Handlungsbedarfen bzw. das Nichtvorhandensein an Bedarfen für weitere Handlungsfelder.

Strukturelle Aspekte des Beratungsprogramms

Beratungsaufträge und Beratungsträger

Die Daten der Verwendungsnachweise scheinen aufgrund des Rücklaufs und der Vollständigkeit eine höhere Güte als die der Datenblätter zu haben. Demnach gab es in den drei Erhebungsjahren insgesamt 224 beauftragte Beratungsprozesse. Bezogen auf die Verteilung dieser Aufträge auf die insgesamt elf Beratungsträger zeigt sich, dass diese schwerpunktmäßig von einem Beratungsträger mit insgesamt knapp 62% realisiert werden, gefolgt von einem weiteren Träger mit 12%. Die anderen Träger verteilen sich zwischen knapp 6% und 0,5% der Gesamtauftragsanzahl in den drei Jahren. Interessanterweise nimmt im Verlauf der drei Erhebungszeitpunkte der relative Anteil des größten Beratungsauftragsnehmers deutlich zu, der des zweiten hingegen deutlich ab. Die Schwankungen der anderen Beratungsträger liegen im einstelligen Prozentbereich. Bezogen auf die Verteilung der Kosten für die Beratungen zeigt sich eine sehr ähnliche Verteilung.

Nachvollziehbarer Weise haben die Träger, die insgesamt mehrere Aufträge umsetzen, zugleich mehr Kontakte zu verschiedenen Landkreisen bzw. kreisfreien Städten als die kleineren Beratungsauftragnehmer_innen.

Anzahl der Beratungsaufträge in den Landkreisen/ kreisfreien Städte

Die Anzahl der Beratungsaufträge pro Landkreis bzw. kreisfreier Stadt zeigt sich ebenfalls sehr unterschiedlich. So ergibt sich in manchen Jahren nur ein Auftrag pro Erhebungsjahr bis hin zu zehn verschiedenen Beratungsaufträgen in einem Geschäftsjahr. Innerhalb der Landkreise zeigen sich zwischen den Jahren ebenfalls Schwankungen.

Ähnlich unterschiedlich zeigt sich die Verteilung, wie viele unterschiedliche Beratungsträger im jeweiligen Erhebungsjahr in einem Landkreis bzw. einer kreisfreien Stadt beauftragt wurden. So gibt es acht Kreise bzw. kreisfreie Städte, in denen in den drei Erhebungsjahren nicht mehr als ein bzw. zwei verschiedene Beratungsträger beauftragt wurden. Die Höchstzahl an verschiedenen Beratungsträgern pro Jahr liegt bei vier pro Landkreis bzw. kreisfreier Stadt.

Die meisten Aufträge verfügen über einen Umfang von 5 bis 25 Stunden. Beratungsaufträge über 60 Stunden stellen absolute Einzelfälle dar.

Bewertung der Träger

Auf Grundlage der Einschätzungsbögen zeigt sich eine grundsätzlich hohe Zufriedenheit. Die fachliche Kompetenz der Berater_innen und die Praxisrelevanz der Beratung werden dabei als sehr hoch eingeschätzt, dicht gefolgt von der Methodik der Beratung und der Servicequalität. Interessanterweise erfährt die Erreichung der Beratungsziele die geringste Zustimmung, wenn auf einem recht hohen Level der Zufriedenheit mit einem Mittelwert von MW=4,32.⁷

Vorschläge zu Qualitätsentwicklung des Programms

Auf Grundlage der Sachberichtsbögen benennen die Jugendämter einige Vorschläge zur Qualitätsentwicklung des Beratungsprogramms, die aus ihrer Erfahrungsperspektive notwendig und hilfreich erscheinen.

Bezüglich der **Beratungsträger** wird grundsätzlich auf eine „*Erweiterung des Beraterkreises*“ hingewiesen bzw. eine notwendige Transparenz bzgl. der „*evtl. Schwerpunkte der Berater*“. Andere finden es „*interessant [...] zu wissen, wie überprüft wird, dass die Qualitätsstandards durch die Beratungsträger auch eingehalten werden.*“ Zugleich scheint der Link auf der Internetpräsenz des Landesjugendamtes sowie die entsprechende Fachbroschüre zum Beratungsprogramm nicht ausreichend bekannt zu sein. So hätten einige Mitarbeitenden „*gern eine Übersicht, welche Beratungsträger durch das Land zugelassen sind (aktuell, jeweils jährlich mit dem Bescheid mitschicken).*“

Bezüglich der **Formalitäten** gibt es den Vorschlag zur Überarbeitung des Sachberichtsbogen, der „*in seinen Fragestellungen konkreter und einfacher strukturiert sein [sollte; S.B.]*.“ Ein weiterer Aspekt an Rahmenbedingungen bezieht sich auf die Fahrtkosten, da dies in einigen peripheren Regionen zu einem Mehrkostenaufwand zu führen scheint.

Von einigen Jugendämtern wird inhaltlich wiederum eine **Öffnung des Programms** befürwortet, da in einem sozialräumlichen Verständnis der Jugendhilfe „*Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit [...] nicht losgelöst von anderen Leistungen der Jugendhilfe aber auch anderer Felder gesehen werden (z.B. Schule, Wirtschaft, Soziales, Gesundheit usw.)*“ kann. Hierbei wird durchaus betont, dass für eine flexible und bedarfsorientiert ausgerichtete Kooperation die Jugendarbeit ein idealer Ausgangspartner darstellt.

⁷ bei einer Skalierung von 1=sehr unzufrieden bis 5= sehr zufrieden

Neben diesen sozialraumorientierten Entwicklungspotenzialen wird zugleich aus anderen Jugendämtern betont, dass es **keine Vorschläge zur Weiterentwicklung** gibt, da „das Programm [...] sehr sinnvoll und das Verfahren sehr unkompliziert“ ist. Grundsätzlich gibt es viele Hinweise, dass das Beratungsprogramm „eine enorme Unterstützung in der Qualitätsentwicklung in der JA/JSA [bedeutet; S.B.] und [...] in gleicher Form fortgeführt werden“ sollte. „[...] Es sollten seitens des Landes keine Vorgaben der Themenschwerpunkte erfolgen, um den Jugendämtern Gestaltungsspielraum zu geben.“

4.2 Ergebnisse der qualitativ-empirischen Erhebungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den für das Beratungsprogramm zuständigen Mitarbeiter_innen in den Jugendämtern und den zugelassenen Berater_innen dargestellt. Dabei werden zuerst die inhaltlichen Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms und anschließend Aspekte zur Umsetzung und Weiterentwicklung des Programms beschrieben. Die Rückkopplungen aus den Fokusgruppen sind entsprechend direkt eingearbeitet.

4.2.1 Inhaltliche Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms

4.2.1.1 Allgemeine Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms

Gefragt nach den allgemeinen Themenschwerpunkten, die durch das Beratungsprogramm unterstützt werden, wird zumeist Bezug genommen auf die durch das Landesjugendamt vorgegebenen Handlungsfelder und Aufgabenstellungen, welche durch das Beratungsprogramm unterstützt werden können (JA9:8⁸, JA3:7, BT6:7, JA13:7, JA15:9, JA16:21, JA18:13, JA7:18, BT10:28, BT2:10). *„Die Funktion dieses Beratungsprogramms [...] und so steht es ja auch in den Papieren des Ministeriums, bzw. des Landesjugendamtes, dass die Strukturen in den Landkreisen und in den kreisfreien Städten gezielt entwickelt, gefestigt, stabilisiert werden sollen - das ist das zentrale Thema, wenn man diesen Begriff nehmen will, um das es im Beratungsprogramm immer gehen soll oder muss. Das ist der Kontext, also die Strukturbildung, und das ist natürlich ein weites Feld und das trägt alles zur Strukturbildung bei. Und das ist dann **von Landkreis zu Landkreis, von kreisfreier Stadt zu kreisfreier Stadt sehr unterschiedlich, weil eben die Jugendhilfe sich anders strukturiert**“* (BT9:7). Hier wird deutlich, dass die Umsetzung des Beratungsprogramms in den Landkreisen und kreisfreien Städten sehr unterschiedlich erfolgt. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass aus Sicht des Ministeriums bezüglich der durch das Beratungsprogramm zu unterstützenden, möglichen Themen keine weiteren Vorgaben gemacht werden, um ein **bedarfsorientiertes Vorgehen zu ermöglichen**. *„Also, es ist ja so, dass das Beratungsprogramm der Idee folgt, dass im Grunde genommen die Themen vor Ort aufgrund der vor Ort vorhandenen, real festgestellten Bedarfe sozusagen aufgegriffen werden. Das Land gibt ja im gesamten Beratungsprogramm in keiner*

⁸ Hierbei handelt es sich um die Anonymisierungsverschlüsselung der einzelnen Interviews mit der jeweiligen Zeilenangabe, wobei JA = Jugendamtsmitarbeitende, BT= Beratungsträgermitarbeitende, M= Ministeriumsmitarbeitende sowie GD = Gruppendiskussion die entsprechende Perspektive hinterlegt.

Weise Themen vor, d.h. also die Themen, die im Beratungsprogramm bearbeitet werden sind die, die auch tatsächlich vor Ort drücken“ (M1:7). Dies wird ebenfalls von zugelassenen Berater_innen beschrieben (BT8:8, BT1:7). „Das ist ja im Grunde genommen auch unser Beratungsverständnis, also nichts quasi in die Ämter rein zu tragen, weil ich dieses Thema wichtig oder schön finde, sondern immer zu gucken, wo stehen die. Und die Entwicklung in den Landkreisen und kreisfreien Städten, die ist schon sehr unterschiedlich“ (BT3:10).

Aus Sicht der ministeriellen Ebene gibt es drei übergeordnete Schwerpunktbereiche, für die das Beratungsprogramm genutzt wird. *„Und soweit mein Überblick reicht sind das in erster Linie Fragen der Konzept- und Qualitätsentwicklung im Bereich der offenen Jugendarbeit. Ein zweiter großer Schwerpunkt sind die Fragen zur Umsetzung von Sozialraumanalyse und Sozialraumorientierung und der dritte Bereich - der Dauerbrenner quasi im Beratungsprogramm - sind die Fragen der ländlichen Jugendarbeit mit dem Schwerpunkt Jugendkoordination im ländlichen Bereich“ (M1:7). Der Aspekt **Qualitätsentwicklung** wird ebenfalls von Mitarbeiter_innen der Jugendämter und zugelassenen Berater_innen als allgemeiner Themenschwerpunkt angesprochen (JA19:7, JA7:19ff, JA12:7, JA10:9, BT3:7, BT4:8, BT7:8). „Zentral für uns ist wirklich die Entwicklung der Qualität im Arbeitsfeld“ (JA18:7). Ein_e zugelassene_r Berater_in beschreibt die allgemeinen Themenschwerpunkte, die durch das Beratungsprogramm unterstützt werden können, folgendermaßen: „Also, aus meiner Sicht geht es vor allen Dingen darum, überhaupt Mittel und Strukturen zur Qualitätssicherung zur Verfügung zu stellen. In der Jugendarbeit ist das oft nicht vorhanden. Und so habe ich das eigentlich immer verstanden, dass es darum geht, Mittel zur Verfügung zu stellen für qualitätssichernde Prozesse. Und die sind dann sehr vielfältig. Das kann dann von Konzeptentwicklung, Konzepterweiterung, über Unterstützung bei Teamkonflikten, bei Umstrukturierung, bei Entwicklung von neuen Angeboten, Praxisreflexion, Fallberatung - all dies kann meiner Meinung nach im Rahmen dieses Beratungsprogramms stattfinden“ (BT5:7). Eng verbunden mit diesen Beschreibungen einer Qualitätsentwicklung wird der Begriff der **Strukturentwicklung** genannt (BT2:49, JA20:9, JA10:11). „Nach meinem Bild hat das Beratungsprogramm den Auftrag, Strukturen zu entwickeln und weiter zu entwickeln, d.h. für die Themen und Inhalte sind die Fachkräfte, die Fachkräftestrukturen und vor allem unsere Auftraggeber zuständig, d.h. die*

Jugendämter“ (BT7:7).

4.2.1.2 Aktuelle Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms

An diese eher allgemeine Beschreibung anschließend, wurden die Interviewten nach aktuellen Themenschwerpunkten befragt, die durch das Beratungsprogramm angefragt und unterstützt werden. Diese lassen sich in die aktuellen Themen in den Jugendämtern und die der freien Träger unterscheiden.

Aktuelle Themenschwerpunkte im Kontext Jugendamt

Auch in diesem Zusammenhang wurde erneut die **Qualitätsentwicklung** (JA11:18, JA7:7, JA4:25, BT9:12f) benannt. *„Wir hatten das Beratungsprogramm genutzt, um **Qualitätsstandards** zu entwickeln, quasi mit allen Trägern der Jugendhilfe gemeinsam und Leitlinien für die Jugendarbeit, um zu sehen in welche Richtung sich das Arbeitsfeld entwickeln würde in den nächsten Jahren. Das war ein zentraler Aspekt, ja. [...] Und der Einsatz [des Beratungsprogramms, S.H-B.] darüber hinaus ist auch in erster Linie zur **Qualitätssicherung** gedacht“* (JA18:8).

Qualitätsentwicklung bezieht sich zum einen auf den strukturellen Rahmen der Jugendarbeit und damit verbundene Aspekte in Angrenzung zur Qualitätsentwicklung bei den freien Trägern der Jugendarbeit. *„Also wir haben uns in den letzten Jahren in unserem Sozialraum sehr konzentriert auf Qualitätsentwicklung. Weniger auf Konzeptberatung von Einrichtungen und Trägern etc., weil wir der Meinung sind, dass die das selbst können als Mitarbeiter der Jugendförderung, sondern vielmehr auf Modelle zur Entwicklung, worauf wir unsere Jugendförderung perspektivisch ausrichten“* (JA5:7). Dies meint Qualitätsentwicklung im Sinne *„von steuernden Prozessen“* (BT4:8).

Zusammengefasst kann dieser Aspekt folgendermaßen beschrieben werden: *„[...] Diese Optimierung letztendlich von Abläufen [...] wie ist der Aufbau der Organisation günstig, wie kann man die Prozesse gestalten, dass die allseits zu einer Zufriedenheit kommen, welche Qualitätsziele setzt man, wie werden diese Qualitäten auch erreicht - also, das ist immer ein Thema. Also sprich: das Verfahren und die Qualität dahinter, welches Management muss dafür aufgebaut werden, wer hat welche Verantwortlichkeiten“* (BT10:20). Insbesondere die

Entwicklung von entsprechenden Instrumenten und Verfahren für die Verwaltungsabläufe nehmen einen wichtigen Stellenwert ein (BT2:8, BT9:11, JA5:34, JA10:14). Ein_e Mitarbeiter_in beschreibt die Nutzung des

Beratungsprogramms unter dem Fokus der Qualitätsentwicklung folgendermaßen: *„Und wir haben auch Verwaltungsverfahren, Prüfung, also Verwaltungsablauf, Antragsstellung, Verwendungsnachweisprüfung, Mittelabruf [...], dieses ganze Verfahren von der Antragsstellung, wenn ein freier Träger jetzt einen Antrag stellt bis zur Abrechnung der Mittel. [Dazu, S.H-B] haben wir uns ein Verfahren erarbeitet, was ein standardisiertes Verfahren ist, was auch die Arbeit effektiver macht [...] und wir haben einen Leitfaden erarbeitet, an dem man sich entlang hangeln kann - auch die Leute, die bei uns sind - dass man dann guckt, was muss ich nacheinander machen“* (JA16:16).

Qualitätsentwicklung auf dieser strukturellen Ebene im Bereich der Jugendförderung kann weiter differenziert werden. Dies umfasst bspw. die Erarbeitung oder Weiterentwicklung eines **Jugendförderplanes** (JA20:10, JA14:13, JA16:8, JA6:10) und damit verbunden die **Beschreibung von Handlungsfeldern**: *„Wir haben zum Beispiel Handlungsfelder der Jugendarbeit beschrieben [...] gemeinsam mit dem Beratungsträger gemacht“* (JA6:10). In diesem Zusammenhang wird auch die **Leitbildentwicklung** des Fachbereiches (JA6:10) angegeben. Hierbei wird deutlich, dass *„auch die Jugendämter selber immer mehr Beratung in Anspruch nehmen für ihre Rollen und jugendhilfeplanerischen Aufgaben“* (BT4:9). Somit wird das Beratungsprogramm auch genutzt, um **bedarfsorientierte Planungen** (JA12:13f, JA16:13, BT11:7, JA8:8) in den Landkreisen und kreisfreien Städten vorzunehmen.

Ein weiterer Aspekt ist die **Fortschreibung und Weiterentwicklung von Qualitätsstandards** (JA1:10): *„Eine Beratung zur Weiterentwicklung unserer aktuellen Qualitätsstandards, wir wollen sie also fort schreiben unter Beteiligung von Fachkräften und wir denken, das ist ein längerer Prozess. Da ist also nicht nur das Produkt das Ziel, sondern auch der Weg dorthin und die Auseinandersetzung mit den aktuellen Standards“* (JA17:7). In diesem Kontext wird auch die Überprüfung von bereits entwickelten Instrumenten beschrieben. *„Was will ich im Bezug auf die Zielgruppe erreichen, was kann ich erreichen, so best-messbar, wie möglich. Also wirklich, dass auch wir schauen können: haben die Angebote eine Wirkung? Oder verfolgen die eine Wirkung, für uns auch wichtig, um unsere Steuerfunktion wahrnehmen zu können“* (JA5:9).

Von einigen befragten Mitarbeitenden werden die durchgeführten Beratungen hinsichtlich einer **Umstrukturierung im Amt** (JA13:9, JA14:13, JA16:13, JA2:8)

beschrieben: „Also z.B. *Aufhebung von Versäulung, Orientierung auf das Gemeinwesen, sozialräumliche Arbeit, Querschnittsbearbeitung, neue Modelle, Finanzierungsmodelle in der Jugendförderung*“ (JA5:7). Dabei wird insbesondere die Entwicklung eines **Sozialraumkonzeptes bzw. sozialräumliches Arbeiten** (JA17:7, JA10:40ff, JA11:7, JA13:11, JA14:15, JA2:7, JA4:11, JA5:13, JA1:13) genannt. „*Aufbau überhaupt von sozialräumlichen Konzepten. In der Regel ist das auch erst einmal so ein Selbstverständigungsprozess innerhalb der Verwaltung, also: Wo wollen wir hin? Wie müssen wir so eine Arbeit gestalten? Und bei denen, die schon relativ weit sind, da geht es im Grunde genommen um eine weitere Verfeinerung*“ (BT3:16). Diese wird von den zugelassenen Berater_innen durchaus mehrfach angeführt (BT1:12, BT2:8, BT3:14, BT6:10, BT11:7). Ein_e Mitarbeiter_in aus dem Bereich der Jugendförderung beschreibt diesen thematischen Entwicklungsprozess folgendermaßen: „*Wir hatten jetzt mal die Thematik Sozialraumorientierung, sozialräumliches Arbeiten. Da sehen wir aus unserer Jugendamtssicht Bedarf. Wir haben zwar Strukturen geschaffen mit Regionen aus Planungssicht aber die Zusammenarbeit ist oft noch so wie gewohnt. Die sind noch nicht wirklich verändert. Die neuen Strukturen sind noch nicht mit Leben gefüllt. Da könnte man noch einiges machen [...] zusammen zu arbeiten und auch sozialräumlich zu denken und zu gucken wie man gemeinsam, wo man die gleiche Zielgruppe hat oder Schnittstellen hat*“ (JA10:40ff).

Ein weiterer aktueller Themenschwerpunkt in diesem Zusammenhang liegt in einer **Weiterentwicklung der sozialräumlichen Kompetenzen** (JA14:15) der Mitarbeiter_innen: „*Da stellen sich die Sozialarbeiter natürlich auch die Frage, wie fit sind wir, wo brauchen wir vielleicht ggf. noch die ein oder andere Geschichte, um an diesem Thema dort besser dran zu sein*“ (JA1:13).

Im Kontext der sozialräumlichen Arbeit bzw. des sozialräumlichen Umbaus stellen **Netzwerke bzw. Schnittstellen** mit anderen Bereichen (JA5:12f, JA13:14, JA20:10, JA9:18, BT5:9) einen wichtigen Aspekt dar, der in den Beratungen thematisiert wird. „*Also bei uns im Landkreis war es deutlich das Bilden von Netzwerken, der Beginn einer sozialräumlichen Entwicklung*“ (JA11:7). Dies meint den Einbezug weiterer Akteure, welche mit den Jugendlichen im Landkreis bzw. kreisfreien Stadt zu tun haben, um „*Ressourcen in dem Kreis zu bündeln*“ (BT6:9) oder auch Strategien für die Zusammenarbeit zu entwickeln. „*Wir hatten z.B. im vergangenen Jahr ein Beratungsangebot in einer Jugendeinrichtung, die nicht nur*

*Jugendeinrichtung ist, die auch Angebote für Familien, für Senioren, also die volle Bandbreite macht. Und die haben dort auch ganz viele Projekte im Haus laufen und haben über die Jahre gemerkt, dass es nicht so ganz reibungslos abgelaufen ist. Also sowohl die Mitarbeiter, als auch die Besucher haben dort Knackpunkte entdeckt und die sind jetzt an uns heran getreten und haben gefragt, ob es möglich wäre, dass man so eine Moderation macht, dass wir gemeinsam uns an einen Tisch setzen, die Projektleiter sozusagen von den einzelnen Projekten und gucken, wie kriegen wir das hin, dass das nach außen wirklich stimmig ist. Wie können wir die internen Dinge des Trägers sozusagen verändern, so dass reibungslose Prozesse passieren und die Mitarbeiter nicht verschlissen werden?“ (JA1:24). Die **Zusammenarbeit mit dem Jugendhilfeausschuss** (JA20:27) wird ebenfalls als Thema eines Beratungsprozesses benannt: „[...] Wir haben auch immer ein bisschen Trödel mit unserem Jugendhilfeausschuss, also dass der immer grundsätzlich eine andere Meinung hat als wir und wir haben uns da beispielsweise auch externe Hilfe geholt [...] Mal die partnerschaftliche Zusammenarbeit - was ist das? Woran müssen sich die einzelnen Beteiligten halten?“ (JA16:16). Entsprechende Aushandlungsprozesse zwischen Jugendarbeit, Kommune sowie weiteren Akteuren sind auch aus Sicht der zugelassener Berater_innen ein weiterer angefragter Themenschwerpunkt im Kontext der Jugendämter (BT2:8, BT7:13, BT9:11).*

Aktuelle Themenschwerpunkte im Kontext freier Träger

Bei den Beratungsanfragen, welche durch die freien Trägern gestellt werden, zeigt sich zum einen die **Konzept(weiter)entwicklung** der freien Träger als ein häufig benannter Themenschwerpunkt (JA18:9, JA14:9, JA15:7, JA2:7, JA6:10, JA7:7, JA8:33, BT11:7, BT5:10, BT6:9). „Und Träger, die fragen uns ganz häufig nach zur Nachvollziehung von kreislichen Vorgaben, also wo es eben sehr klare Ansagen eines Jugendamtes als Auftraggeber gibt, wie wollen wir das in unserer Einrichtung umsetzen. Oder auch: wir haben die und die Erfahrung gemacht, das und das bräuchten Kinder und Jugendliche in unserem Stadtbezirk, in unserem Einzugsgebiet, und davon wollen wir das Jugendamt überzeugen, da wollen wir ein Konzept entwickeln und das muss so fein ausfallen, dass man es dann über den Jugendhilfeausschuss zur Verwaltung bringen kann. Das sind eben auch - und dafür werden wir auch sehr stark von Trägern nachgefragt - interne Organisationsentwicklungsprozesse, also wo Aufbau- und Ablauforganisation der

*Träger konsolidiert und stabilisiert, oder eben auch entwickelt werden“ (BT9:11). Konzeptentwicklung bezieht sich somit zum einen auf die strukturelle Entwicklung und Gestaltung der freien Träger entsprechend der jeweiligen Ausgangslage und Bedarfe. Dabei kann es bspw. um die bedarfsgerechte Gestaltung von Angeboten hinsichtlich einer Kooperation verschiedener Träger gehen (BT1:7). Zum anderen werden diese Konzeptentwicklungen auch von den Jugendämtern angeordnet (BT6:10). „Es geht zum Teil um Konzeptentwicklung und in den Fällen, wo wir mit der Arbeit von Trägern nicht einverstanden sind in der Gänze, nutzen wir das Beratungsprogramm, sie zu einer Konzeptüberarbeitung zu verdonnern“ (JA18:9). In diesen Fällen werden die Beratungen von den Jugendämtern angeregt. Ein_e Mitarbeiter_in aus einem Jugendamt beschreibt die Nutzung des Beratungsprogramms von freien Trägern zur Konzeptentwicklung wie folgt: „Und dann natürlich die ganze trägereinrichtungsbezogene Weiterentwicklung von Konzepten, von Arbeitsabläufen und Prozessen [...] bezüglich Jugendclubs selbst“ (JA13:11). Dies ist insbesondere wichtig, da teilweise die gewachsenen Strukturen in der Jugendarbeit auf Ehrenamtlichkeit beruhen und daher mit der Konzeptentwicklung auch eine **strukturelle Qualifizierung** einhergeht (JA13:12, JA8:8, JA7:8). „Manchmal sind das Träger, die sich aus Mitarbeiterteams heraus gebildet haben als Initiative oder auch e.V.'s oder auch Elterninitiativen aufgegangen sind in Vereinen [...] Natürlich nicht so stark, haben nicht den Verwaltungsapparat hinter sich und haben natürlich da mit anderen Problemen zu kämpfen. Und wie diese Struktur dann geschaffen werden könnte und unterstützt werden könnte oder aussehen könnte - das ist z. B. auch ein Beratungsauftrag gewesen im letzten oder vorletzten Jahr, wo wir gesagt haben: okay, wir gehen mit rein, um die Träger von außen beraten zu lassen“ (JA8:33f). Damit verbunden werden auch **Teamentwicklungsprozesse** (JA3:21, BT5:9, BT2:8) von freien Trägern angefragt. „Die [freien Träger, S.H-B.] nutzen das, um sich selbst noch mal ein Stück zu organisieren, um die Teambildung voran zu treiben, um ressourcenorientiert verarbeiten zu können ... und Schaffen von Strukturen“ (JA9:12). Manchmal wird das Beratungsprogramm auch für eine **Evaluation** der Arbeit genutzt, „einfach auch, um extern mal auf sich drauf gucken zulassen“ (JA3:21). Auch die **Jugendkoordination** nutzt das Beratungsprogramm (M1:8, JA2:10). Des Weiteren wird inhaltlich die **Arbeit im ländlichen Kontext** (BT7:13) in Beratungen thematisiert.*

Hinsichtlich des möglichen Beratungsthemas **geschlechtsbezogene Arbeit** werden von den Befragten verschiedene Angaben hinsichtlich der Aktualität gemacht. Sechs Jugendämter geben an, dass geschlechtsbezogene Arbeit als Thema über das Beratungsprogramm angefragt wurde (JA10:25, JA14:13, JA15:8, JA17:15, JA18:11). *„Dann haben wir zum Teil geschlechtsbezogene Arbeit, sowohl was Jungen- also auch Mädchenarbeit betrifft“* (JA13:11). Zudem geben fünf der zugelassenen Berater_innen an, dass sie hinsichtlich dieses Themas konkret angefragt wurden (BT11:7, BT2:10, BT8:11, BT9:11f). *„Manchmal gibt es auch Anfragen: ‚Wir wollen allgemein das verbessern und unser Konzept Gender-Pädagogik überarbeiten‘ - das ist so die eine Richtung, aus der es kommt. Und die andere Richtung gibt es sozusagen aus schwierigen Praxissituationen heraus“* (BT5:8). Ein_e zugelassene_r Berater_in sowie ein_e Mitarbeiter_in aus einem Jugendamt geben an, dass dieses Thema bisher nicht gezielt angefragt wurde (BT10:14, JA16:21). Zwei zugelassene Berater_innen sowie ein_e Mitarbeiter_in aus einem Jugendamt geben an, dass aus ihrer Sicht das Thema ‚Gender‘ eher als Querschnittsthema in verschiedenen Beratungsprozessen zu finden ist (BT2:10, JA7:20). *„Die [Träger der Jugendarbeit, S. H.-B.] sagen: Was, wen wollen wir erreichen, was für demografische Entwicklungen haben wir, da wo wir tätig sind - da kommen sie automatisch dazu, dass die sich fragen: Wer landet denn bei uns? Wen sprechen wir an? Haben wir mehr Jungen oder mehr Mädchen, mehr Ältere, mehr Jüngere? Dann ist das auch eine differenzierte Betrachtung der Zielgruppe in dem Sinne, von daher ist es im Prinzip mit drin, aber es ist kein expliziter Beratungsgegenstand“* (BT1:14).

Weitere inhaltliche Themenfelder des Beratungsprogramms finden sich vereinzelt in den Äußerungen der Interviewten, jedoch nicht als ein identifizierbarer aktueller Themenschwerpunkt im Kontext freier Träger.

4.2.1.3 Entwicklungsverläufe in der Jugendarbeit durch das Beratungsprogramm

Die Mitarbeiter_innen der Jugendämter sowie die zugelassenen Berater_innen wurden befragt, ob es aus ihrer Sicht durch das Beratungsprogramm im Rückblick bemerkenswerte Entwicklungsverläufe im Bereich der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit gibt. Allgemein wird beschrieben, dass das Beratungsprogramm in den Landkreisen und kreisfreien Städten **kontinuierlich Prozesse** unterstützt, *„die bauen jährlich aufeinander auf“* (JA12:9). Deswegen ist

das Beratungsprogramm als ein ständig begleitender Unterstützungsfaktor zu betrachten: „[...] Ich habe ja beschrieben, dass wir ein neues Konzept über oder mit Hilfe des Beratungsprogramms erarbeitet haben [...] und daraus hat sich natürlich auch etwas entwickelt, weil die Träger sich ja dann auch wieder finden mussten, ihre Arbeitsabläufe organisieren mussten - von daher ist da schon irgendwo so ein roter Faden“ (JA9:14). Aus Sicht der zugelassenen Berater_innen kann dieser prozesshafte Charakter ebenfalls bestätigt werden: „Auf der anderen Seite gibt es meines Erachtens eine Zahl von Trägern, die das Beratungsprogramm für sich strategisch ... das wirklich einige Entwicklungsprozesse mittelfristig anlegen über ein, zwei, drei Jahre“ (BT8:14). Zudem wird beschrieben, dass gerade aufgrund dieses prozesshaften Verständnisses, eine **Qualitätsentwicklung** im Bereich der Jugendarbeit ersichtlich wird. „Ich merke, dass sich da jetzt natürlich eine ganz andere Qualität eingestellt hat. Das Niveau ist natürlich wesentlich höher, die Möglichkeiten, das Spektrum, der Zugang zu Beteiligung, das ist alles - da hat sich viel getan“ (BT10:17). Die Entwicklungsverläufe lassen sich in den Landkreisen und kreisfreien Städten nicht unbedingt vergleichbar festmachen, bezogen auf inhaltliche Aspekte. „Grundsätzlich kann man nur sagen: 2003 Fundament, 2007/08 bei den Meisten eine Optimierung und jetzt 2009, 10, 11 und 12 das Feinjustieren in inhaltliche Aufträge. Jetzt hat man Steuerungselemente und Verfahren entwickelt, jetzt geht man wieder in die inhaltliche Steuerung“ (BT9:19). In diesem Zusammenhang wird die **Erarbeitung** und die anschließende **Orientierung an Qualitätsstandards** (BT7:11, JA8:11) als ein Entwicklungsverlauf deutlich. „Dann auch konzeptionelle Weiterentwicklung. Nächstes Beispiel würde ich jetzt sagen: Qualitätsstandard, Qualitätskriterien. Sind die noch aktuell, die wir vor zehn Jahren in unseren Jugendhilfeplanungsbericht geschrieben haben oder müssten wir die verändern und anpassen an die neuen aktuellen Gegebenheiten der jetzigen Zeit“ (JA19:11). Auch aus Sicht der ministeriellen Ebene wird dies beschrieben: „Und so rein von der Entwicklung her hat das Programm, glaube ich - dafür braucht es nicht mal eine Evaluation! - zu einer eindeutigen Professionalisierung und Qualitätsentwicklung in der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit im Land beigetragen. Was die Frage der Konzeptentwicklung von Einrichtungen angeht, als auch was die Frage der Qualitätsentwicklung für die einzelnen Handlungsfelder der

Jugendarbeit/offene Jugendarbeit/Gruppenarbeit/Sozialarbeit usw. - das sind alles Entwicklungsprozesse und Arbeitsprozesse, die in den Jugendämtern in den vergangenen Jahren gelaufen sind und die, so wäre mein Eindruck, flächendeckend durch externe Beratung und externe Begleitung und externe Ressourcen erst möglich geworden sind“ (M1:17).

Als ein weiterer Entwicklungsverlauf erweist sich die grundlegende **Umstrukturierung der Jugendarbeit** auf der Grundlage der bereits zuvor dargestellten Themenschwerpunkte (JA3:18, JA10:17, JA12:9, JA13:20, JA17:11, BT10:32). *„Wir haben mit dem Beratungsprogramm, oder mit Unterstützung des Beratungsprogramms, in den Jahren 2005, 2006, 2007 die Jugendarbeit komplett umgestrickt [...] Wir haben ein ganz neues Konstrukt der Jugendarbeit geschaffen und mit 1.1.2007 in Kraft gesetzt“ (JA3:18).* Beispielhaft beschreibt ein_e Mitarbeiter_in eines Jugendamtes den **sozialräumlichen Umbau** als einen zentralen und bemerkenswerten Entwicklungsverlauf: *„Unser großes Thema seit dem Jahr 2005 ist wirklich die Sozialraumorientierung, also [...] die Umsetzung des Fachprinzips der Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe, also auch in der Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit. Seit 2005 nutzen wir wirklich das Beratungsprogramm, um hier bestimmte Elemente zu entwickeln. Also z.B. haben wir, nachdem es einen politischen Beschluss gab, die Sozialraumorientierung als Fachprinzip hier einzuführen, in einem nächsten Schritt unsere Standards erweitert - in den zwei fachlichen Standards, die also auf Sozialraumorientierung abstellen. Dazu brauchten wir ein gewisses Unterstützungssystem, also Beratung. Dann im nächsten Schritt haben wir alle Kommunen mit pädagogischen Fachkräften in der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit begleitet bei der Entwicklung von Sozialraumkonzepten. Jetzt können wir sagen, okay, wir haben jetzt noch eine Kommune und dann sind tatsächlich auch alle begleitet worden, d.h. also, das Beratungsprogramm war sozusagen immer integriert.“ (JA17:10).* Die zugelassenen Berater_innen beschreiben diesen Umstrukturierungsprozess im Kontext der Sozialraumorientierung ähnlich (BT11:10, BT2:15): *„Ich finde, die Sachen werden komplexer. So wie ich sie ursprünglich erlebt habe, solche Konzentration auf die Jugendarbeit selbst, die nimmt eher ab zugunsten von einem größeren sozialräumlichen Blick. Das finde ich eine ganz spannende Entwicklung. Da denke ich, dass die Jugendarbeit auch noch mal ein wichtiger Motor werden könnte für die Entwicklung in Räumen“ (BT3:13).* Zugleich wird die

konkrete Umsetzung durch einen_r Berater_in auch kritisch betrachtet: „*Da kann ich wirklich nichts zu sagen, nein. Also, vielleicht dass das Wort ‚Sozialraum‘ stärker ‚rumgeistert‘ überall, ja - positiv wie negativ besetzt. Aber dass das tatsächlich inhaltlich, sage ich mal, dass der Begriff durchgreift in die Beratung, das sehe ich nicht. Das taucht auf, aber das spielt keine systematische Rolle*“ (BT6:14).

Ein Beratungsträger beschreibt, dass das Beratungsprogramm intensiviert zur **Strukturbildung** in der Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit genutzt wird. „*Ich glaube, was sich so besonders heraus entwickelt hat in den letzten Jahren, die ich dann auch aktiv mitbekommen habe, ist, dass es stärker zur Strukturbildung eingesetzt wurde, als ich das vorher mitbekommen habe. Das heißt, dass die Jugendämter es gezielter nutzen, also sich vorher genau Gedanken machen, wofür sie das in dem Jahr eigentlich einsetzen wollen - von daher dieses Thema Strukturbildung, als strukturbildende Maßnahmen für die Landkreise, das ist aus meiner Wahrnehmung sehr wichtig geworden. Und dann bilden sich jeweils Themen, die dahinter stecken, die sind allerdings jeweils sehr unterschiedlich in den Landkreisen, weil die unterschiedliche Entwicklungsstände haben*“ (BT2:7).

Diese Umstrukturierungsprozesse gehen oft einher mit einer **intensiveren Nutzung der Beratungsprozesse durch die Jugendämter** selbst (BT8:14).

„*Dass auch die Jugendämter selber immer mehr Beratung in Anspruch nehmen für ihre Rollen und jugendhilfeplanerischen Aufgaben*“ (BT4:9).

Zudem haben aus Sicht eines Beratungsträgers die **Aushandlungsprozesse zwischen Landkreisen und Kommunen und den freien Trägern** zugenommen (BT3:24).

„*Im Grunde genommen auch noch mal auf der Trägerebene, da gibt es eine größere Einbindung in Veränderungsprozesse, nur im Sinne von: wir haben das und das vor, wie sehen Sie das und was hätten Sie gern, was ist Ihnen wichtig, wenn wir uns auf den Weg begeben? Und damit verbunden auch eine größere Auftragsklarheit für die Fachkräfte*“ (BT3:24).

Des Weiteren wird als ein Entwicklungsverlauf beschrieben, dass das Beratungsprogramm nunmehr **von freien Trägern stärker genutzt** (JA20:16) wird. „*[...] Wir hatten das in den Vorjahren und das sage ich jetzt mal ganz platt, dass wir den Trägern das Beratungsprogramm aufgezwungen haben in Führungszeichen - also wir immer wieder angemerkt haben, lasst euch beraten und qualifiziert euch.[...] das Beratungsprogramm im Landkreis hat schon den*

Stellenwert jetzt, dass wir die Mittel, die wir vom Land bekommen, dafür eigentlich gar nicht mehr so ausreichen, dass wir also größeren Bedarf hätten und die Träger das jetzt auch für sich nutzen in vielen Bereichen. Aber das hat auch lange Jahre gedauert und jetzt hat es sich wirklich [...] es ist jetzt auch ein sehr gutes Instrument' (JA7:13). Ein Beratungsträger beschreibt in diesem Kontext beispielhaft einen **Professionalisierungsaspekt der Mitarbeitenden** im Bereich der Jugendarbeit: *„Und diese Feldkompetenz, also unterschiedlichste Dinge im Blick zu haben oder auch bei der Sozialraumentwicklung - die haben auch einen Blick dafür, wie Kinder und Jugendliche sich in Räumen bewegen“* (BT3:14). Zudem wird in der Gruppendiskussion mit den zugelassenen Berater_innen darauf hingewiesen, dass das Beratungsprogramm überhaupt erst eine Möglichkeit der Qualifizierung für diese Mitarbeiter_innen eröffnet hat (GD2:12).

Als ein weiterer Entwicklungsverlauf auf einer eher programmstrukturellen Ebene wird die **Öffnung des Beratungsprogramms für weitere Berater_innen** (M1:17, JA16:18) genannt.

Vereinzelt wird von Mitarbeiter_innen der Jugendämter sowie zugelassenen Berater_innen angegeben, dass keine Entwicklungsverläufe identifizierbar sind (JA19:9, BT11:10), weil *„das sind Themen, die uns seit Jahren begleiten“* (JA11:10) und von daher nicht als Verlauf beschreibbar sind. Zudem gibt ein zugelassene_r Berater_in an, dass er_sie aufgrund der eigenen spezifischen Qualifikationen oftmals für die gleichen Themenstellungen angefragt wird, weswegen es nicht möglich ist, Entwicklungsverläufe zu identifizieren (BT1:9).

4.2.1.4 Zukünftige Themenschwerpunkte

Allgemein wird beschrieben, dass durch das Beratungsprogramm ein **kontinuierlicher Begleitprozess** ermöglicht wird. Von daher ergeben sich aus Sicht einiger Befragten die zukünftigen Themenschwerpunkte aus den bereits stattgefundenen Beratungen (JA19:9, JA1:17, JA12:21, JA16:14), bspw. *„Strategieentwicklung aus den Ergebnissen, die man da gewonnen hat“* (JA15:12). Daher sollte weiterhin die prozesshafte und begleitende Beratung ermöglicht werden: *„Wir haben so unsere strategischen Punkte im Blick und sind da im Gespräch mit den Trägern [...] Wenn die Schritte erreicht sind, das zu reflektieren und zu überlegen, was ist das nächste und wer muss da wieder alles mit ins Boot. Ich denke mal, das ist jetzt erst mal nichts Neues. Wichtig wäre halt, dass wir*

*immer wieder diese Möglichkeit behalten“ (JA10:50). Somit wird ein wichtiger Themenschwerpunkt zukünftig die **Anpassung und Weiterentwicklung von Beratungsergebnissen** sein. „Ganz viel diese strukturbildenden Geschichten abzusichern, weiterzuentwickeln, oftmals sind viele Prozesse so weit, dass nach meinem Eindruck die meisten Landkreise, mit denen wir länger zusammen arbeiten jetzt halt ihre Steuerinstrumente haben und damit teilweise auch drei, vier, fünf Jahre oder länger arbeiten und das jetzt häufig darum geht, sie wieder anzupassen“ (BT2:14). Auch die Berater_innen beschreiben ihr professionelles Vorgehen auf der Grundlage der Bedarfe in den Landkreisen und kreisfreien Städten. „Also wir arbeiten ja im Grunde genommen absolut auftraggeberorientiert [...] Aber dass ich jetzt ein Thema hätte, wo ich sage, da müssten sie sich unbedingt drum kümmern, aber die interessieren sich nicht dafür - würde mir jetzt keins einfallen“ (BT3:9). Aufgrund dieses **bedarfsorientierten Vorgehens** ist aus Sicht der Berater_innen keine Aussage hinsichtlich zukünftiger inhaltlicher Themenschwerpunkte möglich (BT5:16, BT1:16, BT2:4, BT3:9). Zukünftige Themenschwerpunkte können daher nur von den Landkreisen und kreisfreien Städten benannt werden. „Die Landkreise müssen selbst sagen: Wir scheitern da an bestimmten Schnittstellen oder bekommen da Schwierigkeiten und müssen da noch mal gucken, wie wir da unter Umständen etwas verändern. Aber das kann man nicht generalisieren“ (BT2:17). Von Seiten des Jugendamtes wird diese Einschätzung durchaus bestätigt: „Und von daher haben wir auch immer sehr angepasst genutzt, je nachdem, was grad Themen waren, haben wir das individuell angepasst, auch meistens im Laufe des Jahres konnte man flexibel noch mal umsteuern“ (JA14:17).*

Neben dieser bedarfs- und auftraggeberorientierten Darstellung zukünftiger Themen werden zugleich weitere, konkretere Tendenzen identifiziert. Zum einen wird allgemein die **Optimierung von Organisationsformen** beschrieben (JA14:17, JA20:22, BT6:16, BT10:19). „Und hin und wieder, denke ich, wird auch ein Problem sein, bei einzelnen Trägern die Abläufe zu begucken und da eine Optimierung der Organisationsformen und Strukturen zu machen“ (JA6:21) und dies wird auch zukünftig weiterhin angefragt werden. „Das ist in der Tat etwas, wo ich mir bei Jugendclubs auch vorstellen kann, dass dort immer wieder die Mittel aktualisiert werden, weil das Jugendamt immer etwas Neues haben möchte und dazu wird sich dann Beratung geholt, das passiert wohl immer mal wieder. Die, die

ich jetzt beraten habe, sind wohl auch drei, vier Jahre vorher schon von anderen Beratern beraten worden“ (BT6:10). Insbesondere wird sich das auch auf die Themen „Netzwerk, Netzwerkgruppen, um Ressourcen zu bündeln“ (BT6:16) auswirken.

Im Kontext der Umorganisation von Strukturen und einer damit verbundenen Optimierung wird wiederum Bezug genommen auf **sozialräumliche Konzepte** als ein zukünftiger Themenschwerpunkt (JA1:20, JA10:40ff, JA13:16, JA14:17, JA15:11, JA2:18, BT1:12, BT2:14, BT7:11). *„Also ich denke, da wird es in die Richtung sozialräumliche Konzepte gehen. Also dass die wirklich a) in den kleineren Sozialräumen aufeinander abgestimmt werden, bzw. dann auch in ein großes Ganzes eingebettet werden. Das wird eine Richtung werden, die dann jetzt noch folgt“ (JA7:23). Demnach wird dieser bereits als aktueller Themenschwerpunkt beschriebene Bereich aufgrund der unterschiedlichen aktuellen Entwicklungsstände auch zukünftig ein Thema sein.*

Zum anderen nehmen einige Befragte Bezug auf die **demografische Entwicklung** in Brandenburg (JA13:17, JA14:17, JA8:14, BT1:16, BT5:17, BT10:15). *Es „wäre einmal die Vermutung, dass es im ländlichen Bereich immer mehr Thema wird mit der demografischen Entwicklung [...] dass man irgendwelche Jugendclubs schließt usw. und sich anders versuchen muss aufzustellen, wie man Jugendliche auf dem Land erreicht“ (BT6:16), zumal die Jugendlichen oftmals einen Großteil ihrer Zeit in der Schule verbringen und dann lange Wege in die ländlichen Regionen zurücklegen müssen (BT9:21). In diesem Zusammenhang wird als zukünftiger Themenschwerpunkt die **Kooperation mit Schule bzw. Schulsozialarbeit** genannt (BT3:48, JA17:14, JA2:14f, JA10:45, JA11:13, JA16:23, BT5:16, BT10:33, BT9:21, BT4:31). „Schule auf jeden Fall [...] Wir sind hier in dem dünn besiedelten Bereich. Von daher, die demografische Entwicklung mit all dem, was dazu gehört, die Vereinzelung der Kinder und Jugendlichen vor Ort und die Notwendigkeit, trotz alledem dann noch mal Angebote für diese Kinder und Jugendlichen zur Verfügung zu stellen. Vielleicht auch noch mal ganz neue Formen zu finden aufgrund der demografischen Entwicklung“ (JA9:17). Auch die ministerielle Ebene sieht diesen Bereich als einen zukünftigen Schwerpunkt an: „Kooperation mit Schule im Sinne von Ganztage und Öffnung von Schule ganz allgemein“ (M1:31). Eng mit dieser Diskussion verbunden ist zudem die Frage nach dem **Bildungsverständnis der***

Jugendarbeit (JA10:45): „Mit welchem Bewusstsein welche wichtigen Impulse Jugendarbeiter in der Arbeit mit Jugendlichen im Sinne von nonformaler Bildung auch setzen können. Das, glaube ich, ist im Bewusstsein der Jugendarbeiter noch zu wenig verankert“ (M1:31).

Im Kontext der demografischen Entwicklung wird zudem der Einbezug der Familie bzw. **Familienbildung** als zukünftiger Themenschwerpunkt beschrieben (JA19:14, JA12:18, BT3:22, JA18:17, JA1:24, JA16:27, JA5:14). „Dann haben wir in unserem Landkreis eine Strömung, die sehr auf Familienbildung abfährt [...] Jugend ist ja ein Teil der Familie. Natürlich muss man gucken, das darf jetzt nicht verwaschen und die Jugendarbeit total untergehen oder Hilfen zur Erziehung vordergründig, da muss man schon öffnen. Aber ein kleines bisschen öffnen auch für die Randgebiete“ (JA10:53ff.). Dementsprechend werden auch mögliche Angebote für Familien im Kontext der Jugendarbeit diskutiert.

Des Weiteren werden **neue Medien** zukünftig stärker thematisiert werden (JA1:20, JA19:14, JA11:21, JA16:26, BT11:12). „Medienkompetenz und die Problematik, die es in diesem Bereich so gibt. Das ist schon sehr auffällig und die nehmen auch zu. Und da gibt es auch in unserem Landkreis bei den Fachkräften sicherlich auch bei den Trägern, so ist unsere Beobachtung, noch Bedarf nach Informationen, Definitionen, ja Fortbildungen, Qualifizierung im Allgemeinen“ (JA10:35). Neben diesem thematischen Informationsbedarf stellt sich zudem die Frage, inwieweit diese neuen Medien auch von den Mitarbeitenden in den Jugendeinrichtungen in der Arbeit mit den Jugendlichen genutzt werden können: „Medien in der Jugendarbeit, also wie greifbar ist die Jugend noch für den Sozialarbeiter im realen Leben oder muss man jetzt andere Formen wählen, um an die Jugendlichen heranzukommen, z.B. über soziale Netzwerkarbeit im Internet oder über Smartphone und was es jetzt alles auf dem Markt gibt und da zu gucken, wie kann man sich dort in der Jugendarbeit weiter entwickeln und wie kriegt man aber nach wie vor die persönlichen Kontakte zu den Kindern und Jugendlichen“ (JA1:20).

In diesem Zusammenhang ist generell auch das Thema **Beteiligung von Jugendlichen** zu diskutieren (BT10:14). „[...] Das ist auch ein Anliegen durch das Beratungsprogramm. Das sollte mehr bearbeitet werden und braucht Unterstützung von außen, dass es auch wichtig ist Jugendlichen mit einzubeziehen“ (JA10:44).

„Ich denke mal, was auch immer ein Thema ist, was aber im alltäglichen Leben nicht als Thema gesehen wird, ist diese **Gender-Arbeit**, also auch zu gucken und wirklich gezielte Angebote für Mädchen und für Jungs zu schaffen. Aber ich denke mal, das ist auch so ein Thema, was man gut unter dem Thema sozialraumorientiertes Arbeiten einfließen lassen kann“ (JA1:19). Gender als Querschnittsthema wird somit möglicherweise auch verstärkt angefragt werden (BT5:14f, JA10:37). Die bisher nicht so starke Nachfrage dieses Themas ist möglicherweise auf das nicht vorhandene Wissen und die Verbreitung desselbigen in Brandenburg zurückzuführen. „Die Jugendämter hier in Brandenburg haben diesbezüglich auch wenig Kompetenzen. Ich kann ja nur nachfragen was ich auch selber kenne oder selber auch einschätzen kann. Und da verkürzt sich so eine Kenntnis von gender mainstreaming und diversity eher auf so ein Ding: da arbeitet Jemand mit Mädchen und das ist Mädchenarbeit und das ist dann gender mainstreaming“ (BT4:34). Die geringe Nachfrage geht auch aus den Auswertungen des Landesjugendamtes hervor (M1:13). Neben dem vielleicht nicht vorhandenen Wissen dazu, scheint dieses Thema aber auch nicht dem Bedarf vor Ort zu entsprechen. „Was aber auch deutlich macht, weil, wie gesagt, die Themenschwerpunktsetzungen passieren vor Ort aufgrund der festgestellten realen Bedarfe und Bedarfslagen, dass das offensichtlich nicht das drängende Problem ist. Aus welchem Grund auch immer, das sei jetzt wertneutral dahin gestellt“ (M1:14). Dies spiegelt sich auch in folgender Aussage wider, wonach dieses Thema eher als Querschnittsthema in anderen Beratungsprozessen erscheint. „Ich habe das Gefühl, dass das Thema sozusagen wenn man es als Hauptthema in den Mittelpunkt stellt, das habe ich in den letzten Jahren schon das Gefühl, es ist halt schwierig, da etwas zu erarbeiten. Ich finde grundsätzlich die Idee, zu sagen, es ist ein Querschnittsthema und es gehört eigentlich überall rein, da finde ich - also, das ist meine Wahrnehmung - dann einen Zugang, dass man das in Handlungsstrategien umsetzen kann oder in den Alltag. So ist mein Eindruck [...] Also von daher sage ich nicht, wir müssen da jetzt unbedingt eine Initiative starten“ (BT2:11). Eine weitere Möglichkeit das Thema weiter zu verorten ist aus Sicht eines Beratungsträgers die Folgende: „Im Prinzip könnte man auch versuchen, der Jugendförderung das Thema ein Stück näher zu bringen. Da versuchen wir im Landesjugendhilfeausschuss einen entsprechenden Beschluss zu erwirken. Oder es gibt Leitlinien zu gender diversity im Bereich Jugendarbeit/

Jugendsozialarbeit. In dem Prozess versuchen wir natürlich die Jugendförderung zu beteiligen. Das ist für die natürlich immer viel, weil die so eine Bandbreite an Arbeit haben. Das ist eine Strategie“ (BT4:36).

Weiterhin wird die Qualifizierung und die damit verbundene **Professionalisierung der Fachkräfte** nach wie vor durch das Beratungsprogramm angefragt werden (BT10:20, BT8:19, JA1:13, JA10:36). *„Schwerpunktthemen werden bei uns immer Weiterentwicklung Qualifizierung der Fachkräfte sein - bei uns selbst, um immer auf dem neuesten Stand zu sein, aber auch bei Trägern, das ist ja unser Gesamtauftrag, dort zu gucken, dass alles qualitätsmäßig an der Basis eine Weiterentwicklung passiert und auch die Fachkräfte sich gezielt weiterbilden, um den Anforderungen auch gerecht werden zu können“ (JA6:20).* Ein inhaltlicher Schwerpunkt im Kontext dieses Professionalisierungsaspektes könnte der Bereich **Kinderschutz** sein (BT3:22, JA9:21), der aus Sicht eines anderen Mitarbeitenden ein Thema ist, das weiterhin bearbeitet werden sollte (JA13:20).

4.2.1.5 Zukünftige Verschiebung von Handlungsfeldern

Anhand der Beschreibung möglicher zukünftiger Themenschwerpunkte lassen sich Indizien und Aussagen der Befragten hinsichtlich einer möglichen Veränderung bzw. Entwicklung von Handlungsfeldern ableiten. Aufgrund des demografischen Wandels und des sozialräumlichen Ansatzes hinsichtlich der Wahrnehmung der Jugendlichen in ihrem lebensweltlichen Kontext wird es möglicherweise Veränderungen der Zielgruppenbeschreibung sowie der räumlichen Verortung der Jugendlichen geben.

Von einem Teil der befragten Akteure werden die aktuellen Handlungsfelder als **passend** beschrieben (BT2:17, BT8:21, JA14:19, JA17:18, JA7:27). Andere Akteure können dazu keine Aussage machen, da dies **prozessabhängig** (JA6:26, JA17:19) scheint: *„Ja - und nein. Wir fangen an, unsere Handlungsfelder zu vereinheitlichen, in dem Prozess sind wir jetzt und da kann es natürlich in dem Rahmen passieren, dass wir sagen, Handlungsfeld XY wird in ein anderes Handlungsfeld integriert oder es entsteht ein neues Handlungsfeld“ (JA11:21).* Im Rahmen aktuell laufender Umstrukturierungsprozesse werden sich möglicherweise Änderungspunkte ergeben. Dies wird sich aber erst zeigen, wenn Instrumente entwickelt sind, diese erprobt und dann möglicherweise anzupassen (JA3:23). *„Ja, wir haben gerade neue Leitlinien beschlossen [...] Ich denke, das*

werden wir abhängig machen von den Ergebnissen der Analysen, die sich da darstellen, dass wir dann gucken, wo soll der Weg hingehen“ (JA15:14). Demnach werden sich entsprechend der Ausgangslage in den Landkreisen und kreisfreien Städten im Prozess Änderungen von Handlungsfeldern ergeben (M1:36). Dies wird ebenso von einigen Beratungsträgern beschrieben (BT2:17, BT1:16, BT3:9). Gerade im Kontext eines **sozialräumlichen Umbaus** in den Gemeinden steht die Jugendarbeit hinsichtlich der Weiterentwicklung von Handlungsfeldern vor Herausforderungen. *„Es lokalisiert sich alles auf die Handlungsfelder momentan. D. h. wir haben die großen Probleme, die Handlungsfelder im Sozialraum, die Sozialraumkonzepte der Jugendarbeit umzusetzen. Die Probleme haben wir. Wir haben in den Städten jetzt begonnen, merken aber, dass insbesondere kleine Verwaltungseinheiten, kleine Gemeinden/Ämter sich sehr schwer tun, die Jugendarbeit jetzt so nach vorne zu gewichten, dass sie sich damit auseinandersetzen und ein Konzept für ihre Jugendarbeit im ländlichen Raum z. B. sich auf die Fahnen schreiben“ (JA8:14).* Durch diese Umstrukturierungen werden verstärkt andere Akteure einbezogen, was wiederum zu einer Änderung von Handlungsfeldern bzw. deren profilierter Konturierung führen kann: *„So stadtteilorientierte Geschichten, wo es eben nicht nur um Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit geht, sondern vielleicht auch um Kita und Stadtplanung oder um was weiß ich. Da könnte ich mir auch vorstellen, dass das ein Feld ist, welches sich anschließt an das, was schon da ist und das auch ein bisschen erweitert und aus meiner Sicht auch Handlungsbedarf und Diskussionsbedarf besteht“ (JA20:25).* Dies führt sicherlich auch zu einer veränderten Zusammenarbeit und dem Einbezug verschiedenster Akteure in diese Prozesse (BT10:34, JA1:13). *„Dass ich wohl gerade mit den anderen Bereichen der Jugendarbeit, der Jugendhilfe, richtig gut zusammen arbeiten muss, um auf der einen Seite Kosten zu sparen und auf der anderen Seite optimale Ergebnisse, Effekte zu erzielen für die Kinder und Jugendlichen“ (JA3:8ff).*

Als ein Faktor, der zukünftig Änderungen bewirken könnte, wird der **Einbezug von Familien** und auch Senior_innen sowie die Entwicklung entsprechend auf diese Zielgruppe ausgerichteter Angebote beschrieben (JA1:24, JA12:21, JA16:27, JA5:14, BT3:22). In diesem Zusammenhang spielt natürlich gleichsam die Kooperation verschiedener Akteure eine wichtige Rolle (BT5:16). *„Wir haben das Handlungsfeld Familienerholung, Familienbildung neu aufgenommen, dann die*

Unterstützung von Ehrenamt und ehrenamtlichen Engagement in Jugendklubs für die älteren Zielgruppen, also 18+ und bisher ist das so als Handlungsfeld nicht ausformuliert mit Qualitätsstandards oder so. Das existiert bisher nicht“ (JA18:17).

Aus den bereits dargestellten anzunehmenden zukünftigen Themenschwerpunkten ableitbar, kann auch das **Thema Sozialarbeit an/ mit Schule** genannt werden. Dies wird nicht explizit als eine mögliche Änderung des Handlungsfeldes beschrieben, aber es werden verschiedene Entwicklungsrichtungen angedeutet, die darauf schließen lassen (BT3:22, BT5:16, BT9:21ff, JA2:7). In diesem Zusammenhang wird auch der **Bildungsbegriff** diskutiert. *„Und da wäre wahrscheinlich, wenn wir da im Prinzip einen Durchbruch hätten mit den Jugendförderern und den Jugendamtsleitern oder überhaupt die Jugendhilfe im Land Brandenburg, so dass wir sagen: das ist unser Thema. Dann könnte und müsste sich das auch im Beratungsprogramm abbilden, aber erst dann. Das ist es momentan nicht: es steht ja drin, Stichwort: außerschulische Jugendbildung, ist hier aber auf dem 6. Platz, was auch immer darunter verkauft wird [...]“ (JA13:25).*

Ein weiteres Handlungsfeld wird als **Mobile Jugendarbeit** benannt (JA17:18). *„Aus unserer Sicht ist es aber wichtig, da der Personennahverkehr aus den Randgebieten ja immer mehr zusammen gestrichen wird, dass die mobile Jugendarbeit also, ich verstehe darunter jetzt nicht mobile Sozialarbeit oder Streetwork, sondern mobile Jugendarbeit, dass man beispielsweise mit einem Bus in ein Randgebiet fährt - Montag da, Dienstag da und Mittwoch was-weiß-ich-wo - und dort Kinder und Jugendliche vor Ort erreicht und wir die stationären Angebote einschränken...dass wir sagen: mehr zu den Jugendlichen, mehr mobil, mehr flexibel und nicht: die Kommstruktur: kommt in die Einrichtung“ (JA16:26).* Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit der eingeschränkten Mobilität gerade im ländlichen zu diskutieren (JA9:21, BT5:17, BT4:31, BT1:16).

4.2.1.6 Erreichte Wirkungen

Als eine durch das Beratungsprogramm erreichte Wirkung wird von der ministeriellen Ebene die **Qualitätsentwicklung** genannt (M1:17). Deutlich wird diese Qualitätsentwicklung *„[...]durch den Papierkram, also dass jeder Kreis uns Qualitätskriterien vorlegen kann zu den einzelnen Handlungsfeldern, intensiven Aushandlungsprozessen vor Ort, die erarbeitet worden sind, und man merkt es*

auch einfach an den Diskussionen mit den Fachkräften. Egal, ob es die Fachkräfte der Jugendförderung aus den Jugendämtern sind, oder sozialpädagogische Fachkräfte in der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit“ (M1:18). Diese Wahrnehmung wird von zahlreichen befragten Mitarbeitenden der Jugendämter bestätigt (JA20:28, JA18:11, JA14:21, JA15:17, JA5:24, JA19:18, JA17:22). So wird die Qualitätsentwicklung bspw. an entwickelten Qualitätsstandards deutlich (JA18:20, JA20:28, BT11:14). Diese vorzeigbaren Qualitätsentwicklungsaspekte sind zudem hinsichtlich der Präsentation des Fachbereiches nach außen unterstützend. „Dadurch, dass man jetzt diese Qualitätsstandards hat, kann man schon zeigen, dass man eine ernsthafte Tätigkeit hat. Das ist auch als Außenwirkung [...] bis in den Jugendhilfeausschuss angekommen damals“ (JA18:20). Neben der Entwicklung von Instrumenten und Verfahren bleibt die Umsetzung dieser in die Praxis zentral. „[...] Wir als Verwaltung hätten das nicht leisten können. Wir hätten sozusagen Papiere entwickelt, geschrieben und sie transparent gemacht. Aber sozusagen die Leute, die Fachkräfte vor Ort zu unterstützen, sie umzusetzen, das hätten wir nicht leisten können. Wirklich diese Einführung von Anforderungen in die Praxis - das ist passiert an Wirkungen“ (JA17:22). Des Weiteren wird Qualitätsentwicklung an einer Neuorientierung und der Entwicklung von Konzepten der Mitarbeiter_innen deutlich (JA15:17). So wurde in einem Landkreis bzw. einer kreisfreien Stadt eine Jugendhilfeplanung überhaupt erst installiert. „Da war der Beratungsträger steuernd, moderierend tätig und das hat eigentlich sehr gut geholfen, Arbeitsfelder zu beschreiben, Schwerpunkte heraus zu finden und eine Planung in die Zukunft zu machen“ (JA6:29). Qualitätsentwicklung bezieht sich zugleich auf die Entwicklung der veränderten Strukturen und des Umbaus in den Jugendämtern (JA5:22f).

In diesem Zusammenhang wird auch die **fachliche Qualifizierung** der Mitarbeitenden in den Jugendeinrichtungen genannt (BT2:27, BT1:18, JA7:29, JA6:13). *„Also, wenn man das Feld nun schon seit vielen Jahren in Brandenburg verfolgt und beackert, merkt man, dass die inhaltlichen Diskussionen einfach andere sind, einfach fundierter. Das geht einher damit, dass die Leute, die sich in diesem Tätigkeitsfeld bewegen, sehr viel stärker und sehr viel klarer ihre Rolle beschreiben können, wie auch die Aufgaben vor Ort, die sie wahrnehmen und damit im Grunde genommen auch sehr klar ihren Auftrag beschreiben können, den sie letztendlich zu erfüllen haben. Das hat schon sehr stark zu einer*

deutlichen Klarheit und zu einem deutlich profilierten Verständnis der Fachkräfte geführt, wie gesagt, sowohl bei den Jugendämtern, als auch bei den freien Trägern. Und auch das Verhältnis zwischen freien und öffentlichen Trägern ist dadurch deutlicher geworden“ (M1:19). Wobei aus Sicht eines Beraters nicht eindeutig nachvollziehbar ist, ob dies direkt auf das Beratungsprogramm zurückzuführen ist (BT6:36f).

Die fachliche Qualifizierung und Professionalisierung der Mitarbeitenden wird bspw. daran deutlich, dass die Träger ihre Anliegen und Zielstellungen in Beratungsprozessen klarer benennen können (JA10:18ff, JA20:16, BT1:18). *„Dass die insgesamt klarer definieren können, was sie eigentlich wollen. Also, diese Zielklärung, sich auf Ziele einlassen zu können, da gibt es nicht nur eine größere Offenheit dafür, sondern auch die Fähigkeit, das zu tun“* (BT2:27). Zudem bringen die Mitarbeiter_innen ihr inhaltliches Wissen aus den vorangegangenen Prozessen an (BT5:19). *„Zum Einen definieren sie Aufträge, auf eigene Interessen ausgerichtet. Zum Zweiten sind sie durch die Ergebnisse aus den Beratungsprozessen selbstbewusster und ich sage jetzt mal aggressiver in den Verhandlungen mit den Kreisen oder Kommunen. [...] Die fangen mehr damit an“* (BT8:24). Die Mitarbeiterin eines Jugendamtes beschreibt, dass sie aufgrund der Beratungsprozesse im Nachgang stets qualifiziert eine Entscheidung treffen konnten (JA18:11). Zudem wird eine Wirkung auf der Motivationsebene von Mitarbeitenden deutlich (JA1:25). Insgesamt zeigt sich auf der Ebene der fachlichen Qualifizierung von Mitarbeitenden, aus Sicht eines Beratungsträgers, ein erkennbarer Wissens- und Methodenzuwachs (BT5:19f).

Eine weitere Dimension von erreichter Wirkung des Beratungsprogramms wird in der Form beschrieben, dass sich **Prozesse im Allgemeinen verbessert** haben (JA1:24, BT6:22). Dies wird u. a. daran ersichtlich, dass aufgrund einer externen Begleitung eher alle an einem bestimmten Prozess beteiligten Akteure mit einbezogen werden können (JA14:22), bei Krisensituationen in Jugendeinrichtungen eine Unterstützung ermöglicht werden kann durch eine externe Moderation (JA16:30, JA3:26, JA13:32) sowie grundsätzlich die Begleitprozesse durch die Berater_innen eine deutlichere Struktur erhalten (JA9:24). Dies wird für die kommunale Ebene als deutlich entlastend beschrieben (JA3:26). Durch die Funktion einer externen Beratung wird aus Sicht der Beratungsträger die Mehrdimensionalität an Effekten für den Prozess bestätigt:

„Bessere Übergänge [...], den roten Faden zu halten [...], die Verbindlichkeit immer wieder herzustellen, bis auf die Ergebnisse hin auszurichten. Die Wirkung liegt eigentlich darin, Prozesse zu entfalten, die tatsächlich vor Ort definiert wurden [...]. Das werden wir Stück für Stück optimieren, evaluieren und eventuell noch mal fein justieren, wenn es dann über die Jahre im richtigen Leben gegriffen hat“ (BT9:27). Zugleich haben die Beratungsprozesse eine Funktion der „Beschleunigung“ (BT7:25) bzw. eine „Stoßdämpferfunktion“ (BT9:27), da ein „miteinander reden“ (BT9:27) oft erst ermöglicht und initiiert wird.

Die **Zusammenarbeit verschiedener Akteure und Netzwerke** wird in diesem Zusammenhang deutlich angeführt (BT3:26, BT5:19, JA18:11, JA12:23, JA13:32, JA2:21, JA5:24, JA8:19). „Wirkungen sind deutlich sichtbar. Wir haben also Netzwerke, die, sagen wir mal, sehr fachlich arbeiten. Sozialarbeiternetzwerke, die sind stabil, also die Konzepte sind so weit, dass sie erstmal auf einen Stand gebracht sind. Es ist ein qualitativer Sprung innerhalb der Arbeit entstanden und diese Möglichkeit der Fachkräfte, sich fachlich auszutauschen, ist, wie ich vorhin schon sagte, auch sehr gut [...]. Also, das sind schon die Stärken, das hat sich wirklich sichtbar verändert“ (JA11:24). Ein_e andere_r Mitarbeiter_in beschreibt dies folgendermaßen: „Oder wenn in einem Sozialraum - ich habe da jetzt gerade so einen Fall vor mir - wirklich alle Akteure zusammen kommen, durch das Beratungsprogramm, weil wir es nutzen konnten und dann dort die externe Beratung genießen, nutzen konnten. Das sind so Wirkungen, wo ich mir sagen: ja, gut, da müssen wir weiter machen und dann ist es gut“ (JA12:23).

Durch das Beratungsprogramm wird außerdem der **überregionale Austausch unter den Mitarbeiter_innen der Jugendämter** (BT2:27) bspw. auch „durch die jährlich statt findenden Fachtagungen der Jugendförderer, wo man sich zu bestimmten Fachthemen austauschen kann“ (JA19:18) unterstützt. Neben dem Austausch der Landkreise und kreisfreien Städte findet auch ein Austausch unter den Beratungsträgern statt. „Und wenn man uns etwas zuschreiben kann, also dem Beratungsprogramm als Gesamtsystem, dann findet ein Landesaustausch statt, der so nicht stattgefunden hätte. Dadurch, dass wir halt in vielen verschiedenen Kreisen unterwegs sind, schaut die Kundschaft auch sehr gern auf die Kontakte. Wer hat denn damit gute Erfahrungen oder wo sind in anderen Kontexten im Land da schon Instrumente entwickelt worden“ (BT7:25).

Bezogen auf die Fragestellung nach möglichen Effekten des Beratungsprogramms gibt es bei einigen Berater_innen durchaus grundsätzlich kritische Hinweise, die sich auf die Ebene der Indikatorenbestimmung und das methodische Verfahren zur Feststellung von Wirkung beziehen: *„Wirkungen können wir derzeit nur über die Einschätzung der Jugendämter messen. Die sind sagen wir mal sehr vermittelt. Wenn sie selber an Beratungsprozessen teilnehmen, dann sind die natürlich klar [...]. Es gibt eine Abfrage an Kriterien. Sie bewerten die Fachlichkeit des Beratungsträgers. Das sind so Eigenschaften, die du als Beratungsträger, die so abgefragt werden und durch das Jugendamt dann bewertet und die dann mehr oder weniger immer gut oder sehr gut sind. Das ist der Stand der gegenwärtigen Wirkungsmessung, also im Prinzip Kundenbefragung“* (BT4:39). Eine direkt ableitbare Wirkfolge, also *„dem Beratungsprogramm selbst eine Wirkung zuzusprechen, damit habe ich meine Schwierigkeiten“* (BT7:24).

Nach den Ausführungen zu den inhaltlich-thematischen Aspekten des Beratungsprogramms wird im Folgenden die Umsetzung des Beratungsprogramms fokussiert.

4.2.2 Umsetzung des Beratungsprogramms

Die Umsetzung des Beratungsprogramms lässt sich anhand der Beschreibungen aus den Interviews in drei Hauptaspekte gliedern. Eingangs wird die durchaus unterschiedlich gehandhabte Vergabepaxis bezüglich der Beratungsaufträge nachgezeichnet. Daran schließt sich die Thematisierung, inwieweit der Einbezug der Jugendhilfeplanung im Kontext des Beratungsprogramms möglich wird. Darauf aufbauend wird das Nutzungspotenzial des Beratungsprogramms zu einer proaktiven Steuerung auf kommunaler Ebene diskutiert.

4.2.2.1 Vergabe der Beratungsaufträge

Grundsätzlich lassen sich verschiedene Varianten hinsichtlich der Vergabeverfahren der Beratungsaufträge in den Landkreisen und kreisfreien Städten Brandenburgs unterscheiden (BT10:42). Aus ministerieller Sicht verläuft das Verfahren wie folgt: *„Die Jugendämter bekommen [...] Landesmitteln für das Beratungsprogramm zur Verfügung. Davon behält sich das Land sozusagen für übergeordnete, überörtliche Beratungsprozesse, die auch spontan entstehen*

können im Laufe des Jahres, eine kleine Summe X zurück und die restlichen Mittel werden dann nach einem Pro-Kopf-Schlüssel an die Jugendämter verteilt. Das ist sozusagen diese Pauschale, die ich beschrieben habe. Dieses Geld nehmen also die Jugendämter und je nach Schaffenskraft packen sie also noch mehr oder weniger oben drauf und haben damit im Grunde genommen einen Topf für Beratungsprozesse. So und jetzt sagen entweder die Jugendämter - proaktiv: Wir haben hier einen Prozess am Laufen oder wollen einen ins Laufen bringen und wollen dafür gern die Beratungsmittel nutzen. Oder sie bekommen Bedarfsmeldungen von den freien Trägern: Wir hier mit unserer offenen Jugendeinrichtung sind am Ende unseres Lateins und brauchen eine neue Konzeption für unsere Einrichtung, sind damit aber ein bisschen überfordert und brauchen dafür externe Beratung und Unterstützung. Und auch darauf können dann die Jugendämter reagieren und sagen: Ja, ist in Ordnung, finden wir auch, sehen wir auch so und die Einrichtung soll auch noch die nächsten drei Jahre bestehen, deswegen nutzen wir hierfür unsere Beratungsmittel. So und jetzt gucken entweder die Jugendämter oder die Träger, welche Beratungsträger für sie dafür in Frage kommen und dann gibt es im Grunde genommen so eine Art Vertragsgestaltung zwischen dem Jugendamt als Steuerungsebene, dem Träger, ja, als Träger halt, und dem jeweiligen Beratungsträger“ (M1:26). An diese Nachzeichnung des grundsätzlichen Prozedere folgt eine Systematisierung hinsichtlich der Genese von Beratungsaufträgen entlang der an der Entwicklung von Beratungsaufträgen beteiligten drei zentralen Akteursperspektiven Jugendamt, freie Träger und Beratungsträger.

◆ **Verschiedene Zugänge der Beratungsgenese**

👉 **Beratungsgenese initiiert durch das Jugendamt**

Wie bereits dargestellt, beginnt ein erster möglicher Verfahrensweg mit einer **Beratungsbedarfserhebung im Fachbereich** des Jugendamtes (JA11:17, JA16:8, JA2:27, JA3:36, JA4:17, JA17:10, JA10:32). „Es ist in der Regel so, dass wir in der AG Jugend gemeinsam die Themen besprechen und es weniger so ist, dass die Träger uns nachfragen nach speziellen Themen“ (JA14:8). Teilweise werden die Gelder ausschließlich für interne Prozesse in den Jugendämtern selbst genutzt. „Da haben wir es sehr eigennützig für uns verwandt, aber ich denke letztendlich nutzt es der Jugendarbeit im gesamten Landkreis jetzt nicht nur der

Verwaltung“ (JA10:32). In diesem Kontext werden folglich **Arbeitsgruppen genutzt, um gemeinsam Bedarfe zu identifizieren** (JA14:10, JA16:9, JA17:30). „Auch aus Arbeitskreisen, die haben ja auch unterschiedliche Arbeitskreise oder die AG Jugend, die gibt es ja auch nach 78, dort werden ja auch manchmal Themenbereiche benannt und wenn ich da spüre, dass mehrere Sozialarbeiter Probleme haben, dann versuchen wir da natürlich auch gemeinsam zu gucken, ob es dort nicht machbar wäre, z. B. über die Beratungsgelder, dort ein Modul zu strecken, wo die dann gemeinsam dran arbeiten können an so einem Thema“ (JA1:8). Diese Arbeitsgruppen setzen sich multiperspektivisch aus unterschiedlichen Akteuren der Jugendarbeit zusammen.

Teilweise ergeben sich die Bedarfe aus bereits laufenden Beratungsprozessen. „Das ist so ein langfristiger Prozess, da ist im Grunde genommen dann am Ende des Jahres klar, welche Schritte im nächsten Jahr gegangen werden müssen. Da bleiben die dann auch sehr stringent dran“ (BT3:32, JA13:13).

Zudem ist ein weiterer Vorgehensweg **das direkte Auffordern von freien Trägern** durch das Jugendamt zur Inanspruchnahme einer Beratung (JA7:42, JA11:16, JA13:13, JA15:22, BT3:31): „Und zum Teil ist es eben auch so, dass wir in den Jahresgesprächen Trägern empfehlen [...] Mittel aus dem Beratungsprogramm in Anspruch zu nehmen, um eben das Konzept noch mal anzugucken und daran gemeinsam zu arbeiten“ (JA15:22).

Beratungsgenese initiiert durch freie Träger

Neben der proaktiven Initiierung von Beratungsprozessen durch das Jugendamt, gibt es durchaus zurückhaltendere Steuerungsverständnisse: „Bei uns ist es die Auffassung hier im Landkreis, dass die Träger wirklich von selbst kommen, wenn sie Probleme haben und wir dann gemeinsam gucken, wie können wir sozusagen dieses Problem dann lösen“ (JA1:7). Demnach erfolgt die **Beratungsbedarfserhebung über die Träger** selbst (JA12:31f, JA13:13, JA17:15, JA2:26, JA6:43, JA7:40, JA8:25, JA11:15). Das weitere Vorgehen wird nach einer solchen Bedarfsanmeldung gemeinsam mit dem Jugendamt besprochen. Somit haben die freien Träger die Möglichkeit, sich bei auftretenden Fragestellungen oder Problemen direkt im Jugendamt zu melden. „Der erste Schritt ist grundsätzlich, so haben wir das den Trägern offeriert, dass, wenn sie Beratungsbedarf haben, sollen sie ins Jugendamt kommen oder anrufen, dann werden Termine vereinbart und wir nehmen das erstmal auf[...]“ (JA8:27). Dem

geht zumeist **eine grundsätzliche Information über die Bereitstellung der Gelder** voraus (JA8:28, JA4:16, JA3:20, JA2:26, JA15:22, JA13:13, JA11:15, JA10:33, BT3:31, BT5:28, BT7:35). „Dann werden unsererseits die Träger darüber informiert, dass es wieder die Möglichkeit gibt. Wir informieren dann auch noch mal darüber, welche Beratungen möglich sind, wer Beratungsträger ist und wo sie dann die aktuelle Auflistung dazu finden, weil wir ja auch nicht unbedingt vorschreiben wollen, mit wem sie sich dann in Beratung begeben“ (JA9:10). Ein Beratungsträger vermutet eine nicht überall ausreichend bestehende Informationstransparenz: „[...] Man kann sich natürlich fragen, wer denn überhaupt alles von diesem Programm weiß. Auf der einen Seite kann man sagen, dass das eigentlich alle wissen müssten. Gleichzeitig gibt es so ein nicht bestätigtes, dunkles Gefühl, dass das nicht der Fall ist. Längst nicht alle Träger wissen, dass es dieses Programm gibt.“ (BT6:36).

↳ **Beratungsgenese initiiert durch Beratungsträger**

Ein weiterer Weg hinsichtlich der Identifikation von Beratungsbedarfen sind **Hinweise bezüglich möglicher Themenstellungen durch die Berater_innen** (BT6:41). Dies kann einerseits durch gemeinsam verabredete Planungstermine zwischen Beratungsträgern und dem Jugendamt initiiert sein: „Also, die Jugendämter kennen ja das Beratungsprogramm, das ist für die nichts Neues. Von daher gibt es für uns fast immer so ein Verfahren, dass die zu einem bestimmten Zeitpunkt klären, was dieses Jahr für sie anliegt. Dann laden sie uns ein und dann haben sie die Idee, sie könnten das mit uns oder mit mir zusammen machen“ (BT2:21). Ein weiterer Beratungsträger berichtet, dass solche Gesprächstermine mit allen Jugendämtern, zu denen sie Kontakte haben aufgrund der Beratungsarbeit, vereinbart werden. „Dass wir mit allen Jugendämtern gesonderte Gesprächstermine vereinbaren - also mit allen 16 - und wir dann in der Regel da zu zweit hin fahren und gucken, ob es etwas zu tun gibt. Manchmal ist es auch ein Prozessansatz aus dem vergangenen Jahr, dass man sozusagen einen Termin hinten dran hängt - und darauf basierend ist es dann relativ klar, wie die Schritte dann sind“ (BT9:40). Des Weiteren wird berichtet, dass auch **zum Abschluss von Beratungsprozessen, Empfehlungen** für das Jugendamt formuliert werden. „Ich hatte das jetzt auch schon mal mit einem Jugendamt im letzten Jahr, da war es vorher der Träger, der sich an uns gewandt hat, wir haben eine Fachberatung gemacht und dabei habe ich im Protokoll auch noch

Empfehlungen für das Jugendamt selbst ausgesprochen. Daraufhin hat sich das Jugendamt von sich aus selbst noch mal gemeldet und hat gesagt: Wir fänden das toll, wenn Sie da bei denen und denen noch was machen, die wollen das auch!“ (BT5:25).

Zur Initiierung von Beratungsprozessen seitens der Beratungsträger selbst gibt es zugleich einen eher kritischeren Blick eines Jugendamtes: *„Weil die Berater, die sind ja manchmal auch [...] die kommen und sagen: Mensch, da gibt es das Beratungsprogramm, natürlich könnt Ihr mich nehmen und der Landkreis bekommt dafür Geld und dann machen wir das schon. Und das ist dann schon eher erschwerend, weil wir ja der Zuwendungsempfänger sind. Also, das hat jetzt nichts mit dem Beratungsprogramm selbst zu tun. Da sind es dann eher die Berater, die dann so denken: So, wir haben ja den Zuschlag und wir können ja jetzt auch gehen und wir passen hier rein! [...] Bedarf des Beratungsträgers, bzw. dass er vor Ort in den Sozialräumen einen anderen Bedarf gesehen hat - was ja okay ist, das ist ja vollkommen in Ordnung - aber dass dann die Berater das dann stellenweise ausnutzen.“ (JA12:32).* Nach dieser Auffassung kann es sein, dass freie Träger oder Jugendämter hinsichtlich möglicher Themenstellungen für Beratungsprozesse in gewisser Weise akquiriert werden.

Grundlegend wird demzufolge, wie aus einer Initiierung für einen Beratungsprozess eine Entscheidung zur konkreten Realisierung getroffen wird.

◆ Entscheidungsprozess

Wenn es mehr Anfragen als vorhandene Mittel für das Beratungsprogramm gibt, dann erfolgt der Entscheidungsprozess bezüglich der Bewilligung von Beratungsprozessen auf unterschiedlichen Wegen. So erfolgt eine **Priorisierung der Anfragen bzw. Abstimmung im Fachbereich des Jugendamtes** (JA14:41, JA16:11, BT3:31, BT5:26). *„In der Regel ist es ja so, dass wir einen größeren Beratungsbedarf haben, als Mittel. Also müssen die einzelnen Beratungsprojekte evaluiert oder bewertet werden durch uns als Verwaltung und dann im Rahmen einer Prioritätenliste sich wiederfinden. Also, da, wo ein unmittelbarer Zusammenhang in der Umsetzung mit den Qualitätsstandards zu erkennen ist, hat das eine höhere Priorität, als wenn es [...] um die Teamfähigkeit geht, wenn der Träger jetzt praktisch für die Anleitung seiner Mitarbeiter eine neue Idee braucht“ (JA8:26).* Ein_e weitere_r Mitarbeiter_in bestätigt dieses Vorgehensverständnis:

„Da muss man natürlich Prioritäten setzen. Und die orientieren sich natürlich schon am Jugendhilfeplan und dessen Schwerpunkten und an den beschlossenen Schwerpunkten“ (JA13:13). Dabei wird zugleich überprüft inwieweit die angefragten Beratungen dem Rahmen bzw. den Zielsetzungen des Beratungsprogramms entsprechen (JA16:11), sodass bspw. angemeldete Bedarfe, die eher in den Bereich der Fortbildung bzw. Weiterbildung einzuordnen sind nicht umgesetzt werden können (JA16:10).

Ein Priorisieren der Anfragen bzw. eine Abstimmung dazu kann durchaus **im Jugendhilfeausschuss** abschließend erfolgen (BT3:31, BT6:36, BT7:35). „Also das Beratungsprogramm wird auch öffentlich ausgeschrieben über den Jugendhilfeausschuss über die AG Jugendarbeit, also nach der AG 78, über die Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit. Stichtag X werden die Anträge gesammelt, fachlich von unserem Fachamt begutachtet, im Unterausschuss Finanzen beraten und nach dem Unterausschuss Finanzen, Empfehlung der Verwaltung, geht es in den Jugendkulturausschuss zur Beschlussfassung. Es ist ein relativ kurzer Zeitraum, so dass wir nicht über Monate dazu brauchen, sondern dass die Träger relativ schnell ihre Arbeit nach Auswahl des Beratungsträgers anfangen können [...] Wir schauen: ist es notwendig in unserem Leistungsbereich, ist es nicht notwendig [...] Der Träger ist dann theoretischer Weise der Antragsteller, formlos, wird geprüft, also wir hier als Sozialarbeiter in unserem Fachbereich und dann ist hier diese Verwaltungsstruktur: Fachamt entscheidet zuerst, ob fristgemäß, inhaltsgemäß. Nummer zwei Unterausschuss Finanzen, Nummer drei, wenn das notwendig ist, vielleicht noch Jugendhilfeplanung wird herangezogen. Wenn jetzt Schwerpunkte aus dem Bereich der Jugendhilfeplanung anstehen, ziehen wir das auch in ureigenstem Interesse heran, weil das wichtig ist für die Qualitätsentwicklung und Erreichung in dieser Stadt und dann geht es in den Jugendhilfeausschuss“ (JA19:25ff.).

Ein Entscheidungsprozess scheint insbesondere dann notwendig, wenn Angebot und Nachfrage nicht gleich verteilt sind. Fünf Jugendämter geben an, dass ihr **Beratungsbedarf höher** als die zur Verfügung stehenden Beratungsmittel ist (JA1:40, JA13:13, JA8:26, JA18:28). „Das Beratungsprogramm im Landkreis schon den Stellenwert jetzt hat, dass wir die Mittel, die wir vom Land bekommen, dafür eigentlich gar nicht mehr so ausreichen, dass wir also größeren Bedarf hätten und die Träger das jetzt auch für sich nutzen in vielen Bereichen. Aber das

hat auch lange Jahre gedauert [..]. Es ist jetzt auch ein sehr gutes Instrument“ (JA7:13).

Zwei Jugendämter (JA14:40) geben hierzu an, dass Angebot und Nachfrage *„sich die Waage“* (JA19:29) halten. Fünf Jugendämter äußern in diesem Kontext, dass aktuell der **Beratungsbedarf der freien Träger geringer ist** (JA9:9, JA4:38, JA14:9) als der bereit gestellte Umfang. Aus Sicht eines Jugendamtes liegt das einerseits an der bisherig eher jugendamtsinternen Nutzung für Umstrukturierungsprozesse (JA2:27). Aus Sicht von zwei Jugendämtern begründet sich das andererseits darin, dass aktuell eine Pause notwendig scheint (JA11:16f). *„Die waren dann so pappsatt, weil ich sie nun jahrelang genervt habe[...]. Was ich gut verstehen kann letztendlich, weil irgendwann muss man auch mal arbeiten und sich nicht nur in Beratungsprozessen herum treiben [...].“* (JA3:21f).

◆ **Umsetzung**

Bei durch das Jugendamt angefragten Beratungsprozessen erfolgt eine **Kontaktaufnahme mit den Beratungsträgern über das Jugendamt** (BT1:10, BT2:21, BT4:20f, BT5:25, BT8:32). Wenn es sich um Beratungsbedarf der freien Träger handelt, **wenden die freien Träger sich mit dem konkreten Anliegen an die Beratungsträger** (BT2:23, BT1:22, BT5:25, BT6:24, BT3:31, JA12:32, JA4:16). *„Wir haben einige Träger, die das Beratungsprogramm regelmäßig in Anspruch nehmen und da ist es so, dass die sich direkt an den Beratungsträger wenden und schon gleich von denen der Vertrag hierher kommt und wir da rüber schauen, ob das so okay ist oder ob wir da noch Änderungen vornehmen sollten inhaltlicher Art. Und ansonsten wenden sich die Träger direkt an mich und fragen nach, ob es das Programm in diesem Jahr auch wieder gibt oder nicht, bzw. geben wir diese Information vorab heraus, dass es das Beratungsprogramm und Gelder gibt und dann sage ich denen einfach [...] die Liste der Berater und dass sie sich da jemanden heraus suchen sollen, bzw. sich informieren sollen, wer da am Besten zu ihnen passt [...] auch von anderen Trägern die Informationen holen, mit wem sie denn schon zusammen gearbeitet haben und gute Ergebnisse erzielt haben. Die Träger setzen sich dann auch direkt mit dem Berater in Verbindung und dann kommen die Verträge hierher und ich unterzeichne sie“* (JA2:26). Sofern die freien Träger als Beratungsnehmende weitere Informationen bzw.

Unterstützung bei der Suche eines passenden Beratungsträgers benötigen, erhalten sie diese durch die Jugendämter (BT4:22, BT11:17). *„Es hat sich ja auch im Laufe der Zeit eine Zusammenarbeit entwickelt, dass die die einzelnen Berater kennen oder sich gezielt Jemanden aussuchen oder dass die auch sagen: ach, wir möchten mal mit jemandem Neuen arbeiten und mal frischen Wind rein zu bekommen - das hatten wir auch. Also, da reden wir nicht rein“* (JA15:23).
Zugleich haben die Jugendämter eine Verwaltungsfunktion für formale Aspekte des Verfahrens. *„Es wird dann ein Vertrag geschlossen zwischen Jugendamt, Beratungsträger und Beratungsnehmer. Sie machen erst einmal Vorabsprachen, thematisch und wir schauen auch mit drauf inhaltlich: wollen wir das unterstützen. Wir schauen auf die Verträge ob es da noch Korrekturen oder so gibt“* (JA10:29).

4.2.2.2 Einbindung der Jugendhilfeplanung

Die Interviewten wurden befragt, inwieweit die Jugendhilfeplanung in diesen bereits dargestellten Prozess einbezogen ist. Die Strukturen in den Landkreisen und kreisfreien Städten erweisen sich als unterschiedlich, weshalb die Beantwortung dieser Frage nur unter Berücksichtigung dieser strukturellen Varianz diskutiert werden kann (GD2:40). Die zugelassenen Berater_innen schätzen aufgrund dieser Ausgangslage den Einbezug der Jugendhilfeplanung als sehr **unterschiedlich** ein (BT8:35, BT5:28f, BT10:45, BT1:25, BT11:19, M1:24), aber grundsätzlich hat *„sich eine Menge getan. Das finde ich sollte auch gewürdigt werden. Die sind in der Regel vielmehr eingebunden als noch vor fünf, sechs Jahren“* (GD2:40). Folglich wird die Anbindung sowie die Aufgabenstellung und Funktion der Jugendhilfeplanung unterschiedlich wahrgenommen. *„Die Jugendhilfeplanung gibt es ja in der Form in Brandenburg nicht bzw. der Auftrag der Jugendhilfeplanung wird sehr, sehr unterschiedlich ausgeführt bis hin zu einer Personalunion, also dass es ein Mensch ist, der Jugendhilfeplanung macht. Dann gibt es Jugendhilfeplanerinnen, die mit Jugendhilfe nichts zu tun haben, sondern die Sozialplanung machen, wo dann Jugendförderung drum herum arbeitet. Das ist so die Bandbreite, die ich da wahrnehme“* (BT4:25).

Der_die Mitarbeiter_in eines Jugendamtes gibt an, dass die Jugendhilfeplanung bisher **nicht mit einbezogen** ist. *„Nein, die ist bisher nicht mit dabei. Wir müssen als Jugendförderer natürlich immer die Jugendhilfeplanung im Blick haben, aber wir haben bis zu diesem Jahr unsere Jugendhilfeplanung immer selbst bearbeitet.“*

Also, entweder selbst, bzw. durch die Amtsleiterin. Da hat unsere bisherige Jugendhilfeplanerin dieses Instrument wenig entwickelt. Sie hat die Bausteine so ein bisschen zusammen gesetzt, sage ich mal, aber erarbeitet, die Analysen gemacht, die Schlussfolgerungen gemacht, das war alles die Amtsleiterin in Verbindung mit den einzelnen Bereichen, also für unseren Bereich Jugendförderung“ (JA5:37). Zukünftig soll die Jugendhilfeplanung verstärkt in die Prozesse mit einbezogen werden.

In den übrigen Jugendämtern lässt sich eher die Intensität des Einbezuges bzw. die Zusammenarbeit unterscheiden. Drei der befragten Mitarbeiter_innen aus den Jugendämtern sind **selbst für die Jugendhilfeplanung zuständig** (JA18:24, JA6:8). *„Ich bin Jugendhilfeplanerin und bin strukturell in den letzten Jahren bei uns im Amt, bzw. Fachbereich, wie es jetzt heißt, Jugendförderung zugeordnet gewesen. Dadurch bin ich als Jugendhilfeplanerin immer recht dicht dran gewesen an dem Thema Jugendförderung und damit auch an diesem Beratungsprogramm“ (JA20:6).*

Teilweise gibt es **Abspraken mit der Jugendhilfeplanung** (JA17:33, JA14:29, JA4:19, JA7:45, JA2:30), aber *„es wäre noch ausbaufähig“ (JA15:26).* Dies ist unter anderem auf Zeitkapazitäten zurückzuführen. *„Und so geht es den beiden anderen Kollegen genau so, und die Zeit, die wir bräuchten, um übergreifend da eben auch zum Austausch zu kommen, die fehlt dann einfach. Da fehlt dann für die fachliche Entwicklung in X-Stadt selbst, auf Augenhöhe, auch im Amt hier Jemand“ (JA13:30).*

Teilweise wird eine **enge Zusammenarbeit** (JA1:34, JA18:24, JA11:34, JA16:47, JA9:34) mit der Jugendhilfeplanung beschrieben, *„die das eng mit uns gemacht hat und die war ganz viel mit uns unterwegs in den Sozialräumen zur Implementierung des Systems sage ich mal“ (JA10:58).* So wird die Jugendhilfeplanung bspw. bei Auswertungsgesprächen mit den Trägern vor Ort eingebunden (JA1:34). Für die Zusammenarbeit kann es hilfreich sein, wenn die Wege für Absprachen kurz sind. *„Na klar, das geht bei uns hier kurz über den Flur, zwei Türen auseinander. Diese Sachen werden diskutiert, von Amtsleiterebene über den Sachgebietsleiter und die Jugendhilfeplanung und hier im Bereich der Jugendförderung. Also das ist schon ein abgestimmter Prozess, auf jeden Fall. Aber Gott sei Dank bei uns nicht so kompliziert, dass man sich da in große Beratungsrunden setzen muss“ (JA3:38).*

4.2.2.3 Das Beratungsprogramm zur proaktiven Steuerung

In dem Zusammenhang der Einbettung der Jugendhilfeplanung wurden die Interviewten befragt, ob und inwieweit das Beratungsprogramm zur proaktiven Steuerung im Landkreis/kreisfreien Stadt genutzt wird.

Ein Großteil der befragten Mitarbeiter_innen in den Jugendämtern gibt an, dass sie das Beratungsprogramm proaktiv zur Steuerung nutzen (JA10:18f, JA14:32, JA15:28, JA16:49, JA17:36, JA18:26, JA20:12, JA3:42, JA6:47, JA8:28, JA9:37). Diese Steuerung wird bspw. ausgeübt durch das Entwickeln und Umsetzen von Qualitätsstandards (JA7:48, JA5:42, BT8:26). Das bereits beschriebene, bedarfsorientierte Vorgehen hinsichtlich der Identifikation von Themen für die Beratungsprozesse wird als proaktive Steuerungsfunktion angesehen (JA1:8, JA6:47). *„Nehmen wir mal das Beispiel Sozialraumorientierung, d.h. die Jugendämter standen aufgrund verschiedener Faktoren vor der Herausforderung im Grunde genommen, die Struktur und die Angebote der Jugendarbeit neu zu beschreiben, neu zu definieren und neu zu strukturieren. Und sind, also nahezu flächendeckend in Brandenburg, auf die Struktur der Sozialraumorientierung umgestiegen. Und die Jugendämter haben eigentlich, soweit mein Überblick reicht, alle die Mittel, die ihnen aus dem Beratungsprogramm zur Verfügung stehen dafür genutzt, gemeinsam mit Beratungsträgern, also sozusagen externe Fachkompetenz genutzt, um dafür bei sich vor Ort Steuerungsgruppen begleiten zu lassen. Die zum einen Konzepte für Sozialraumorientierung erarbeitet haben, die sich mit Fragen wie ‚Wie gehe ich Sozialraumanalyse an?‘ beschäftigt haben und die sozusagen das Beratungsprogramm - um Ihren Begriff aufzunehmen - proaktiv genutzt haben, um für sich das Konzept von Sozialraumorientierung umzusetzen“* (M1:21). Nach diesem Verständnis werden in den Jugendämtern die notwendig stattfindenden Umstrukturierungsprozesse im Sinne einer proaktiven Steuerung maßgeblich durch das Beratungsprogramm befördert, da dort die identifizierten und anstehende Zielstellungen und thematische Herausforderungen in Beratungsprozesse transferiert werden können (JA17:10f, JA9:38, JA8:32, JA4:21, JA13:13, JA6:48f). Allein ein Jugendamt äußert, dass das Beratungsprogramm durch die Jugendförderung eher verwaltet wird, durch das Prüfen und Unterzeichnen der Verträge und somit keine gezielte inhaltliche Steuerung erfolgt (JA4:13f).

Die zugelassenen Berater_innen schätzen die proaktive Steuerung in den

Landkreisen und kreisfreien Städten eher unterschiedlich ein (BT1:25, BT5:30). „Ja, das ist faszinierend, das hat natürlich auch etwas damit zu tun, dass es nicht so eine Gesamtsteuerung gibt, also sozusagen: Da soll es hingehen. Sondern das ist ganz stark bei den Landkreisen, die haben das irgendwann angenommen, dass sie das Konzept inhaltlich und fachlich entwickeln. Das ist für uns natürlich sehr spannend, das führt aber manchmal zu einem Staunen, was bei einem selbst entsteht: Ach, so kann man das auch lösen!“ (BT2:18). Zwei zugelassene Berater_innen geben an, dass sie aufgrund ihres bisherigen Beratungsumfanges und der nicht erfolgten Anfragen durch Jugendämter, keine Einschätzung diesbezüglich vornehmen können (BT11:21, BT6:36).

Zugleich wird entsprechend den befragten Mitarbeitenden der Jugendämter beschrieben, dass das Beratungsprogramm bei Umstrukturierungsprozessen und gezielten Themensetzungen deutlich als proaktives Steuerungsinstrument genutzt wird (BT10:48, BT2:46, BT4:28, BT9:34 BT3:34, BT8:26). Die Art und Weise und das Verständnis bzgl. der Steuerung erfolgt dabei durchaus unterschiedlich. So kann die Vergabe der Beratungsaufträge in den Landkreisen und kreisfreien Städten als eine Steuerungsmöglichkeit verstanden werden (BT3:34).

Auf die Beschreibung hinsichtlich der Umsetzung folgt nun eine Darstellung der Aspekte bezüglich einer Weiterentwicklung des Beratungsprogramms.

4.2.3 Weiterentwicklung des Beratungsprogramms

In diesem Kapitel werden zunächst die gelingenden Aspekte hinsichtlich der Umsetzung des Beratungsprogramms strukturiert gebündelt. Daran fügt sich die Darstellung der weniger gelingenden Aspekte sowie die daraus ableitbaren Entwicklungspotentiale für das Beratungsprogramm.

4.2.3.1 Gelingende Aspekte des Beratungsprogramms

Die Interviewten wurden befragt, was aus Ihrer Sicht gelingende Aspekte der Umsetzung des Beratungsprogramms sind. „Das ist was ich eigentlich immer als erstes nach außen sage: Das ist die Existenz dieses Beratungsprogramms. Ein großes Qualitätsmerkmal von Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit in Brandenburg. So etwas gibt es in Berlin nicht [...] Da ist die Regierung schon einen klaren Weg gegangen wo auch alle zu stehen“ (BT4:51).

Neben dieser positiven Bewertung der grundsätzlichen Existenz des Programms werden im Folgenden die gelingenden Aspekte der Umsetzung des Beratungsprogramms differenziert bezogen auf den strukturellen Rahmen sowie die Ebene der Zusammenarbeit mit den zugelassenen Berater_innen dargestellt.

Strukturelle Rahmen

Die Interviewten geben allgemein an, dass **die Umsetzung des Beratungsprogramm gut möglich** ist (JA19:20, JA18:30, JA1:42, JA10:61ff, JA12:37f, JA14:24, JA8:36, BT11:23, BT4:12, BT7:41, BT9:40). „Dass es so *unkompliziert vonstattengeht*“ (JA2:34) beschreibt ein_e Mitarbeiter_in als einen gelingenden Aspekt. „*Ja, dass wir doch sehr große Freiräume haben*“ (JA19:21). Die gute Handhabbarkeit des Beratungsprogramms ist unter anderem auf die relativ **geringen Formalitäten** (JA4:28, JA3:44, JA2:35, JA14:42, JA11:32, JA17:38, JA19:47, BT1:27, BT6:25, BT2:40) zurückzuführen. „[...] *Man kann es relativ gut umsetzen. Also von Seiten des Landes müssen wir beispielsweise nicht viele, nicht groß einen Verwendungsnachweis machen, der nervig ist, der auch kurz und knapp ist*“ (JA7:35). Ein_e Mitarbeiter_in beschreibt die geringen Formalitäten folgendermaßen: „*Die formalen Abläufe muss ich sagen, bin ich relativ zufrieden, weil die formlos sind. Da bin ich zufrieden, dass die nicht durch eine überbordende Bürokratie seitens des Landesjugendamtes*“ (JA11:30). Zudem wird angemerkt, dass es zugleich als unterstützend wahrgenommen wird, dass die Berater_innen die Verträge selber gestalten (GD2:44). In Einzelfällen werden auch die Formalitäten entsprechend angepasst (JA13:18, BT2:40). „[...] *Das Land möchte erst die Zahlung, also das ist eine Empfehlung: erst die Zahlung, wenn das Beratungsbündnis zu Ende ist. Wir machen das anders, wir weichen da ab. Wir sagen, die Hälfte gibt es sofort nach Vertragsabschluss, die andere Hälfte, wenn wir wissen und ausgewertet haben, dass der Vertrag erfüllt ist. Davon ausgehend, der Beratungsträger muss in Vorleistung gehen, Miete etc. zu zahlen und die Endabrechnung dann. Aber dann ist es auch ganz klar, wir legen auch Wert darauf beim Vertragsabschluss, dass ganz klare Module und Ziele umgesetzt werden und die fragen wir natürlich auch ab, wenn das nicht der Fall ist, haben wir natürlich auch die Möglichkeit der Rücknahme. Da braucht dann keine Rechnung mehr kommen, wenn die Auswertung erfolgt ist und wir sicher sind, dass die Ziele erreicht sind und umgesetzt sind - da kommt die Zahlung automatisch*“ (JA5:46).

Als ein weiterer unterstützender Aspekt wird die Dokumentation der Beratungsprozesse (BT5:34) sowie die Auswertung der entsprechenden Formulare (JA8:40, M1:47) benannt.

Die **dezentrale Steuerung** bei der Vergabe der Beratungsaufträge über die Landkreise und kreisfreien Städte wird als weiterer wesentlicher gelingender Aspekt beschrieben (JA13:37, BT2:39, BT5:33, M1:27f). *„Na ja, es ist ja eine Entwicklung gewesen, das Geld, was für Beratung zur Verfügung gestellt wird, nicht mehr einem oder zwei oder drei Beratungsträgern zu geben, sondern das bekommen die Jugendämter auf die Tasche und haben mit dem Kontingent die Möglichkeit für sich und ihre freien Träger, mit denen sie zusammen arbeiten, Beratung einzukaufen oder zu kofinanzieren. Ich glaube, es ist ein gutes Verfahren“* (BT1:27). Von Seiten der Jugendämter wird dies ebenfalls als unterstützend beschrieben. *„Grundsätzlich halten wir den Weg, der vom Land eingeschlagen wurde, für sehr geeignet“* (JA8:37). Die damit einhergehende direkte Kontaktierung zwischen Beratungsnehmenden und Beratenden wird als hervorhebenswert benannt: *„Was gut funktioniert ist, dass ich direkt von potentiellen Auftraggebern, von Trägern angemailt oder angerufen werde. Das heißt, direkte Anfrage an mich, nicht über das Landesjugendamt oder irgendeine Verwaltung, sondern die, die Beratung wollen, rufen mich direkt an. Das finde ich gut“* (BT6:24).

Die dezentrale Steuerung bezieht sich auch auf die **inhaltliche Bestimmung der zu beratenden Themen** durch die Jugendämter (BT8:37f, JA14:24). *„Also, die praktische Umsetzung, wie das ja vom Land [...] vorgeschrieben ist, ist ganz gut, also dass sozusagen Problemlagen erst mal benannt werden und dass man dann gemeinsam schaut - so steht's ja auch drin - dass die Träger oder Sozialarbeiter dann Kontakt zu den Jugendämtern aufnehmen sollen und wir ins Gespräch kommen darüber und das läuft ganz gut, denke ich mal.[...]"* (JA1:42). Die Jugendämter haben so die Möglichkeit, *„aufgrund ihrer Schwerpunktsetzung auch bewusst intendierte Beratungsprozesse zu initiieren“* (M1:44).

Des Weiteren wird als ausgesprochen gelingend und unterstützend wahrgenommen, dass die **Absprachen mit dem Landesjugendamt auf kurzem Wege** erfolgen können (JA16:19, JA19:31, BT5:33, BT4:49). *„Kann man auch mal gut [...] mit Y vom Landesjugendamt, wenn auch noch mal Fragen sind, ist das immer ein kurzer Weg, ein kurzer Draht - das funktioniert eigentlich gut“* (JA7:51).

Diese Absprachen können sich sogar auf Anfragen hinsichtlich weiterer, noch vorhandener Beratungsgelder beziehen (JA19:31).

Besonders hilfreich erscheint es, wenn die Finanzierung möglichst frühzeitig abgestimmt und damit planbar wird. *„Was relativ gut funktioniert, ist, dass wir schon im Vorfeld, also bevor das Haushaltsjahr abgelaufen ist, wir also nicht im laufenden Haushaltsjahr den Antrag stellen, sondern in der Regel schon im Dezember, das hat jetzt auch schon gut funktioniert, je nachdem wie schnell die Haushaltsdiskussion dort beim Landesjugendamt und auch im Land Brandenburg insgesamt geht. Dass man dann zum 1.1. schon weiß: Aha, ich kann jetzt anfangen und nicht erst im zweiten Halbjahr. Also dass die Zuwendungsbescheide relativ schnell und kurz da sind. Das ist aber auch meistens so im Januar/Februar. Das hat jetzt meistens auch geklappt. Das war 2009, 2010 und 2011 auch so“* (JA19:41).

Zusammenarbeit mit den zugelassenen Berater_innen

Von den Mitarbeitenden der Jugendämter wird beschrieben, dass die Begleitung durch die Berater_innen insbesondere aufgrund deren **externer Perspektive** hilfreich ist (JA16:34, JA18:39, JA3:26, JA9:25). *„Weil ohne dieses Beratungsprogramm hätten wir die qualitative Entwicklung definitiv nicht. Also wir hätten es alleine nicht qualitativ und fachlich und von außen mit diesem Draufblick nicht so hinbekommen, wie wir es jetzt haben, weil die Prozesssteuerung [...] das war klasse an vielen Ecken“* (JA14:17). Durch diese externe Perspektive können zugleich Anregungen und Impulse aus anderen Landkreisen vermittelt werden (JA5:55). *„Ja, es ist schon eine Unterstützung, noch mal ein Blick von außen und [...] die Berater sind ja auch in anderen Landkreisen tätig, wo die dann mal sagen: die Kollegen denken das auch gerade so, oder: das haben die schon probiert, damit haben sie schlechte Erfahrungen gemacht - man profitiert auch von dem Wissen der einzelnen Berater“* (JA15:36). Neben dieser beraterischen, oftmals überregional bezogenen Fachexpertise wird auf einer anderen, eher prozessdynamischen Ebene benannt, dass die Resultate extern begleiteter Prozesse des Öfteren **eine höhere Akzeptanz bei den Beratungsnehmenden** erfahren (JA20:27f). *„Da können auch andere Sachen angesprochen werden. [...] Das hat uns sehr den Rücken gestärkt und voran gebracht“* (JA10:71). Dies bezieht sich ebenso auf Beratungsprozesse in der Verwaltung selbst. *„Ich sage*

*mal, so ganz niederschwellig, dadurch, dass wir ja die Themen zusammen mit freien Trägern, Mitgliedern des Jugendhilfeausschusses, Verwaltung beraten mit externer Moderation, hat das auch Legitimation für die Arbeit der Verwaltung. Die Fronten sind teilweise ziemlich verhärtet und dadurch, dass wir gemeinsam an einem Papier arbeiten, an einem Schwerpunkt arbeiten, ist das der weiteren Zusammenarbeit auch extrem förderlich“ (JA16:31). Darüber hinaus wird als hilfreich beschrieben, dass durch eine kontinuierliche Zusammenarbeit die jeweiligen zugelassenen Berater_innen sich „sehr schnell in die Besonderheiten des Landkreises rein finden und diese bei dem Beratungsprozess gezielt berücksichtigen“ (JA6:13). Dieser Aspekt ist insbesondere für die Effizienz der Beratungsabläufe unterstützend (JA6:17). Die externe Perspektive befördert häufig durch **Übernahme der Moderation** (JA3:26, JA1:53) bei Veränderungsprozessen, die dynamische und zugleich inhaltliche Qualität. „Erstens heißt es ja zwischen Verwaltung und freien Trägern, wenn wir etwas moderieren, wir sind befangen. Wenn man Jemanden von außen holt hat das, ich sage mal, einen anderen Anstrich, es ist neutraler [...]. Und ich muss sagen, ich bin der Meinung, dadurch, dass wir externe Berater haben, die Ergebnisse oder die Qualität der Themen, die behandelt werden und das, was dabei herauskommt, eben sehr viel höher ist“ (JA16:30). Zudem ist dadurch eine Zusammenarbeit von Jugendamt und freien Trägern auf „auf Augenhöhe“ (JA13:32) möglich.*

Als ein weiterer unterstützender Aspekt wird die unkomplizierte **kommunikative Gestaltung der Zusammenarbeit** durch die Beratungsträger genannt (JA6:53, JA5:31, JA15:30, JA10:72, JA19:34, BT6:24, BT5:34). „Ja, wenn Dinge unklar sind oder Teile noch mal besprochen werden müssen, dann mache ich das zwischendurch. Auch im Email-Kontakt, manche Träger machen ja viel über Email, dass sie dann zwischendurch noch mal eine Information rein reichen oder auch noch mal eine Frage stellen und auch noch ein paar Dinge wissen wollen. Also das klappt ganz gut“ (JA1:51). Um dies zu ermöglichen ist es wichtig, dass Beratungsträger frei ausgewählt werden und zugleich der Vertrag aufgehoben werden kann, wenn die Zusammenarbeit nicht gelingend gestaltbar wird (JA10:72f, JA15:30). Zugleich wird aus Sicht der Beratungsträger die bereits zuvor ausgeführte Steuerungsqualität und die damit verbundene Notwendigkeit einer Auftragsklarheit hervorgehoben „Und da finde ich, dass die Zusammenarbeit mit den Jugendämtern schon wirklich gut ist. Da gibt es eine große Offenheit und

*auch eine gute Klärung von Aufträgen. Was ich Ihnen gesagt habe, dieses Thema Steuerung durch die Jugendämter, also: Wofür bekommt wer Beratungsleistung? Da sind sie sehr blickig. Das ist also nicht so nach dem Motto: Oh, da kommt Kohle vom Land und Jeder kann sich etwas wünschen“ (BT3:38). Dies beinhaltet insbesondere **Abspraken hinsichtlich einer Zielklärung** bzgl. möglicher umzusetzender Prozesse (BT1:29, JA19:34). „Ob das dann wirklich den Effekt bringen könnte [...] Ich meine, wir wissen ja alle, die Sozialarbeiter sind ja manchmal sehr euphorisch, wenn es Problemlagen gibt und die versuchen dann auch, das in einem Papier unterzubringen und man muss dann immer gucken, wie ist wirklich die Realität, was kann ein Beratungsträger dann auch wirklich leisten und der sagt mir dann auch meistens selbst schon: bis hierhin kann ich gehen, aber das und das wird dann schwierig“ (JA1:43). In solchen Prozessgestaltungen zeigt es sich bereits vor einem konkreten Beratungsstart als unterstützend, wenn die angefragten Berater_innen für die benannten Themenstellungen über eine entsprechende Expertise verfügen bzw. eine entsprechende Fachkraft aus ihrem Team einsetzen können (JA18:15, JA6:18). Von drei der zugelassenen Berater_innen wird die potenzielle Auswahl aus einem vielfältigen **Beratungsträgerpool** ebenfalls als unterstützend angesehen (BT1:34, BT4:48). „Es gibt ja so eine Vielfalt an Beratern. Die Berater sind so unterschiedlich, die haben so unterschiedliche Ansätze - also jeder Einzelne in diesem Gros arbeitet schon quasi anders, aber auch die verschiedenen Träger. Das ist auch wichtig und gut, weil sie ja jeweils andere Menschen haben, mit denen sie zu tun haben, andere Fragestellungen [...] Ich finde das schon gut, dass es diese Vielfalt gibt. Eine Vielfalt hat ja auch immer mit Regionen und Menschen zu tun. Da passt auch nicht immer jeder Ansatz überall und außerdem passen auch nicht alle Menschen überall, also die Berater!“ (BT10:53).*

Ein Jugendamt erwähnt explizit die Vor- und Nachbereitung sowie die Protokolle der zugelassenen Berater_innen als unterstützend (JA14:36).

4.2.3.2 Weniger gelingende Aspekte des Beratungsprogramms sowie daraus ableitbare Entwicklungspotentiale

Die Interviewten wurden gefragt, was aus ihrer Sicht im Kontext des Beratungsprogramms verändert bzw. weiterentwickelt werden sollte. Dabei wurden verschiedene Aspekte herausgearbeitet, die den Bereichen Programmziele, Programmumsetzung, Programmformalitäten und

Programmumsetzende zuzuordnen sind. Diese werden im Folgenden näher beschrieben.

Programmziele

Hinsichtlich der Programmziele wird benannt, dass aus Sicht einiger Befragter die **Zielstellung des Beratungsprogramms nicht ausreichend klar sei** (BT10:38, BT9:24f, BT6:37, BT2:42f.). *„Was ich bemerke ist, dass das Beratungsprogramm landesweit nicht über eine klare Zielstellung verfügt und die Qualitätsentwicklung, zumindest in den letzten Jahren, eher halbherzig gewesen ist“* (BT7:28). Die unklare Zielstellung bezieht sich zum einen auf eine übergeordnete landesweite Zielstellung für das Beratungsprogramm als Grundlage für die Entwicklung von Qualitätsstandards. *„Ich glaube in dem Zusammenhang, dass das Landesjugendamt auch noch mal deutlich macht, worum es in den Jugendämtern geht. Was heißt Strukturbildung 2011/2012. Weil wir natürlich nicht die Situation haben, wie Anfang der 90er, wo Strukturbildung ein Begriff war, wo alle das Gleiche mit meinten. Und ich glaube, die benutzen den Begriff nach wie vor, es gibt aber jede Menge Übersetzungen in eigene Denke davon. Ich hänge gar nicht so sehr an dem Begriff, aber solange wir ihn verwenden, sollten wir im Rahmen eines Programms, was die Funktion hat der Strukturbildung und eine Vorstellung davon haben wie wir arbeiten“* (BT9:46). Darunter wird auch die Notwendigkeit von landesweiten Empfehlungen bspw. hinsichtlich Sozialarbeit an Grundschulen (BT7:33) verstanden. Zum anderen bezieht sich die Unklarheit bezüglich der Programmzielstellungen auf die Jugendämter selbst. Ein Beratungsträger folgert dies aus den Anfragen für Beratungsprozesse, so *„dass ich das Gefühl habe, dass den Jugendämtern manchmal nicht so klar ist, wofür das Beratungsprogramm da ist“* (BT10:36). So zeigt sich dies auf eine klarere Abgrenzungsnotwendigkeit der Nutzung des Beratungsprogramms zu Fortbildungen und Coachings (BT10:26). *„Also meine Erfahrung ist eher, dass es auch Beratungsträger gibt, die dann versuchen, den Trägern zu sagen, na wir können ja hier, wir machen ja einen Workshop, aber letztendlich ist es eine Fortbildung. Oder wir machen mal hier so eine Begleitung eines Prozesses und letztendlich ist es eine Supervision“* (GD1:77).

Aus Sicht vieler Befragter scheint daher die **Aktualisierung in der Klärung der Programmzielstellung** zentral: *„[...] Was beabsichtigt das Land, die*

Landesebene mit diesem Beratungsprogramm?“ (GD2:68). Bei der Diskussion dieser Fragestellung sollten möglichst alle Akteure beteiligt werden (GD2:138). „Also wozu soll es denn nun wirklich da sein. Weil, wenn ich da alles habe, wie gesagt KJHG mehr oder weniger zitiert, ja dann kann ich wirklich fast alles da rein packen. Und dann wird es so ein bisschen verschwommen und so ein bisschen unklar“ (GD1:78). Bei einer als nicht ausreichend und konkret wahrgenommenen Zielstellung des Beratungsprogramms wird nachfolgend eine Wirksamkeit schwer messbar bzw. nachweisbar, weswegen man „vielleicht auch manchmal das Gefühl hat von einer gewissen Unwirksamkeit, wenn man nicht weiß, was sind eigentlich die Zielkriterien, nach denen wir prüfen, ob wir gut beraten haben oder nicht“ (GD2:69). Aus der Perspektive einiger Befragten wird folglich zukünftig eine landesweite Abstimmung und Weiterentwicklung von Standards für das Beratungsprogramm (JA7:35, BT3:40f.) förderlich. In diesem Zusammenhang wird die prozessbegleitende, jährliche landesweite Auswertung zum Beratungsprogramm herausgestellt, als mögliches weiterzuentwickelndes Qualitätsentwicklungsinstrument „Also, es reicht nicht, das zu tun, was man bis jetzt tut. Es reicht nicht, dass man eine Runde macht, wo jeder Berater die Frage gestellt bekommt, die Sie mir auch am Anfang gestellt haben, was waren die Tendenzen [...] Damit kann man nichts anfangen, finde ich. Und man merkt auch, dass alle anderen [...] also, man nickt, aber das ist eigentlich nicht wirklich interessant. Es ist nicht inspirierend, sagen wir es mal so. Man könnte aber auch sagen, das ist Job des Landesjugendamtes, wenn sie schon diese ganzen Verträge und Bögen haben, das selbst zu tun und auch eine entsprechende Auswertung vorzunehmen. Also nicht das sagen zu lassen, Tendenzen, was die Leute einem schon sagen, sondern tatsächlich das Dokumentationswesen so anzulegen, dass es wirklich eine Datenbasis ist, auf der man vielleicht auch Tendenzen ablesen kann. Die Dokumente müssten einer Sekundäranalyse zugezogen werden. Also man müsste einfach die Dokumente nehmen und schauen, wo gibt es dort Trends“ (BT6:30ff). Dies scheint insbesondere notwendig zu sein im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Themen- und Handlungsfelder. „Also, wo ich das Gefühl habe, da könnte noch was passieren, wäre, wenn wir wieder auf die regionale Ebene gehen, wenn es um Zielstellungen des Beratungsprogramms geht. [...] Da haben wir manchmal viel Arbeit damit, zu klären, was denn mit dem Beratungsprogramm gemacht werden kann und was

*eben auch nicht. Also auf dieser Ebene da könnte man noch etwas machen, dass das zielgerichteter wird und dass nicht so viel Zeit gebraucht wird für Umwege, bis raus kommt, was tatsächlich umsetzbar oder machbar ist“ (BT2:42). Sowohl auf der jeweils regionalen Ebene als auch einer landesweiten Betrachtung scheint eine intensivere prozessbegleitende Auswertung des Programms als inhaltliches Steuerungspotenzial hilfreich. So können einerseits insbesondere auch überregionale Bedarfe und Themenstellungen identifiziert werden und andererseits entsprechende Unterstützungsprozesse proaktiv koordinierbar werden. „Also Familienbildung scheint ja vermute ich nicht bloß bei uns sondern woanders auch so als Querschnittsaufgabe immer mehr ein Thema zu sein. Aber da kann ich doch Schlussfolgerungen nehmen, wenn ich das analysiere gleich wie viele Fortbildungsmöglichkeiten das SPFW, schreibe: guck mal hier beraten die Kollegen Berater, vielleicht ergibt sich hier auch mal ein Fortbildungsidee. Aber manchmal habe ich den Eindruck, da wird gar nicht mit diesen Ergebnissen wirklich gearbeitet. Also die so analysiert und dann weiter etwas gemacht“ (GD1:83). So werden bereits laufende Prozesse in den Landkreisen, die durch das Beratungsprogramm angegangen werden, nicht ausreichend wahrgenommen und offensiv diskutiert. „Oder wir sitzen in der Beratung der Jugendförderung, da entsteht die Frage, na macht jemand von euch, ist schon länger her, Sozialraumkonferenzen und wie findet ihr, macht das denn jemand der Erfahrung **[hat]**, wo ich sage, das gibt es doch gar nicht, hätten die das Beratungsprogramm gelesen, hätten sie gewusst, dass wir bestimmt schon zehn gemacht haben, andere Kollegen auch, dann hätte sich diese Frage doch überhaupt gar nicht ergeben. Das ist schon eine Methode geworden in den Regionen, die eigentlich für die sozialräumliche Arbeit wichtig ist. Und das sind dann solche Sachen, wo ich mich dann Frage: Hallo? Was passiert denn wirklich damit. Oder macht man jetzt wirklich bloß eine Einschätzung, wie viele freie Träger, wie viele öffentliche, wie viel Geld ist da hingegangen prozentual. Ich meine das sind ja dann diese Fragen. Aber das ist reine Statistik. Aber jetzt gerade zu den Inhalten, da sind wir, wo ich sage, jedes Mal immer wieder Hinweise und Kritik und jedes Mal kriege ich einen Anruf: ja Marianne hast du schön gemacht, danke für die Arbeit. Aber ich habe nicht das Gefühl, dass da jetzt irgendetwas passiert“ (GD1:83). In dieser Fokusgruppe wurde folglich herausgearbeitet, die bereits bestehenden statistisch vorhandenen Daten aus der Dokumentation des Beratungsprogramms zu nutzen,*

um entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten, Fortbildung etc. zu planen und anzubieten (GD1:85). Zugleich wird kritisch angemerkt, dass entsprechende Hinweise bei den jährlichen Rückmeldungen scheinbar nicht ausreichend wahrgenommen werden (GD1:87). Dieser Aspekt bezieht sich zugleich auf einzelne gelingende Prozesse, die durch eine gezielte und steuernde Transparenz durchaus multiplizierbarer wären (GD1:88). In diesem Zusammenhang wird folglich die Möglichkeit einer **intensivierten Steuerung durch das Landesjugendamt** angesprochen: *„Manchmal würde ich mir wünschen, dass auch das Landesjugendamt das Programm mehr zum Steuern her nimmt. Und auch tiefer mit allen Beratern arbeitet“* (BT10:52). Somit könnte das Landesjugendamt entsprechend der rück gemeldeten Themen und Bedarfe steuernd agieren. *„Also wir berichten ja eine ganze Menge, wir füllen ja eine Menge aus, dann wird auch eine tolle Analyse gemacht mit Bögen, wer macht gute Protokolle, wer nicht, etc., ist auch immer interessant zu sehen aber letztendlich, wie nutzt das Ministerium diese Programme, das finde ich sehr fraglich“* (GD1:81).

Eine aktualisierende und die realisierten Prozesse aufnehmende Weiterentwicklung der bereits bestehenden Standards und Kriterien des Programms sowie des Selbstverständnisses der Zielstellung des Programms scheint daher aktuell durchaus notwendig, zumal *„die neusten Blätter, die programmatischen Aussagen dazu, die sind doch auch schon wieder vier oder fünf Jahre alt“* (GD2:263). *„Kontinuierliche Qualitätsentwicklung zu sichern, zu gewährleisten. Und das heißt auch zu überprüfen. Das ist ein extra Stichpunkt nochmal“* (GD2:264).

Ein weiterer Aspekt thematisiert die **Nachhaltigkeit der Beratungen**. *„Ja, da fällt mir nur ein, dass wir uns an unsere eigene Nase fassen müssen, aber da kann der Berater nichts dafür oder dafür ist er nicht verantwortlich. Also, was weiß ich, ob es mit der Zuwendung vom Land uns gegenüber da irgendeine Verpflichtung gibt, was weiß ich, nachzuweisen, ob die Ergebnisse auch umgesetzt werden - ich weiß nicht, ob man so etwas ‚beauftragen‘ kann! Aber vielleicht mal zu überlegen, ob man eben mit der Zuwendung auch so eine gewisse Verbindlichkeit herstellt, dass wir hier als Amt oder eben der freie Träger, der das in Anspruch nimmt, oder wer auch immer dafür zu sorgen hat, dass diese Ergebnisse auch in einem bestimmten Maß weitergeführt werden, festgehalten werden, umgesetzt werden“*

oder was weiß ich. Das wäre zumindest ein Versuch“ (JA20:30). Um eine solche Nachhaltigkeit und Praxisimplementation feststellen zu können, wird wiederum eine klare Orientierung bzw. Vorgabe von zu erreichenden Zielen notwendig (GD2:168). Einzelne Berater_innen geben solche Ziele in den Verträgen sehr konkret und messbar an. „Wobei ich das schwierig finde, also in dem einzelnen Beratungsangebot da steht das sehr wohl drin. Also die formvollendeten smarten Ziele die stehen da ganz klar drin, was muss am Ende des Beratungsprozesses da stehen[...] und daran werden wir letztendlich auch gemessen. Manchmal werden die ja auch nicht erreicht, was nicht unbedingt mit dem Beraterverhalten zu tun hat, sondern weil das Jugendamt seine versprochene Zuarbeit nicht erledigt hatte. [...] Für das ganze Programm das festzulegen, das finde ich schwierig“ (GD2:169). Nach diesen Perspektiven scheint es möglicherweise hilfreich und zugleich notwendig, dass es eine entsprechende Vorgabe durch das Landesjugendamt gibt, dass solche konkreten Ziele entsprechend formuliert werden müssen (GD2:170).

In diesem Themenkontext wird von einem Beratungsträger vorgeschlagen, die Jugendhilfeausschüsse zu qualifizieren, um *„die Kompetenzen der Jugendhilfeausschüsse weiter zu steigern, dann würde auch in diesen Aushandlungsprozessen, wenn halt Beratungsergebnisse vorliegen, es besser gelingen, sie zu implementieren, dass sie eben auch wirklich implementiert sind und einfach nicht wieder nicht verstanden werden auf manchen Ebenen“ (BT2:32).* Teilweise werden nach den Beratungsprozessen entsprechende Auswertungsgespräche geführt, welche ebenfalls eine Nachhaltigkeit unterstützen. *„Also was wir noch machen, dass wir zu jedem Beratungsbündnis ein Auswertungsgespräch führen. Also wenn wir beraten werden, führt unsere Vorgesetzte über uns ein Beratungs- also ein Auswertungsgespräch mit dem Träger, wo sie entscheidet ob wir dabei sind. Entscheidet sie immer selber. Also wenn es um allgemeine Strukturen, waren wir mit dabei, wenn das auch noch mal um Teamentwicklung ging, kommt das zusammen, hat sie uns auch außen vorgelassen. Ist ja auch in Ordnung. Wir machen das aber auch, wenn die Beratungsträger bei freien Trägern sind. Dass wir noch mal ein Auswertungsgespräch mit dem Beratungsträger wollen um einfach auch nochmal zu hören, ist das erreicht worden, nochmal abzuklären, also das, was vereinbart wurde bzw. gab es noch Baustellen, wo wir als Jugendamt dran denken müssen.*

So etwas finde ich immer ganz gut“ (GD1:44). Als eine weitere Möglichkeit zur Stärkung einer Nachhaltigkeit von Beratungsprozessen wird angeführt, dass die Berater_innen gegenüber der Landesebene Empfehlungen bezüglich bestimmter Prozesse in den Landkreisen aussprechen, um entsprechende Dialoge anzuregen und Abstimmungen zu koordinieren, da aus dieser Einschätzungsperspektive „zu viel irgendwie nebeneinander läuft. Und es ist nicht überschaubar, für den einzelnen Berater nicht überschaubar, was da sowieso schon ist“ (BT10:24).

Zugleich wird eine mögliche **Öffnung des Beratungsprogramms für andere Handlungsfelder** diskutiert (JA5:18f, JA4:40, JA13:16, JA10:53ff, JA19:46, JA20:24, JA13:16, JA10:54f, BT5:38f, BT9:29ff, BT8:21). *„Aus meiner Sicht passt es nicht mehr, weil das Beratungsprogramm ja zugeschnitten ist auf den Bereich Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit, meinetwegen noch erzieherischer Kinder- und Jugendschutz, dieser Bereich, wo wir Jugendförderer kommen, wir ja aber auch eine Schnittmenge sind oder bilden logischerweise mit anderen Bereichen der Jugendhilfe, wo ich seit Jahren schon auf den Bogen schreibe, dass das Beratungsprogramm komplett für die Jugendhilfe geöffnet wird und sich das Land gar nicht gefreut hat über diese Aussagen[...]“ (JA3:8f). Beispielhaft wird hier ein durchaus vielfältig wahrgenommenes Dilemma nachvollzogen. Einerseits haben sich die lebensweltlichen „Konstellationen, wie man sie heute draußen bei Kindern und Jugendlichen vorfindet, man sich einfach nicht mehr so abgrenzen kann und sagen: das ist jetzt mein Part, Jugendarbeit, und dann guck ich mal nicht, was Hilfen zur Erziehung macht, und ich muss mich mit denen auch nicht vernetzen, weil das tut alles nicht Not“ (ebd.). Die sogenannte Entsäulung der Jugendhilfe, die sich durch eine zielgruppen- und handlungsfeldübergreifende Kooperationslogik konkretisiert, macht eine Durchlässigkeit bisheriger Abgrenzungssysteme notwendig. Andererseits besteht dadurch die Gefahr, dass die originär aus dem Bereich der Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit zugeordneten Beratungsgelder Gefahr laufen „wenn wir das jetzt für andere Bereiche öffnen, dann kriegen wir vielleicht nichts mehr ab“ (ebd.). Aus dieser beispielhaft fachlichen Einschätzung führt die Notwendigkeit eines ganzheitlicheren Verständnisses in der Kooperation der im SGB VIII verfassten Handlungsfelder, dass man „richtig gut zusammen arbeiten muss, um auf der einen Seite Kosten zu sparen und auf der anderen Seite optimale, Ergebnisse, Effekte zu erzielen für die Kinder und Jugendlichen“ (ebd.). In der aktuellen Ausgangslage, dass allein im*

Handlungsfeld der Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit für Beratungsprozesse entsprechende finanzielle Möglichkeiten in die kommunale Ebene geleitet sind, führt dies aus Sicht eines Jugendamtes dazu, dass *„ich dann ständig der bin, der komplett Jugendhilfe einlädt, sprich: den Bereich Hilfen zur Erziehung oder auch den Unterhaltsbereich oder die Wirtschaft, um irgendwas abzustimmen und hier immer den Vorreiter mache - es kann nicht sein, dass Jugendarbeit die Vorreiterrolle letztendlich dadurch, weil wir die Gelder nur kriegen, zwangsweise einnimmt nur für die komplette Jugendhilfe. Dafür gibt es nämlich irgendwann Dresche - immer wieder nur die haben neue Ideen, so ungefähr kommt das dann rum“* (ebd.). Neben der geschilderten Notwendigkeit zur Öffnung des Beratungsprogramms für weitere Handlungsfelder bleibt es zugleich wichtig, den Fokus auf die Jugendarbeit nicht zu verlieren (JA11:36ff). Eine stärkere Vernetzung und Kooperation der verschiedenen Akteure untereinander wird perspektivisch deutlich notwendig, selbst ggf. über das SGB VII hinaus: *„Es geht vielmehr darum, in Netzwerken zu arbeiten. Das bedeutet, dass solche Beratungsleistungen auch immer über den Tellerrand des KJHG gucken müssen, weil das auch gefordert ist - eine Familie teilt sich in ihrem Lebensgefüge nicht nach Gesetzen und Zuständigkeiten auf! Und es wird deutlich, dass das für die Träger sozusagen auch eine Chance ist, zu sagen: Gut, wir gucken uns das ganzheitlich an“* (BT1:20). Eine solche Öffnung scheint wiederum bereits durch das Programm gegeben zu sein, da auch Beratungsprozesse im Schnittstellenbereich zu anderen Handlungsfeldern stattfinden. Eine Finanzierung dieser Prozesse ist möglich, sobald Mitarbeitende aus den Handlungsfeldbezügen der Jugendförderung involviert sind. *„Das Beratungsprogramm ist offen. Sobald Jugendarbeit mit dabei ist, ist alles in Ordnung. Da können auch tausend andere und Polizisten und sonst was mit dabei sein. Und weiter öffnen würde ich es gar nicht“* (GD2:147). Aus Sicht dieser Befragten kann das Beratungsprogramm offen genutzt werden, *„solange zwei Jugendfördererbeine unterm Tisch sind“* (GD2:161). Dies entspricht ebenfalls der Auffassung des Ministeriums. *„Was ich aber schon sehe ist, dass die Schnittstellen zu anderen Feldern der Jugendhilfe, also HzE, Kita, oder auch zu Schnittstellen wie Schule, deutlich stärker ins Blickfeld von Beratungsprozessen geraten sollten, allerdings immer aus der Perspektive der Jugendarbeit heraus. D.h. keine komplette Öffnung des Beratungsprogramms zu anderen Feldern der Jugendhilfe, aber sehr wohl*

Bearbeitung von Schnittstellen zu anderen Bereichen, aber immer aus der Perspektive der Jugendarbeit heraus. Und ich glaube auch, dass das einer Profilierung und einer Selbstbewusstseinsstärkung der Jugendarbeit dient“ (M1:41). Zugleich scheint eine klarere, handlungsanweisende Regelung von Seiten des Landesjugendamtes diesbezüglich unterstützend zu sein. *„Also mein Wunsch wäre da eher Klarheit, weil also ich erlebe das auch so, bei dem einen Jugendamt ist es so offen, da ist eine Vernetzungsgruppe, so wie du das gerade gesagt hast, von allen möglichen Richtungen, kein Problem, solange Jugendarbeit mit dabei ist und bei den anderen ist es völlig zu. Und es braucht sozusagen wieder auf dieser Zielebene glaube ich auch da eine Klarheit, für wen ist es offen“* (GD2:156). Die Notwendigkeit zur unterstützenden Klärung wird ebenfalls aus der Perspektive eines Jugendamtes benannt: *„Es ist schwer, sagen wir mal so. Ich habe mal eine Abrechnung gemacht und habe das mit reingenommen, Bereich Kita, da ging es wirklich um Konzeptentwicklung, die alternative Kinderbetreuung in einer Jugendfreizeiteinrichtung involvieren wollten. [...] Da haben wir richtig Ärger [...] bekommen, wieso Kitabereich etc. Ich konnte mich nachher, indem ich den Sachberichtsbogen nochmal umgeschrieben habe noch mal rausreden um zu sagen, ok, aufgrund unserer Jugendhilfeplanung, die genau das aussagt, sozialräumlich und Aufhebung der Versäulung, in diesem Kontext haben wir diese versucht, Instrument also dieses Instrument umzusetzen mit einer konkreten Beratung. Das haben sie dann akzeptiert, aber ich musste viel umschreiben“* (GD1:30). Eine Klärung im Selbstverständnis des Beratungsprogramms bezüglich der benannten Öffnung hin zu anderen Handlungsfeldern scheint daher deutlich notwendig.

Programmumsetzung

Hinsichtlich der Nutzung und der Vergabe von Beratungsaufträgen scheint eine Transparenz über die grundsätzlichen Möglichkeiten des Programms insbesondere bei freien Trägern der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit notwendig. Diese **fehlende Kenntnis des Beratungsprogramms bei freien Trägern** (BT10:37, BT5:37, BT6:36, JA20:33) wird durchaus angesprochen. *„Und das Zweite wäre Informationen. Ich erlebe nach wie vor, dass dieses Programm bei den meisten Trägern in Brandenburg nicht bekannt ist. Ich weiß nicht, wie viele Gelder für Strukturierungsprozesse von Jugendämtern ausgegeben werden für dieses Programm [...]. Ich persönlich bin der Meinung, das ist eigentlich für die*

Träger. Aber das weiß ich nicht, das soll das Landesjugendamt sagen, für wen es ist. Aber was ich mitbekomme ist: ich bewerbe das ja auch im Rahmen von Fortbildungen und da habe ich dann oft viele Leute aus unterschiedlichen Trägern da und die kennen das alle nicht, dieses Programm! Und können das dann entsprechend für sich nicht nutzen. Information wäre da wirklich eine gute Sache“ (BT5:23). Auch von Seiten des Jugendamtes wird dieser Aspekt beschrieben: „Was wir als Amt, glaube ich, in den letzten Jahren gar nicht gemacht haben, was aber wohl eigentlich auch sein müsste, ist eine Information den freien Trägern gegenüber über das Beratungsprogramm, bzw. so eine gesamtheitliche Erfassung von Themen in der Stadt insgesamt. Wie gesagt, bei den freien Trägern und bei uns, um dann zu sagen: Insgesamt sollen die und die und die Themen beraterisch begleitet werden. Also da sind wir als Amt in den letzten Jahren zunehmend egoistisch geworden und haben das einfach für uns eingekrallt und haben uns da wenig darum gekümmert, wie das mit den freien Trägern so ist. Das ist an sich nicht richtig, aber es hat sich irgendwie so entwickelt. Das hat offensichtlich niemanden gestört oder es hat sich keiner beschwert, aber das wäre eigentlich ein Schritt, der erforderlich ist, der aber im Moment nicht getan wird“ (JA20:33).

Die Informationswege und die damit verbundene Transparenz können sehr unterschiedlich gestaltet und auch intendiert sein. *„Manche teilen es in der AG 78 mit, manche sagen es im Jugendhilfeausschuss, manche versenden an jeden einzelnen einen Brief. Die Wege sind sehr unterschiedlich aber gerade die Jugendämter, die das selber nicht ausschöpfen, sind heilfroh, wenn die Landesknete nicht zurückgeht. Also das ist ja ein eigener Antrieb für die Kollegen in den Jugendämtern. Das soll möglichst sinnbringend eingesetzt werden. Aber die Güte der Information, die Nachhaltigkeit, die mag sicherlich unterschiedlich sein“ (GD2:19). Zugleich besteht die Möglichkeit, dass veröffentlichte Informationen nicht wahrgenommen werden (GD2:19) oder aufgrund von organisationsinternen Prozessen bei den Trägern selbst, bspw. durch Personalwechsel oder mangelnde Informationsweitergabe, nicht entsprechend empfangen werden (GD2:25).*

Dass für die **freien Träger keine bis wenige Gelder zur Nutzung des Beratungsprogramms verfügbar bleiben**, da diese wie oben bereits angesprochen, für Umstrukturierungsprozesse im Amt genutzt werden, scheint durchaus feststellbar (BT5:37, BT4:12ff). *„Korrekt, das sind so ein paar Krümel,*

die runter fallen, bzw. bei den Trägern landen, das ist eben eine Schiefelage meines Erachtens“ (BT8:17). Dieser Aspekt wird in einer Fokusgruppe durchaus ambivalent erörtert. „Also wir haben vor Jahren mal zwei Jahre hintereinander wirklich das Beratungsprogramm wir alleine als Jugendamt genutzt. A waren keine Antragssteller, also freie Träger haben da nicht so einen Bedarf angemeldet und jetzt sind wir, jetzt das zweite Jahr sind wir raus. Es werden nur noch freie Träger beraten um die Instrumente, die wir entwickelt haben unter Beteiligung auch ein Stück weit umzusetzen. Also da sind wir an so einem anderen Punkt halt und irgendwann werden wir vielleicht in drei Jahren wieder drin sein, weil wir wieder etwas weiterentwickeln. Also dann würde ich das nicht mit so einer Klausel machen, ansonsten würde etwas wegfallen. Also ich glaube da sollte man den Jugendämtern schon die Kompetenz der Steuerung geben. Oder der Jugendförderung, ich nehme mal die Jugendförderung“ (GD1:41). Möglicherweise wäre es hierbei hilfreich, wenn **eine Quote hinsichtlich der Vergabe** von Beratungsaufträgen eingeführt werden würde (BT4:16f). „Ob man vielleicht Korridore festlegt, wie viel die Mittel für die Kreise selber für Organisationsaufgaben nutzen, wie sie sie selbst nutzen können und wie sie vielleicht an Träger durchgereicht werden müssen. Dass es sozusagen die Optionen gibt, dass sie, ich sage mal, 80 oder 90% der Mittel für eigene Geschichten verwenden und dass man da sagt - die Zahl ist jetzt natürlich nicht ganz real, sondern frei - aber dass man vielleicht 30% oder 40% für die Kreise reserviert und sagt, dass der Rest dann wirklich an die Träger durch gereicht werden muss“ (BT8:28). Dieser Vorschlag einer Quotierung wird unterschiedlich diskutiert. Einerseits wird dies als unterstützend angesehen, um insbesondere den freien Trägern eine Möglichkeit zur Nutzung des Beratungsprogramms verbindlich zu erhalten (GD2:290). Andererseits werden dadurch möglicherweise andere anstehende Bedarfe und Beratungsprozesse eingeengt. „Wir arbeiten natürlich mit Blick auf das, was uns die dezentrale Ebene mitteilt und [ich; S.B.] finde es richtig, dass ein Land einen Korridor vorgibt, dafür haben wir uns nun mehrfach ausgesprochen. Aber man muss schon gucken, was alles an die Wände von diesem Korridor so gehört. Weil sonst ist es nachher auch so uninteressant, weil so viel Vorgabe und es nicht in Anspruch genommen wird“ (GD2:292). Demnach wäre es „vielleicht eine bessere Idee hier sich die Beteiligungs- oder Vergabestruktur nochmal wirklich genauer anzugucken. Und ich glaube im Sinne

von dem aus, was du gerade gesagt hast, dass der Jugendförderer nicht mehr so alleine da steht, sondern auch wirklich getragen wird [..] (GD2:293).

Programmformalitäten

Die **Fahrtkostenabrechnung** (JA20:33, JA15:38, JA16:38f, JA8:42ff, JA9:27ff) scheint mehrere Jugendämter zu beschäftigen, nachvollziehbarer Weise insbesondere die weiter von Berlin und Potsdam entfernten Landkreise und kreisfreien Städte. *„Das Einzige, das habe ich vielleicht vergessen, aber das kommt aus vielen Landkreisen, dass die Fahrtzeiten natürlich nicht unterschiedlich berücksichtigt werden. Dass von unserem Geld die Fahrtkosten abgehen, genauso wie in X-Stadt. Also, das ist ja von uns öfter schon mal angefragt worden, dass da doch noch mal über einen anderen Verteilungsschlüssel nachgedacht werden sollte“* (JA14:38). Die Berater_innen geben in der Fokusgruppe zudem an, dass auch die unterschiedlichen diesbezüglichen Abrechnungsmodalitäten wahrscheinlich nicht zu einer erhöhten Transparenz beitragen. *„Wir haben wahrscheinlich schon unterschiedliche Modelle, wie wir Beratungsträger Fahrtkosten abrechnen. Ich vermute auch, dass das zu dieser Verwirrung unter Umständen mit beiträgt, weil wir das unterschiedlich handhaben und von daher jeder wahrscheinlich auf einen anderen Fahrtkostensatz mit einer anderen Begründung kommt“* (GD2:181).

Zudem wird benannt, dass eine **Planungssicherheit** hinsichtlich der verlässlichen Verbindlichkeit des Beratungsprogramms hilfreich wäre (BT9:29, JA10:50, JA14:24, GD2:289). *„Für mich ist wichtig, dass dieses Beratungsprogramm, also, dass nicht die Förderung irgendwann eingestellt wird, das wäre fatal. Die Leute merken jetzt, dass sie sich fachliche Unterstützung holen können, da muss man jetzt im Sinne von Fortschreibung, Weiterentwicklung usw. das muss jetzt auch nachhaltig weiter funktionieren“* (JA11:26). Dies impliziert die Herausforderung für ein abgestimmtes und planbares Timing der Beratungsprozesse aufgrund der Unklarheit hinsichtlich der Finanzierung: *„Dass es von Seiten des Landeshauses immer mal wieder einen Stopp gibt, oder einer Zuwendung in Einzelteilen und das macht sich bei uns immer schwer planbar, wie viel wir tatsächlich über das laufende Jahr haben. Dann kommt es halt zu so absurden Geschichten, dass wir halt den Beratungsbedarf nicht befriedigen können, weil wir nicht wissen, ob wir das Geld vom Land bekommen und wir dann im Endeffekt am Ende des Jahres*

*Geld zurück geben, weil wir die Bewilligung später bekommen haben. Wir können die Beratung nicht machen, weil wir nicht wissen, ob wir das Geld haben - und zum Schluss haben wir das Geld und haben den Beratungsbedarf nicht mehr“ (JA18:32). Des Weiteren wird die **Flexibilität der Abrechnungszeiträume** angesprochen (JA16:35, JA5:47ff, JA7:51, JA15:33, JA6:34). Ein längeres Arbeiten über den jährlichen Abrechnungszeitraum hinaus wird bei fehlender verlässlicher Planbarkeit schwer möglich. „Ja, die Planungssicherheit ist ja nicht gegeben, weil wir ja nicht wissen, wann der Zuwendungsbescheid kommt und so Sachen. Und meistens ist es so, also ich kann nur so sprechen aus unserer Praxis, dass wir nach dem Frühjahr anfangen zu arbeiten, meist zum Sommer hin, das hat ja bei uns auch was mit dem Haushalt zu tun, dann ist das frei gegeben. Dann verschiebt sich das Jahr und dann möchten wir, so sage ich das mal, dann gern über das Jahresende hinaus arbeiten, ja? Weil man ja dann erst ein halbes Jahr tätig war, das ist noch mal so ein Stück weit erschwerend - Ich weiß es aus Verwaltungssicht, dass das nicht zu ändern ist, aber diese Haushaltsscheiben, dieses Haushaltsjahr, das engt das manchmal ein Stück weit ein, weil manchmal durch Krankheit oder durch andere Termine personell, organisatorisch einfach nicht einzuhalten sind, da hat man einfach Ende des Jahres so viel Druck, da mehrere Termine durchzuführen, um den Vertrag zu erfüllen. Und da wäre es eigentlich schön - ich weiß, dass ich mir etwas wünsche, was nicht machbar ist, dass man da, sage ich mal, in das neue Jahr rein arbeiten kann“ (JA12:55f).
Zugleich wäre es aus Sicht eines Mitarbeitenden hilfreich, bspw. bereits im November die Abrechnung mit den Beratungsträgern zu machen, um den Verwaltungsaufwand im Jahreswechsel zu entspannen. „Ich weiß ja nicht, ob das machbar ist, dass ich die Abrechnung noch bis zum Januar machen kann, also zum Jahreswechsel haben ja sowohl die Träger als auch wir immer gut Arbeit mit den ganzen Abrechnungen, Kassen und was da so alles dran hängt, dass man da andere Modalitäten findet oder man grundsätzlich mit den Beratungsträgern irgendwie Termine vereinbart und sagt, wenn die ein Angebot innerhalb eines Jahres machen, dann können die die Rechnung schon im November“ (JA1:48) stellen.*

Das **Dokumentationswesen** des Beratungsprogramms wird ebenfalls als ein nicht ausreichend gelingender Aspekt beschrieben. „Verwaltungsvereinfachung Sachberichtsbogen - ganz wichtig! Auf eine Seite runter kürzen! Weil die Ziele ja

von Land vorgegeben sind; welche Ziele, das ist ja in den Handlungsempfehlungen für das Beratungsprogramm schon formuliert. Das wäre jetzt eine Wiederholung“ (JA19:47). Zudem wird von einigen Interviewten angeregt, die **Auswertungsbögen der Beratungsprozesse zu überarbeiten** (JA19:36, JA12:38f, JA16:41, JA3:44f, BT7:31). „Ich glaube nicht, dass die Sachberichte, die gemacht werden, ein hilfreiches Instrument für das Land sind, die Wirkungen und Ergebnisse dieses Beratungsprogramms qualitativ einzuschätzen. Und ich schreib da bestimmte Sachen, wenn ich bestimmte Probleme habe, die würde ich auch dem Landesjugendamt nicht mitteilen, die würde ich da auch nicht hinschreiben, sondern die kläre ich direkt mit dem Träger“ (JA13:35). Ein_e Mitarbeiter_in gibt dazu die folgende Anregung: „Also der Punkt eins ist eigentlich, das kann man alles erfragen bei der Fachkräftetagung der Jugendförderer. Zielgruppen - das ist klar: öffentliche und freie Träger. Und so statistische Erhebungen - das muss ich alles nicht haben. Das könnte man in Tabellenform vielleicht alles etwas knackiger und kürzer machen. Die Zielstellung des Beratungsprogramms ist eigentlich klar, also der gesamte Punkt eins - finde ich überflüssig. Aber ist ja klar, der wird ja politisch vorgegeben. Zielgruppe ist auch klar. Dann die Handlungsfelder, na ja gut, wenn man sie für statistische Sachen braucht - könnte sein. Auftragsfelder brauch ich nicht, Fördersumme brauch ich auch nicht, das hab ich alles im Verwendungsnachweis, im Querblatt drin. Schlussfolgerungen - gut, die sind ja auch klar. Entwicklung für die Jugend und welche Wirkung möchten Sie mit Hilfe des Beratungsprogramms erzielen? - Wenn ich das Beratungsprogramm in Anspruch nehme, ist doch für mich klar, das ist eine Qualitätsentwicklung. Ansonsten bräuchte ich mir ja keinen professionell arbeitenden Beratungsträger anrufen und sagen: Wir möchten gern mal eine Qualitätsentwicklung in den und den Themenschwerpunkten. Das Gesamtvolumen, Anteil, das ist alles ganz schön viel, so sechs Seiten - das muss nicht sein“ (JA19:40). Eine Vorschlag hinsichtlich möglicher anderer Fragestellungen liegt darin, systematisch zu erheben: „Was war jetzt der größte Nutzen, den sie aus diesem Beratungsprozess gezogen haben. Also so eine gewisse Skalierung, so was war jetzt das Highlight dieses Beratungsprozesses oder wo waren sie am meisten enttäuscht, weil es nicht funktioniert hat“ (GD1:98). In der Fokusgruppe der Mitarbeitenden der Jugendämter wird ein spezieller Aspekt der relativen Angaben im Sachberichtsbogen angesprochen, „[...]Was

mich bloß immer wundert, ist diese statistische Auflösung, wie viele freie Träger, wie viele prozentual Beratungsangebote und wie viel prozentual Geld. Also das verstehe ich nicht aber gut das machen wir trotzdem.“ (GD1:95). Zudem scheint es aus Sicht Mitarbeitender des Jugendamtes möglicherweise hilfreich, wenn die Beratungsnehmer ebenfalls einen entsprechenden Bogen ausfüllen würden, um somit einen wirklichen Abgleich zu ermöglichen. „Vielleicht wäre es gut, wenn das Landesjugendamt parallel dazu auch direkt noch mal so einen Bogen entwickelt für die, die sozusagen in diesen Beratungsprozessen stecken, weil die das noch mal anders bewerten und punkten können, als wir, die wir es jetzt nur so von außen mitbekommen, was dort läuft oder nicht läuft. Genau, ich denke mal, das könnte es noch erhöhen, weil man das dann nebeneinander legen kann“ (JA1:27f).

Die Überarbeitung der bestehenden **Auswertungsbögen** wird ebenfalls von einigen Berater_innen angeregt. *„Mit diesem Datenblatt. einerseits ist es schön, dass es so knapp gehalten ist, andererseits frage ich mich immer, was dadurch wirklich ersichtlich wird. [...]. Ich bin mir auch unsicher, wenn ich jetzt an Y denke, hat sie genug, um jetzt auch seitens des Landes steuernd einzugreifen?“ (BT10:50). Eine_r der befragten Berater_innen hat folgenden Vorschlag für die Überarbeitung der Bögen: „Es geht eigentlich darum, zu Beginn einer Beratung eine Zielvereinbarung abzuschließen, die mit Indikatoren, auch messbaren Indikatoren unterlegt ist und wo man am Ende des Beratungsprozesses gucken kann wie, gemessen an den Indikatoren, die Ziele erreicht worden sind. Und wenn man einem Verfahren diese Beratungsprozesse zugrunde legt, kann man einfach auch messen inwieweit die Wirkungen, die beabsichtigt waren, auch erreicht wurden. Damit würden wir auch ein zweites Problem, was das Programm in Hinsicht der Wirksamkeit hat, schließen, nämlich das die Jugendförderung häufig nicht daran beteiligt ist, wenn externe, also freie Träger Beratung nehmen, weil da sind sie mehr oder weniger draußen mit dem Geld, hören sich das vielleicht noch einmal an. Aber im Sinne eines so verstandenen Dreieckskontraktes zwischen Jugendförderung, Beratungsnehmer und Beratungsträger gilt es da schon eine Transparenz herzustellen.“ (BT4:39).*

Es wird ersichtlich, dass die in einem Dokumentationswesen steckenden Potenziale, nicht nur zur summativen Bewertung abgeschlossener Prozesse sondern zugleich für formative Erkenntnisse durchaus erweiterbar scheinen, was

nicht einhergeht mit einer Ausweitung des Dokumentationsaufwands sondern einer stärkeren Fokussierung und Abgleichung mit den intendierten Programmzielstellungen.

Programmumsetzende

In diesem Kontext wird mehrfach eine erhöhte **Transparenz der Kompetenzen der Beratungsträger** angeregt (JA5:38ff, JA10:74, JA17:24, BT5:38, BT6:30, BT10:55ff). Der Bereich der Kompetenzen wird dabei vielfältig gefasst: *„Also das klar ist, welche Schwerpunkte sie auch beraten, also dass man beispielsweise auch weiß, das sind Berater, die, ich sage mal, nicht bloß in einem Landkreis unterwegs sind, sondern bestimmte Sachen auch in verschiedenen Landkreisen schon gemacht haben“* (JA7:33). Als unterstützend wird eine Übersicht empfohlen, aus der die Kompetenzen, Beratungsschwerpunkte sowie im Beratungsprogramm bereits durchgeführte Beratungen hervorgehen. *„Na ja, so eine Art Steckbrief, also was machen die besonders, wo sind ihre Stärken, was machen sie nicht“* (JA6:36). Zugleich scheinen die Zulassungsvoraussetzungen und die bestehenden Qualitätsstandards für Beratungsanbietende nicht ausreichend bekannt und sollten entsprechend angepasst werden (JA1:56, GD2:229). *„[...]Die Liste, ich weiß nicht, ob die jetzt aktuell ist, ich habe sie aus dem Internet beim Landesjugendamt. [...] Da könnten ja auch noch mehr drin sein! Oder wie sind die da rein gekommen und wie zertifiziert das Landesjugendamt diese Träger? Wer in einem Beratungsprogramm als Beratungsträger drin ist, der muss ja irgendwie vom Landesjugendamt vorher, ich sage mal, zertifiziert oder ge-tüvt worden sein“* (JA6:36). Eine solche Transparenz wird ebenfalls aus Sicht der Berater_innen selbst als unterstützend angeführt, damit diese voneinander wüssten, wer welchen Prozess gerade begleitet und umsetzt (GD2:226). *„Das Landesjugendamt hat alle Informationen. Die haben alles. Die müssen ja das Datenblatt ausfüllen und [...] wir so eine Liste machen. Da gibt es auch eine Festlegung dazu, dass wir also intern alle das kriegen, welcher Beratungsträger ist gerade in welchem Landkreis mit welchem Thema“* (GD2:225). Eine weitere Möglichkeit bezüglich der transparenten Auswahl eines passenden Beratungsträgers besteht darin, durch eine Ausschreibung innerhalb des Beratungsträgerpols mehrere Angebote einzuholen. *„Das hatten wir zum ersten Mal, dass halt ein Träger drei Angebote, drei verschiedene Angebot hatte“* (GD1:73).

Die Erhöhung der Transparenz könnte möglicherweise auch in bestehenden Beratungsstrukturen dazu dienen, nach einer gewissen Zeit aus prozessdynamischen Gründen einen gezielten Beratungsträgerwechsel offensiv zu initiieren: *„Was eine negative Entwicklung ist, wenn ich das mal so sagen darf [...], wir haben ja ganz oft oder nahezu ausschließlich im Laufe der Jahre immer A genutzt als Berater - aus unterschiedlichen Gründen. Also das ist dann vielleicht auch etwas, was ein bisschen einschläfernd wirkt im Laufe der Zeit. Das ist jetzt nichts gegen A, aber wie gesagt, was man kennt, das nimmt man dann immer wieder, da muss man dann auch mal den Mut haben, sich auch mal jemand Anderes zu nehmen und zu versuchen, wie es dann mit dem so ist“* (JA20:16). Ein Jugendamt, das die Beratungsträgerauswahl durchaus offensiv in Angriff genommen hat, berichtet aufgrund der zuvor fehlenden Transparenz von einem eher mühevollen Prozess, *„[...]dass man mal jemand Anderes angefragt hatte, der dann aber keine Zeit hatte, der war völlig ausgebucht sozusagen. Oder einmal erinnere ich mich, hatten wir einen Berater angefragt, der fühlte sich dann eher für ländliche Regionen zuständig und nicht so sehr für Städte, dann war das auch wieder nichts. Einmal hatten wir X, um mal mit X zu arbeiten, da waren wir auch wirklich einigermaßen enttäuscht vom Verlauf und vom Ergebnis, wie es gemacht wurde. Na ja und da ist man dann manchmal aus Zeitgründen oder ehe ich jetzt noch drei Mal recherchiere wieder zu dem geraten, wie gesagt, den man kennt und wo man weiß, da ist es jetzt nicht so kompliziert mit dem Zueinanderkommen“* (JA15:16ff).

Aus Sicht der Mitarbeitenden der Jugendämter scheint zugleich eine **Öffnung des Pools der zugelassenen Berater_innen** wünschenswert (JA18:40, JA10:51, JA15:32f, JA3:28ff, JA6:40), insbesondere wenn *„man [...] dann gern seine Berater genommen [hätte; S.B.], aber die bekommt man dann über das Programm nicht finanziert und eine andere Möglichkeit hat man dann auch nicht. Also da noch mal ein Stück weit Flexibilität. Im Moment, sage ich mal, arbeiten wir mit bestimmten Trägern, das ist auch okay. Aber neue Leute bringen ja auch noch mal neue Impulse mit herein, oder andere“* (JA12:26f.). Aus einem anderen Jugendamt wird deutlich benannt: *„Die passen einfach manchmal nicht, die Beratungsträger! Sicherlich wollte man damit auch ein Stück weit die Existenz dieser Menschen sichern, wenn man sagt: das sind unsere Anerkannten und mehr nicht. Wenn ich dann sehe in der Auswertung des Landes Brandenburg, wer*

dieses Geld denn von den acht oder zehn Beratungsträgern denn bekommen hat, jährlich, weil wir jährlich immer Auswertungen bekommen haben, wo das zusammen gefasst wurde - dann fokussiert sich das auf einen Beratungsträger“ (JA3:31f). Insbesondere bei bestimmten Themenstellungen bspw. im Bereich neuer Medien könnte diese Öffnung eine Ermöglichung weiterer Fachkompetenzen bedeuten. Aus Sicht eines Beratungsträgers impliziert eine Öffnung durchaus eine stärkere Konkurrenz. „Was ich dabei nicht unschwierig finde, ist die steigende Zahl von Beratungsträgern, wobei natürlich nebeneinander das Geschäft belebt an einer Stelle, aber ich wäre auch nicht unglücklich, wenn es weniger wären, weil man sich ein kleineres Stück Kuchen teilen muss. Aber das ist so. Was ich interessant finden würde, wenn das Landesjugendamt als der Verantwortliche möglicherweise mit den Ansprüchen an die Beratungsträger auch noch mal stärker steuert - also wer kann sich daran beteiligen, was müssten Profile oder Qualifikationen sein“ (BT8:43).

In diesem Zusammenhang wird primär von den zugelassenen Berater_innen die **Einhaltung der Qualitätsstandards der Berater_innen** angesprochen (BT3:42, BT2:33, BT7:30). *„Ich glaube, dass das Landesjugendamt gut daran täte, die 2002/2003 für das Beratungsprogramm entwickelten Qualitätsstandards ernst zu nehmen. Da stehen wirklich Dinge drin, von denen alle Beteiligten wissen, dass sie nicht stattfinden. Sowohl was die Qualifikation von Beratern angeht, als auch die Arbeitssettings, in denen Beratungsinstitute arbeiten, es sollen ja überhaupt nur im Einzelfall Einzelpersonen sein - da passiert nichts“ (BT9:43). Dies betrifft im gleichen Sinne der verbindlich vorgegebene Nachweis der Datenblätter durch die Beratungsträger: „Dieser Umgang mit den Datenblättern, also wenn ich dann mitbekomme aus den Beratungen, dass die so gut wie Keiner abgibt, außer uns. Das finde ich dann schon merkwürdig - entweder ich habe ein Instrument und mache eine Vorgabe, aber dann muss das auch Konsequenzen haben, oder was weiß ich“ (BT3:42). Die Transparenz und zugleich Überprüfung dieser Qualitätsstandards wird aus Sicht von zwei Mitarbeitenden der Jugendämter bestätigt (JA7:33). „Eigentlich müsste irgendjemand, wahrscheinlich vom Land oder vielleicht könnte man da auch Jemanden beauftragen, ein Institut oder so, wirklich gucken, inwieweit die Leute, die dort angestellt sind auch wirklich a) dafür ausgebildet sind, Erfahrungen haben und [...] gute Referenzen dafür hat, so dass man sagt: Mensch, in dem Landkreis waren die ja da schon, die kenne ich ja dort,*

die Kollegen Jugendförderer, da kann ich mich ja mal erkundigen, ja, da hat er was gemacht - weil man ja auch etwas bewegen möchte, das ist ja für uns auch immer so der Anspruch beim Beratungsprogramm, also: wir nehmen nicht alles. Wir haben in den letzten zwei Jahren unsere Mittel nicht ausgeschöpft. Weil wir sagen, wir fokussieren uns wirklich auf spezielle Sachen“ (JA5:29). Ein weitere Aspekt, der aus Sicht eines Beratungsmitarbeitenden keine Konsequenzen nach sich zieht, liegt an der Nichtteilnahme einiger Beratungsträger an dem ebenfalls vorgegebenen jährlichen Auswertungstreffen mit dem Landesjugendamt: „Wenn Herr Z ein Rundschreiben schickt, das eigentlich dazu gehört, dass wenn Jemand im Beratungsprogramm zugelassen ist, dass er dann auch zu den Beratungen kommt, die ja nun auch nicht jede Woche sind, und die Leute dann nicht erscheinen, aber das ist dann auch egal - vielleicht auch nicht, zumindest ist es nicht feststellbar. Das finde ich problematisch“ (BT3:42).

Drei zugelassene Berater_innen beschreiben diesen **jährlichen Austausch aller zugelassenen Berater_innen** als grundsätzlich unterstützend und hilfreich (BT6:30, BT5:33, BT10:36). Auf ministerieller Ebene wird dies bestätigt, „[...] dass es ganz gut läuft, das alljährliche Treffen der Beratungsträger einmal im Jahr, wo es sozusagen den Fachaustausch noch mal gibt“ (M1:45). Dabei werden insbesondere Entwicklungstendenzen im Land deutlich, was „für uns als Steuerungsinstanz des Landes eben ganz, ganz wichtig“ (M1:54) ist. Teilweise werden Kooperationen unter den zugelassenen Berater_innen möglich. „Die Kooperation unter den Beratungsträgern läuft halt über die Jahre hinweg auch gut. Punktuell sehr unterschiedlich und man merkt auch die Animositäten und Konkurrenzen, aber man kann da auch einfach mal schnell anrufen und bekommt dann auch eine Unterstützung oder eine klare Hilfe. Das ist glaube ich gut unter den Trägern, dass man sich kennt und das auch schon so ein bisschen eine eingeschworene Mannschaft ist“ (BT4:50). Zu diesem jährlichen Austausch werden zugleich gegenteilige Meinungen deutlich geäußert: „Na ich finde das eine ziemlich traurige Runde. Ich finde da kommt für mich persönlich jetzt nicht viel bei rüber und das ist eine winzig kleine Runde. Nicht dass ich was anderes brauche oder so etwas, aber gelingend‘ wäre mir jetzt nicht eingefallen. Also man könnte sich auch abends am Kamin treffen, eine Flasche Wein trinken, das wäre glaub ich vielleicht sogar noch ergiebiger. Das liegt ein bisschen an der Moderation, an den gesetzten Themen vielleicht auch“ (GD2:51). Möglicherweise begründet sich

diese kommunikative Herausforderung durch die bestehende Konkurrenz der zugelassenen Berater_innen (GD2:52). Zur Optimierung dieser Austauschrunde wird angeführt, dass einerseits die „*Moderation [...] vielleicht verbessert werden*“ (GD2:261) könnte. Andererseits wird auch in diesem Themenkontext wiederum die notwendige Klärung der Zielstellung des Programms benannt. Demzufolge könnte „*diese ganze Klarheit von Seiten des Landesjugendamtes, was soll das überhaupt mit diesem Programm [...]*“ (GD2:261) durchaus die Qualität der Runde erhöhen. Dabei wird angemerkt, dass sicherlich die Möglichkeit besteht, im Vorhinein entsprechende Themen, die diskutiert werden sollten, einzubringen und diese dann entsprechend aufzugreifen. „*Also ich konnte meine Fragen mitbringen. Ruf ich halt vorher an und sage ich möchte gerne da und darüber diskutieren, das finde ich spannend und dann haben wir das auch gemacht*“ (GD2:262). Für eine Weiterentwicklung des Beratungsprogramms wird von einem Beteiligten durchaus eine Intensivierung des Austausches angeregt, in Form einer Klausurtagung, „*wenn man wirklich die Berater mal einen ganzen Tag einsperrt, dann haben sie noch einen netten Abend, da können sie das konsolidieren und am nächsten Tag kommen die Jugendämter dazu. Also, da müsste etwas raus kommen normalerweise. [...] So etwas fände ich schon sinnvoll*“ (BT10:39f).

Ein weiterer Aspekt der Optimierung wird im Bereich der **Auswertung und Reflexion der einzelnen konkreten Beratungsprozesse** gesehen. Dies betrifft einerseits die direkte Rückmeldung der Beratungsnehmenden an die Beratungsträger (JA1:58). Andererseits wird eine Auswertung der Prozesse zwischen Berater und dem jeweiligen Jugendamt als hilfreich und notwendig bewertet: „*Was uns immer ein bisschen fehlt, ist der direkte Austausch mit den Beratungsnehmern. [...] Oftmals bewegt die ja auch der ein oder andere Punkt, den sie mit uns als dem zuständigen örtlichen Träger nicht besprechen - mit wem sie das besprechen weiß ich nicht. [...] Aber ich denke, dass es auch gut ist, nicht nur den dreiseitigen Vertrag zu schließen, sondern auch diesen dreiseitigen Vertrag mal, ja, nachzubereiten. Vielleicht hat man auch aneinander vorbei gearbeitet ohne dass sich der eine traut, dem anderen das zu sagen!*“ (JA8:45f). Unterstützend könnte es hierbei sein, wenn es auf der strukturellen Ebene eine entsprechende Verankerung bzgl. eines solchen Austausches geben würde, indem der Berater „*das als Verpflichtung dem Jugendamt gegenüber noch mal aufbereiten muss, dass die dann wirklich gezwungen sind,*

dass die diesen Austausch bevor die Mittel abgerechnet sind dann auch zu führen. Das könnte man z. B. auferlegen in den Jugendämtern“ (JA8:47). Die ist insbesondere dann hilfreich, wenn den Mitarbeitenden der Jugendämter nicht alle Dokumente entsprechend überliefert werden, „wie wir das manchmal gerne gewünscht hätten. [...] Ja, also manchmal ist es so, dass dann das auch so gehandelt wird, wo es Dokumentation den Trägern, die beraten wurden in die Hand gegeben wurden aber die nicht weitergeleitet worden sind. Erst nach mehrmaligem auffordern und bitten haben wir dann auch die Dokumentation bekommen“ (GD1:19f).

Als weitere Optimierungsdimension im Komplex der Programmumsetzenden wird ein **Austausch unter den Mitarbeitenden der Jugendämter** betrachtet, insbesondere zu den Fragestellungen: *„Wie geht ihr mit dem Beratungsprogramm um? Welche Schwerpunkte setzt ihr? Welche Erfahrungen habt ihr? Das ist ja auch eine wichtige Frage. Mit welchem Beratungsträger? Also, hinsichtlich Professionalität, hinsichtlich Qualität der Beratungsleistung durch den Beratungsträger. Da glaube ich, auch mit Blick auf das Land, ist es sinnvoll, diesen Austausch unter den Jugendämtern noch mal stärker - also, es gab ihn schon mal, aber ist dann im Grunde genommen mit der Verlagerung der Ausgestaltung des Programms auf die kreisliche Ebene ist das ein bisschen aus dem Blickfeld geraten - und ich glaube, da wäre es sinnvoll, diesen Aspekt mal wieder aufzugreifen“ (M1:49). Umgesetzt werden könnte dies bspw. im Rahmen einer Fachtagung, „wo man mal so aus anderen Landkreisen oder landesweit mal präsentiert bekommt, was wo anders stattfindet oder wo man auch die Berater mal hört, wie die das denn finden oder wie deren Auswertung denn aussieht. Ohne Namen zu nennen und ohne da jetzt in die Einzelheiten zu gehen - also das würde ich schon interessant finden. Weil es bestimmt auch für einen selbst noch mal Impulse geben würde [...] oder auch Beispiele vorgeführt zu bekommen, wo hat jetzt was sehr gut funktioniert, oder auch die Negativbeispiele, so nach dem Motto: Was sollte man unbedingt vermeiden, weil es sowieso schief geht. Aber eben durchaus auch mal die Meinung der Berater zu hören. [...] Die kennen zu lernen und auch deren Einschätzung [...]“ (JA20:39ff). Insgesamt wird deutlich, dass ein Mehr an kommunikativem Austausch auf unterschiedlichen Ebenen zwischen den verschiedenen, am Beratungsprozess beteiligten Akteuren als ein hilfreiches Entwicklungspotenzial angesehen wird.*

4.2.4 Zusammenfassung der qualitativ-empirischen Erhebungen

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse des qualitativen Erhebungsteils zusammengefasst dargestellt. Diese erfolgt entlang der Gliederung der ausführlichen Ergebnisdarstellung beginnend mit den Themenschwerpunkten des Beratungsprogramms, gefolgt von der Umsetzung und abschließend mit Aspekten hinsichtlich einer Weiterentwicklung des Beratungsprogramms.

Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms

Die Themenschwerpunkte, die durch das Beratungsprogramm angefragt werden können, fokussieren sich grundsätzlich darauf, „*die Qualität der Jugendarbeit im Landkreis zu verbessern*“ (JA10:9f). Dies bezieht sich insbesondere auf „*Qualitätsentwicklung, Konzeptentwicklung und auch Organisationsentwicklung*“ (BT7:8).

Die **konkret angefragten Themenschwerpunkte** sind in den Landkreisen und kreisfreien Städten durchaus sehr unterschiedlich. Allgemein lassen sich viele Beratungsprozesse dem Bereich der Qualitätsentwicklung zuordnen, auch im Sinne einer. „*[...] Weiterentwicklung von Handlungsfeldern oder Beschreibung von Handlungsfeldern*“ (JA6:9). Die Entwicklung und Beschreibung von Handlungsfeldern wird zumeist mit der Fortschreibung eines Jugendförderplanes verbunden. Daneben ist das Entwickeln von Instrumenten und Verfahren für die Verwaltungsabläufe und Steuerungsprozesse ein angefragter Bereich, sehr häufig verknüpft mit dem Fokus auf „*[...] Auftragsklarheit und Berichtswesen*“ (JA10:14). Eng damit verbunden werden Umstrukturierungsprozesse in den Jugendämtern gefasst. Insbesondere die Sozialraumorientierung wird dabei als Fachterminus hervorgehoben, wobei die Konkretionen „*[...] allerdings immer sehr individuell sind, also nicht von Landkreis zu Landkreis vergleichbar unbedingt, wo dann jeder Landkreis seine eigenen Schwerpunkte setzt*“ (BT2:8).

Von den freien Trägern werden hauptsächlich Beratungen hinsichtlich der Umsetzung kreislicher Vorgaben angefragt. Zumeist geht es dabei um Konzeptentwicklungen, „*Konzeptberatung [...] und Arbeitsgruppenbegleitung*“ (JA15:7). Zugleich wird die Begleitung hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team angefragt. Verknüpft mit den sozialräumlichen Umstrukturierungsprozessen kann die implizieren, eine „*[...] Identität im sozialräumlichen Team [zu entwickeln; S.B.]*“

dass die Kollegen untereinander eine Arbeitsform, Arbeitsplattform finden konnten“ (JA11:7).

Neben diesen Schwerpunkten ergeben sich zudem weitere Aspekte. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick der durch die Interviews identifizierten Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms in den Landkreisen und kreisfreien Städten.

Inhaltliche Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms

- ✚ Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
 - Entwicklung von Instrumenten und Verfahren für Verwaltungsabläufe
 - Erarbeitung oder Weiterentwicklung eines Jugendförderplanes
 - Bedarfsorientierte Planungen
 - Fortschreibung und Weiterentwicklung von Qualitätsstandards
 - Beschreibung und Weiterentwicklung von Handlungsfeldern
- ✚ Umstrukturierungsprozesse im Jugendamt
- ✚ Entwicklung eines Sozialraumkonzeptes bzw. sozialräumliches Arbeiten
- ✚ Weiterentwicklung der sozialräumlichen Kompetenzen
- ✚ Netzwerke bzw. Schnittstellen mit anderen Bereichen
- ✚ Zusammenarbeit mit dem Jugendhilfeausschuss
- ✚ Professionalisierung der Mitarbeiter_innen im Bereich der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit
- ✚ Konzeptentwicklung der freien Träger
- ✚ Teamentwicklungsprozesse
- ✚ Thematische Fokussierungen

Abb.5: Identifizierte Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms in den Landkreisen und kreisfreien Städten

Die **Entwicklungsverläufe durch das Beratungsprogramm** werden von den Befragten als eher prozesshaft beschrieben. Insbesondere wird eine stetige Qualitätsentwicklung deutlich hervorgehoben. „[...] *Das Niveau ist natürlich wesentlich höher, die Möglichkeiten, das Spektrum, der Zugang zu Beteiligung [...] da hat sich viel getan!*“ (BT10:17). Des Weiteren wird deutlich, dass das Beratungsprogramm vermehrt durch freie Träger angefragt und genutzt wird, „*weil man doch gemerkt hat, dass es doch eine große Hilfe ist. Das sind jetzt sicher alles sehr positive Sachen!*“ (JA20:16). Die Entwicklungsverläufe im Detail sind nachvollziehbarer Weise abhängig von den in den jeweiligen Landkreisen und kreisfreien Städten angefragten Themenschwerpunkten und deren Resultaten.

Durch diesen prozesshaften Charakter, dem Ansetzen an den jeweilig konkreten Bedarfen und ein sich daraus ergebender kontinuierlicher Begleitprozess, wird das Vorhersagen von konkreten **zukünftigen Themenschwerpunkten** eher schwer möglich. Grundsätzlich liegt ein zentraler Fokus auf der Anpassung und Weiterentwicklung von Beratungsergebnissen, bspw. „[...] *Strukturen [...] - sind*

sie noch zeitgemäß? Müssen sie angepasst werden? Was mache ich, wenn die Ressourcen weniger werden?“ (JA14:17). Zukünftig wird eine Optimierung der Strukturen entsprechend der sich verändernden Lebenslagenbedingungen Jugendlicher und deren Familien, bspw. des demografischen Wandels, notwendig bleiben, eine damit einhergehende *„konzeptionelle Weiterentwicklung - an den Bedarfen der Kinder und Jugendlichen orientiert“* (JA19:13). Insbesondere der Blick, *„wie kann man die Jugendeinrichtungen zu offeneren Orten für das gesamte Gemeinwesen entwickeln“* (JA14:17), wird in einigen Regionen weiterhin eine deutliche Herausforderung bedeuten. Das beinhaltet ebenso die Ausrichtung bzw. den Einbezug der Familienbildungsangebote. Als ein weiterer, damit zugleich verbundener zukünftig angefragter Themenschwerpunkt liegt in der Sozialarbeit an Schulen bzw. der Kooperation von Jugendarbeit und Schule. Insbesondere im Klären dieses Kooperationsbezuges und seiner Potenziale aber auch der Art der Zusammenarbeit, *„[...] da gibt es immer wieder Punkte wo wir uns qualitativ einheitlich dazu verständigen müssen, was das bedeutet. [...] Da gibt es noch unterschiedliche Ansichten“* (JA10:45). Der Themenbereich ‚Neue Medien‘ und der Umgang mit diesen wird ebenfalls als verstärkt angefragt hervorgehoben.

Zukünftige Themenschwerpunkte

- ↪ kontinuierlicher Begleitprozess: Anpassung und Weiterentwicklung von Beratungsergebnissen
- ↪ Bedarfsorientiertes Vorgehen impliziert keine starre Fokussierung hinsichtlich zukünftiger konkreter Themenschwerpunkte
- ↪ Optimierung von Organisationsformen
- ↪ Sozialräumliche Konzepte
- ↪ Veränderte Konzeptualisierung aufgrund veränderter Lebensbedingungen bspw. demografische Entwicklung
- ↪ Einbezug weiterer, lebensweltbezogener Handlungsbereiche wie Familienbildung, Kooperation mit Schule bzw. Schulsozialarbeit
- ↪ Einbezug weiterer thematisch-inhaltlicher Bereiche bspw. neue Medien, geschlechtsbezogene Arbeit
- ↪ Fortführung der Professionalisierung der Fachkräfte

Abb.6: Zukünftige Themenschwerpunkte des Beratungsprogramms in den Landkreisen und kreisfreien Städten

Eine **zukünftige Änderung von Handlungsfeldern** obliegt ebenfalls diesem eher prozessbegleitenden, bedarfsorientierten Vorgehen in den Beratungsverläufen und wird damit schwer vorhersagbar. Insbesondere im Rahmen der Umstrukturierungen und des sozialräumlichen Umbaus in den Jugendämtern können Änderungen von bisherigen, eher abgrenzenden Handlungsfeldkonturierungen erfolgen. Als ein Handlungsfeldbezug, in dem sich

Jugendarbeit zukünftig eher durchlässiger aufstellen wird, zeigt sich im Bereich der Familien. Ein weiteres Handlungsfeld liegt in einer Verstärkung der mobilen, eher aufsuchenden Jugendarbeit. Dies geht wiederum einher mit den Aspekten des sogenannten demografischen Wandels und den sich damit zugleich verändernden Mobilitätsbedingungen Jugendlicher gerade im ländlichen Raum.

Bezüglich der durch **das Beratungsprogramm erzielten Wirkungen** wird von ministerieller Ebene das gesamte Spektrum der Qualitätsentwicklung betont. Die in diesem Kontext zuvor unter den inhaltlichen Beratungsschwerpunkten aufgeführten Aspekte finden sich dabei wieder. Optimierung von Strukturen, Professionalisierung von Verfahrensabläufen, Qualifizierung von Prozessen und Fachkräften, Professionalisierung des konkret regionalen Fachaustausches und zugleich Optimierung überregionaler Kommunikationsprozesse sowie eine Beförderung von Kooperationsstrukturen und Qualifizierung der Netzwerkprozesse werden hierbei angeführt.

Erreichte Wirkungen durch das Beratungsprogramm

- ↗ Qualitätsentwicklung im Bereich der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit
- ↗ Optimierung von Strukturen
- ↗ Professionalisierung von Verfahrensabläufen
- ↗ Qualifizierung von Prozessen und Fachkräften
- ↗ Professionalisierung des konkret regionalen Fachaustausches
- ↗ Optimierung überregionaler Kommunikationsprozesse
- ↗ Beförderung von Kooperationsstrukturen
- ↗ Qualifizierung von Netzwerkprozessen

Abb.7: Feststellbare Wirkungsbereiche des Beratungsprogramms in den Landkreisen und kreisfreien Städten

Umsetzung des Beratungsprogramms

Bei der Umsetzung des Beratungsprogramms stellt das Verfahren der **Identifizierung von Beratungsthemen** eine zentrale Größe dar. Die Beratungsbedarfserhebung erfolgt auf durchaus unterschiedlichen Zugangswegen. Im Jugendamt wird hierfür entweder explizit der Fachbereich selbst oder eine entsprechende Arbeitsgruppe genutzt. Zudem werden freie Träger gezielt durch das Jugendamt aufgefordert, sich in einen Beratungsprozess einzulassen. Die freien Träger initiieren zudem Beratungsprozesse ohne das Zutun des Jugendamtes. Zuvor müssen sie jedoch grundsätzlich von der Existenz und den Optionen des Programms wissen. Hierfür erhalten sie in der Regel eine Informationen über die Bereitstellung der Gelder und können im Jugendamt ihren Bedarf anmelden. Ein weiterer Zugangsweg zur Initiierung von

Beratungsprozessen liegt auf Seiten der Beratungsträger, die bspw. nach abgeschlossenen Beratungsprozessen Empfehlungen aussprechen. Es wird vereinzelt berichtet, dass Beratungsträger sich direkt an Träger wenden und diese konkret zu Beratungen bzw. Prozessen auffordern.

Wenn es mehr Beratungsanfragen als vorhandene finanzielle Mittel gibt, erfolgt ein **Entscheidungsprozess** bezüglich der Bewilligung von Beratungsprozessen auf unterschiedlichen Wegen. Entweder erfolgt eine Priorisierung der Anfragen bzw. eine Abstimmung wiederum im Fachbereich des Jugendamtes insbesondere zur Überprüfung der Entsprechung des Anliegens mit den Zielsetzungen des Programms. Zugleich wird berichtet, dass die Anfragen im Jugendhilfeausschuss entsprechend priorisiert und abgestimmt werden.

Anschließend erfolgt bei den durch das Jugendamt angefragten Beratungsprozessen eine Kontaktaufnahme mit den Beratungsträgern über das Jugendamt. Wenn es sich um Beratungsbedarfe initiiert durch die freien Träger handelt, wenden sich diese selbst mit dem konkreten Anliegen an die Beratungsträger.

Die **Einbindung der Jugendhilfeplanung** in diese Prozesse wird durchaus unterschiedlich nachgezeichnet. Drei der befragten Mitarbeiter_innen aus den Jugendämtern sind selbst für die Jugendhilfeplanung zuständig. Der_die Mitarbeiter_in eines Jugendamtes gibt an, dass die Jugendhilfeplanung bisher nicht mit einbezogen ist. In den übrigen Jugendämtern lässt sich die Intensität des Einbezuges bzw. der Zusammenarbeit noch einmal differenzieren. Teilweise gibt es Absprachen mit der Jugendhilfeplanung, aber „es wäre noch ausbaufähig“ (JA15:26). Teilweise wird eine durchaus enge Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung beschrieben. In der Fokusgruppe mit den Mitarbeitenden der Jugendämter wird diesbezüglich angeregt, „dass *Beratungsverträge [...] unter Einbeziehung der Jugendhilfeplanung erfolgen soll. Das steht ja nirgendswo drin in diesen Standards*“ (GD1:116). Insbesondere ein umfassenderer Perspektivwechsel und erweitertes Blickfeld kann dadurch ermöglicht werden. „*Weil wir stecken als Jugendförderer immer so mit beiden Beinen zu tief in der Materie, sehen viele Dinge gar nicht und der Jugendplaner sagt auch mal: denk daran wir haben aufgrund von empirischen Daten mal etwas anderes festgestellt. Und dann wird es uns widergespiegelt und dann werden in der Regel dann im*

abgestimmten Prozess zumindest Vorschläge für den Jugendhilfeausschuss dann gegeben“ (GD1:119).

Ein Großteil der befragten Mitarbeiter_innen in den Jugendämtern gibt an, dass sie das **Beratungsprogramm proaktiv zur Steuerung nutzen**. Diese Steuerung wird bspw. durch das Entwickeln und Umsetzen von Qualitätsstandards ausgeübt. Auch das bedarfsorientierte Vorgehen hinsichtlich der Identifikation von Themen für die Beratungsprozesse wird als proaktive Steuerungsfunktion angesehen. In der Fokusgruppe wird diese Steuerungsfunktion noch einmal gezielt hervorgehoben und betont: *„[...] die Steuerungsgewalt, die soll schon bei den Jugendämtern bleiben. Es ist egal wie der weitere Weg bestritten werden soll aber das war eine Ressource, die wir sehr ernst genommen haben, weil wir gemerkt haben mit den Jugendhilfeplanern wo drückt der Schuh, wo kommen auch Träger nicht weiter. Auch in den Sozialraum rein, die Wirkung, die erzielt werden soll oder eben ganz speziell in einem Arbeitsfeld. [...]“ (GD1:35).* Nur in einem Fall wird angegeben, dass das Beratungsprogramm durch die Jugendförderung durch das Prüfen und Unterzeichnen der Verträge eher verwaltet wird und somit keine gezielte inhaltliche Steuerung erfolgt.

Einschätzungen zu gelingenden Aspekten des Beratungsprogramms

Allgemein und grundsätzlich wird das Beratungsprogramm deutlich sehr positiv bewertet, was impliziert, es zu *„begrüßen, wenn das weiter läuft“ (JA6:58)*. Ohne das Beratungsprogramm wäre nach diesen Einschätzungen die vielfältigen, als Wirkungen benannten Aspekte der Qualitätsentwicklung, der Konzeptprofilierung, der Optimierung von Strukturen und der notwendig fortlaufenden Justierung der Profession an die sich verändernden Lebensweltbezüge Heranwachsender nicht zu leisten. Die notwendige, finanzielle Unterstützung für die freien Träger kann durch die Träger selbst und die kommunale Ebene nicht kompensiert werden. Aus Sicht einiger Beratungsträger würden ohne das Beratungsprogramm die vielfältigen Professionalisierungsprozesse der Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit im Land deutlich langsamer verlaufen. Als explizit gelingende Aspekte bezüglich der Umsetzung des Beratungsprogramms wird die folgende Einschätzung vorgenommen:

Gelingende Aspekte des Beratungsprogramms

- ↗ Umsetzbarkeit des Beratungsprogramms
- ↗ Geringe Formalitäten
- ↗ Dezentrale Steuerung durch die Vergabe der Beratungsaufträge über die Landkreise und kreisfreien Städte
- ↗ Kommunale Selbstbestimmung der zu beratenden Themen
- ↗ Absprachen mit dem Landesjugendamt
- ↗ Absprachen und Zusammenarbeit mit den Beratungsträgern
- ↗ Externe Perspektive durch die Berater_innen
- ↗ Jährlicher Austausch der zugelassenen Berater_innen

Abb.8: Gelingende Umsetzungsaspekte des Beratungsprogramms

Entwicklungspotenziale des Beratungsprogramms

Die weniger gelingenden Aspekte des Beratungsprogramms sowie daraus ableitbaren Hinweise bezüglich einer Weiterentwicklung werden im Folgenden fokussiert.

Aktualisierende Konkretisierung der Programmziele

Von einigen Befragten wird hinsichtlich der Programmziele formuliert, dass diese nicht als ausreichend konkretisiert wahrgenommen werden. Eine **klarere Zielschärfung** auf dieser Ebene kann zugleich unterstützen, dass mögliche Indikatoren für eine Zielerreichung identifizierbarer werden. In diesem Zusammenhang wird eine landesweite Abstimmung von Standards für das Beratungsprogramm insbesondere aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen diskutiert. Dieser Diskussionskontext impliziert zugleich eine **mögliche Öffnung des Beratungsprogramms** für andere, angrenzende Handlungsfelder. Wenngleich dieser Aspekt durchaus kontrovers diskutiert wird, zumal eine *„Aufhebung der Versäulung alle toll finden, aber in der Konsequenz, das auch im Beratungsprogramm zuzulassen, neue Strukturen, sich beraten zu lassen oder auch Träger oder Sozialräume, [...] da sind sie (das Landesjugendamt; S.B.) sehr zurückhaltend“* (GD1:28). Eine klare Regelung von Seiten des Landesjugendamtes scheint diesbezüglich unterstützend zu sein. Diese Positionierung würde zugleich der angeregten Zielklärung und einer damit **intensivierten Steuerung durch das Landesjugendamt** entsprechen. In diesem Zusammenhang wird auch die Nachhaltigkeit der Beratungen thematisiert. Möglicherweise wäre eine entsprechende Auflage durch den Rahmen des Beratungsprogramms unterstützend, um eine **Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse** zu ermöglichen. Um eine Nachhaltigkeit feststellen zu

können, ist wiederum eine Orientierung bzw. Vorgabe von zu erreichenden Zielen notwendig (GD2:168). Von einigen Berater_innen wird hingegen beschrieben, dass in deren konkreten Verträgen solche Zielindikatoren durchaus festgelegt werden. Möglicherweise wäre es hilfreich, wenn eine entsprechende Vorgabe durch das Landesjugendamt festlegt, dass solche Ziele entsprechend formuliert werden müssen (GD2:170).

Programmumsetzung als Steuerungsprozess

Die teilweise festzustellende, **fehlende Kenntnis des Beratungsprogramms bei freien Trägern** wird ebenfalls als zu optimierender Aspekt auf der Ebene der Programmumsetzung benannt. Neben der reinen Informationsebene, die in einigen Regionen ausbaubar scheint, wird hierbei zugleich die Vergabepaxis thematisiert. In einigen Regionen werden die Beratungsmittel gezielt für jugendamtsinterne Umstrukturierungsprozesse eingesetzt, so dass teilweise für singuläre Beratungsaufträge freier Träger zu wenige bis keine Beratungsmittel zur Verfügung gestellt werden können. Eine möglicherweise einzuführende **Quotierung in der Verteilung der Beratungsgelder** wird sehr kritisch diskutiert. Insbesondere der Aspekt, *„den Jugendämtern schon die Kompetenz der Steuerung [zu; S.B.] geben“* (GD1:41) bzw. zu belassen, gerade im Sinne eines steuernden Qualitätsmanagements, kann dadurch dem Beratungsprogramm ein entsprechendes Gewicht geben.

Optimierung der Programmformalitäten

Auch wenn dieser Bereich durchaus als eher gelingend wahrgenommen wird, zeigen sich einige Aspekte der potenziellen Optimierung. Die Verfahren einer **Fahrtkostenabrechnung** scheinen aus Sicht einiger Befragter nicht ausreichend klar geregelt und zugleich aufgrund der geografischen Lage und der damit verbundenen unterschiedlichen Nähe zu den Standorten der zugelassenen Berater_innen in einigen Regionen durchaus ein finanziell spürbarer Faktor.

Zudem wird benannt, dass eine **Planungssicherheit** hinsichtlich der Verbindlichkeit des Beratungsprogramms hilfreich bleibt, insbesondere *„dass dieses Beratungsprogramm wirklich zum Januar beginnt“* (GD1:110), da notwendige Prozesse ansonsten zu spät starten oder unterbrochen werden müssen. Zudem wird die Flexibilität des Abrechnungszeitraums angesprochen und

die Option zu diskutieren, nicht stringent *„die Mittel eben in einem Jahr auszugeben und die Mittel nicht zu übertragen“* (JA6:34).

Des Weiteren wird von einigen Interviewten angeregt, das **Formularwesen** der Beratungsprozesse zu überarbeiten und ggf. stärker in den benannten Zieloptimierungsprozess zu integrieren.

Optimierung der Transparenz der Beratungsträger

Eine erhöhte Transparenz wird insbesondere bezüglich der **Kompetenzen der Beratungsträger** angeregt. Neben der thematischen und prozessbezogenen Kompetenzen wäre hilfreich, wenn erkennbar wird *„in welchen Landkreisen waren sie schon zu welchen Themen. Dann hat man die Chance mal seinen Amtskollegen anzurufen. Die waren bei dir habe ich gelesen und?“* (GD1:69).

Besonders unterstützend wäre eine Darstellung entlang der aktuell vorgegebenen Themencluster des Beratungsprogramms. Für die freien Träger könnte dies ebenfalls unterstützend sein, um sich schnell einen entsprechenden Überblick verschaffen können. *„Zeit ist Geld, also da fließt Geld weg. Unnötige Stunden“* (GD1:61), die mit einer solchen Suche verbunden zu sein scheinen. Zudem wird in diesem Kontext eine weitere **Öffnung des Pools an zugelassenen Berater_innen** angesprochen, maßgeblich für spezifische Themenbereiche.

Von den zugelassenen Berater_innen selbst wird zum Teil die **Einhaltung der Qualitätsstandards** derselbigen thematisiert. *„Sowohl was die Qualifikation von Beratern angeht, als auch die Arbeitssettings, in denen Beratungsinstitute arbeiten“* (BT9:43), scheint es Klärungsbedarf zu geben. Dies impliziert zudem das verbindliche Umsetzen bestimmter Prozessformalitäten, bspw. das Ausfüllen der Datenblätter als auch der verbindlichen Teilnahme an den jährlich stattfindenden Auswertungsgesprächen mit dem Landesjugendamt. Potenzial wird darin gesehen, den **Austausch zu intensivieren** und mehrdimensional zu erweitern bspw. unter den Mitarbeiter_innen der Jugendämter auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte, ggf. verknüpft mit den Berater_innen zu Beratungseinzelfallübergreifenden Aspekten. Optimierungspotenzial wird ebenfalls im Bereich der Reflexion der einzelnen Beratungsprozesse diskutiert.

In der folgenden Abbildung sind die angeführten Weiterentwicklungsaspekte zusammengefasst:

Aspekte zur Weiterentwicklung des Beratungsprogramms

Aktualisierende Konkretisierung der Programmziele

- ↳ Upgrade der Zielstellung(en) des Beratungsprogramms
 - ↳ Landesweite aktualisierte Abstimmung und Weiterentwicklung der Standards des Beratungsprogramms
 - ↳ Öffnung des Beratungsprogramms für angrenzende Handlungsfelder
 - ↳ Intensivierte Steuerung durch das Landesjugendamt
 - ↳ Nachhaltigkeit der Beratungen

Programmumsetzung als Steuerungsprozess

- ↳ Erhöhung der Kenntnis des Beratungsprogramms bei freien Trägern
- ↳ Klärung der Vergabeverfahren von Beratungsaufträgen

Optimierung der Programmformalitäten

- ↳ Fahrtkostenabrechnung
- ↳ Planungssicherheit
- ↳ Flexibilität des Abrechnungszeitraums
- ↳ Anpassung des Formularwesens

Optimierung der Transparenz der Beratungsträger

- ↳ Transparenz der Kompetenzen der Beratungsträger
- ↳ Öffnung des Pools der zugelassenen Berater_innen
- ↳ Einhaltung der Qualitätsstandards der Berater_innen
- ↳ Austausch mehrdimensional intensivieren
- ↳ Auswertung der Einzelberatungen optimieren

Abb.9: Entwicklungspotenziale des Beratungsprogramms

4.3 Ableitbare Empfehlungen

Der investierte Input an Finanzmitteln, Personalstruktur und Programmqualität des Brandenburger Beratungsprogramms für die Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit bewirkt durch die unterschiedlichen, passgenau abgestimmten Beratungsaktivitäten auf mehreren Ebenen durchaus unterschiedliche Ergebnisse und Auswirkungen, die sich modellhaft, bei allem Risiko einer entsprechenden Verkürzung, wie folgt darstellen lassen:

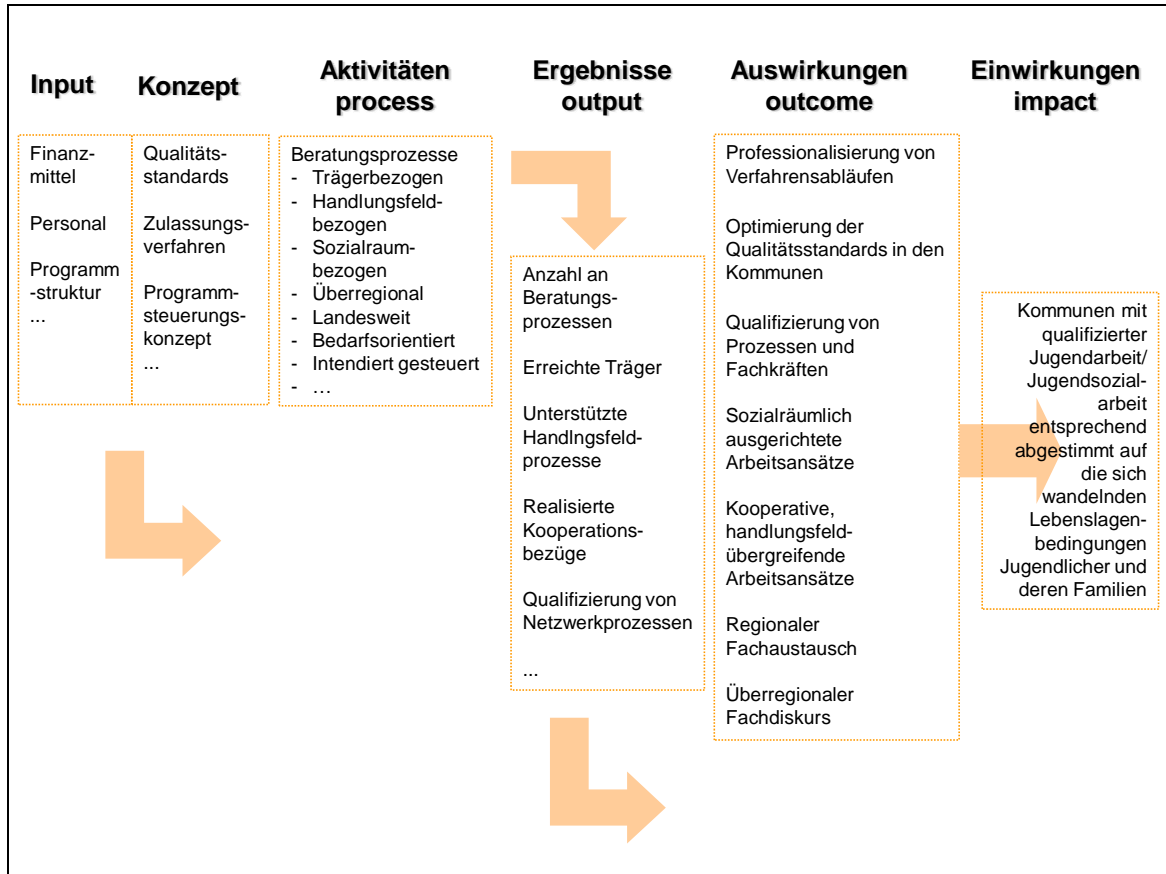


Abb.10: Logisches Modell des Beratungsprogramms

Insbesondere Aspekte der Qualitätsentwicklung, der Entwicklung von Verfahren und Instrumenten einer optimierten Steuerung, konzeptionelle Weiterentwicklungen sowie strukturelle Optimierungen aufgrund der sich wandelnden Lebenslagen sind die zentralen Aspekte in der Wirksamkeit des Beratungsprogramms. Insgesamt wird maßgeblich bedingt durch eine dezentrale Steuerung der konkreten Beratungsnotwendigkeiten durch die direkte Landkreisebene bzw. die jeweilige kreisfreie Stadt ein entsprechend passgenauer Prozess ermöglicht. Dies wiederum führt aus Sicht der am Prozess beteiligten und durch die vorliegende Evaluation erfassten Akteure zu einer feststellbaren Professionalisierung der Fachlichkeit im Bereich der Jugendarbeit/

Jugendsozialarbeit in all ihren unterschiedlichen Handlungsfeldumsetzungen. Kurzum: Das Beratungsprogramm zeigt sich als ein ausgesprochen wirksames, flexibles und praktikables Instrument der Qualitätsentwicklung in diesem Handlungsfeld und entspricht damit den Zielstellungen der Ausführungen in den ‚Grundsätzen der Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg‘ (siehe Anlage 1).

Zugleich werden, da in anderen Handlungsfeldern der Jugendhilfe vergleichbare Instrumente in der konkreten Form nicht realisiert sind, durchaus Auswirkungen in andere, angrenzende Handlungsfelder wirksam. Somit kann die Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit nicht allein aber maßgeblich durch dieses Programm als Qualitätsentwicklungsmotor (Deinet 2011) für Prozesse der gesamten Jugendhilfestrukturen wahrgenommen werden. Dies wird gerade im Verständnis einer eher ganzheitlich-lebensweltbezogenen, sozialraumorientiert aufgestellten Jugendhilfelandchaft relevant, in der zielgruppen- und bereichsübergreifendes (Hinte/ Treeß 2007) Arbeiten eine deutliche stärkere abgestimmte und koordinierte Kooperation (Bestmann/ Hoburg 2010) notwendig macht. Zugleich stellt die Transformierung einer zumeist noch von den Jugendlichen und deren Familien aus gesehen lebensweltfernen Versäulung der Kinder- und Jugendhilfe sowie deren angrenzender Systeme wie Schule, Soziales, Gesundheit etc. sowohl auf organisationsstruktureller als auch methodisch-fachlicher Ebene eine bedeutende Herausforderung dar, die zukünftig gezielter Abstimmungen bedarf. Eine konturlose Aufweichung der Prinzipien und daraus ableitbarer Vorgehensweisen des Handlungsfeldes der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit ist dabei durchaus als sehr ernstzunehmende Gefahr zu benennen.

Folgende Empfehlungen leiten sich aus aktueller Sicht für die Sicherung und Weiterentwicklung des Beratungsprogramms ab:

☞ Die **verbindliche Fortführung des Beratungsprogramms** im Sinne eines notwendig kontinuierlichen Begleitprozesses zur stetigen Anpassung und Weiterentwicklung im Sinne eines Qualitätsmanagements wird von den beteiligten Akteursebenen empfohlen.

☞ Eine dabei zugleich **notwendige Aktualisierung zur Klärung der Leitziele des Beratungsprogramms** auf Landesebene bei gleichzeitiger Beibehaltung der

bedarfsorientierten und passgenauen Ausrichtung in den regionalen Ausgangslagen scheint aktuell aus Sicht verschiedener Akteure notwendig und hilfreich. Die möglichst frühzeitige Einbindung der verschiedenen Akteursebenen in diesen Prozess im Sinne eines dialogischen Prinzips (Wolff 2002) kann durchaus die Klärungsintention erhöhen. Die bestehende „*Zielsetzung des Beratungsprogramms für Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg*“ entsprechend der ‚Grundsätze der Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg‘ (siehe Anlage 1) sollte dabei nach wie vor die Grundlage bilden. Notwendig erscheint nach genau zehn Jahren der Benennung dieser Zielstellungen eher die Konkretion bezüglich der nunmehr veränderten Handlungspraxisbedingungen in wiederum durchaus unterschiedlichen regionalen Bezügen des Landes Brandenburg.

✚ In diesem Kontext empfiehlt sich zugleich eine klärende Abstimmung zur Nutzung und Öffnung des Programms für notwendige Beratungsprozesse **in angrenzenden Systemen**. Die proaktive Einbindung der kommunalen Jugendhilfeplanung kann dabei ein zentraler Steuerungsaspekt sein.

✚ Bei grundsätzlicher Zufriedenheit mit der geschmeidigen Praktikabilität des Programms zeigen sich **Optimierungsaspekte des Formularwesens** sowie eine damit einhergehende bessere Abstimmung der verschiedenen Instrumente untereinander. Dies führt einerseits zur weiteren Verschlinkung des Verfahrens sowie andererseits zu einer intensiveren und zeitnaheren Nutzung der Dokumentationen für Fachsteuerungsprozesse. Eine Digitalisierung über das in anderen Zusammenhängen genutzte Softwareprogramm Grafstat kann in einer Onlineversion diese Prozesse gegebenenfalls beschleunigen.

✚ Damit verbunden kann eine intensivierte, mit den kommunalen Ebenen abgestimmte, **diskursive Steuerung des Programms durch das Landesjugendamt** realisiert werden.

↳ Damit einher, geht eine Intensivierung der Nutzung des Beratungsprogramms zur **proaktiven Steuerung auf kommunaler Ebene** sowie die Optimierung der Nachhaltigkeitspotenziale.

↳ Dies wiederum bedingt eine Optimierung abgestimmter **Verfahren bei der kommunalen Vergabepraxis** von Beratungsaufträgen.

↳ Hierzu ist jedoch eine **Erhöhung der Transparenz über die Optionen des Programms** in Richtung der potenziellen Adressat_innen, maßgeblich die freien Träger der Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit, nach wie vor notwendig.

↳ Die **Erhöhung der Transparenz bezogen auf die Kompetenzen und Erfahrungen der Beratungsträger** kann insbesondere durch eine Optimierung der Darstellungen auf der entsprechenden Internetpräsenz des Landesjugendamtes unterstützt werden.

↳ In diesem Zusammenhang scheint eine Erhöhung der Transparenz über sowohl die Zulassungsverfahren als auch die die **Überprüfung der bestehenden Qualitätsstandards und Verfahrensverbindlichkeiten** der zugelassenen Beratungsträger notwendig.

↳ Eine offensive Bemühung zur **Erweiterung des Beratungsträgerpools** insbesondere zu spezifischen Themenstellungen kann durchaus angeregt werden, wenn gleich bereits jetzt schon entsprechende Träger ein Zulassungsverfahren beantragen können bzw. entsprechend Absatz II.1.6 der ‚Grundsätze der Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg‘ (siehe Anlage 1) im konkreten Einzelfall entsprechende Expert_innen bzw. Praktiker_innen hinzugezogen werden können.

↳ Die nach wie vor bestehenden Unklarheiten bezüglich der **Berechnung der Fahrtkostenanteile** der Beratungsträger und das damit verbundene unterschiedliche Verfahren sollte transparent abgestimmt werden.

↳ Insgesamt scheint eine **Optimierung der Dimensionen des kommunikativen Austausches der am Beratungsprozess beteiligten Akteure** hilfreich, um auf den jeweiligen Ebenen eine fachliche Steuerung zu stärken. Dies bezieht sich nach aktueller Betrachtung auf mindestens folgende zwei Ebenen:

1. Beratungseinzelfallbezogen

Auf der Ebene des konkreten Beratungseinzelfalls besteht teilweise ein Optimierungsbedarf in der Zielklärung und der anschließenden Reflexion des Beratungsprozesse und der Nachhaltigkeitsimplementierung.

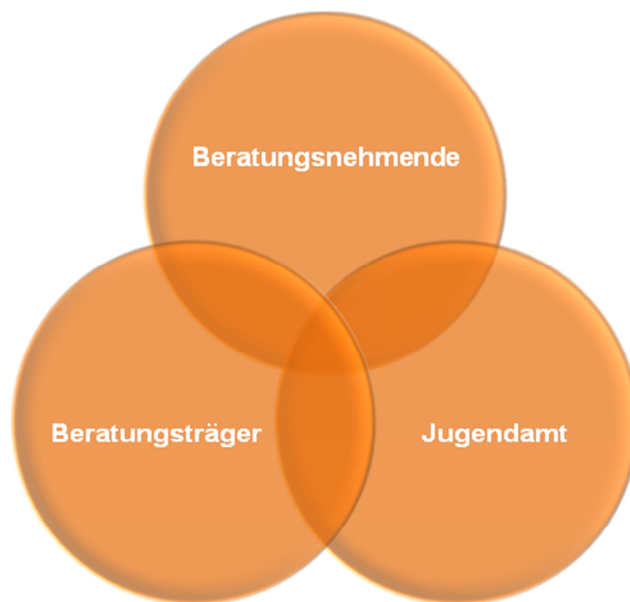


Abb.11: Beratungseinzelfall bezogene Kommunikationsebene

2. Beratungseinzelfallübergreifend

Der jährliche Austausch der Beratungsträger kann in seinem Selbstverständnis und seiner Zielstellung durchaus fokussiert werden. Zugleich bestehen Anregungen, diesen Austausch mit dem landesweiten Blick der jeweiligen kommunalen Jugendförderung zu verknüpfen, unter Federführung des entsprechenden Fachreferates des Landesjugendamtes.

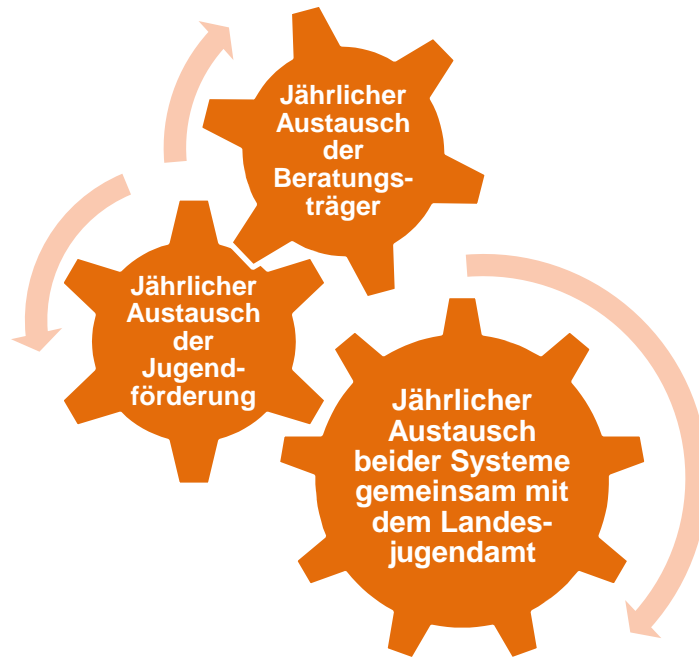


Abb.12: Beratungseinzelfallübergreifend bezogene Kommunikationsebene

Der kommunikative Austauschprozess folgt dabei jeweils dem sogenannten PDCA-Zyklus eines prozesshaft verstandenen, dialogischen Qualitätsmanagements (Biesel 2010).

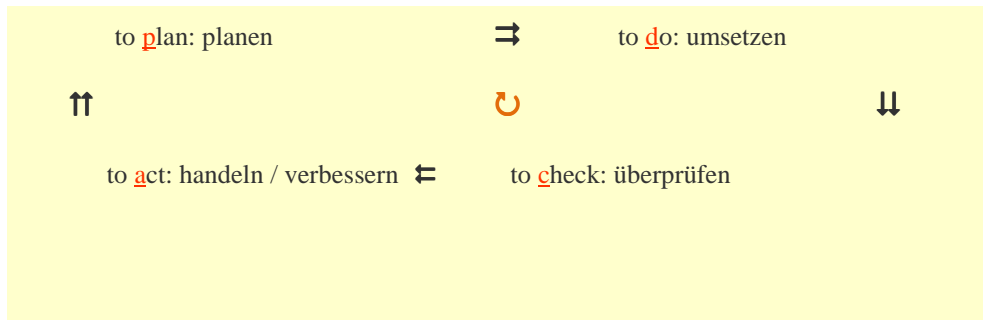


Abb.13: Der sogenannte PDCA-Zyklus (Deming 1982)

In wie weit auf einer dritten, eher beratungseinzelfallunspezifisch-strukturellen Ebene der grundsätzliche Kontext des Beratungsprogramms durch einen transparenten Austausch in einen Weiterentwicklungsprozess geführt werden kann, wäre ebenfalls zu diskutieren.

Abschließend sei betont, dass sich diese Empfehlungen in eine deutlich wahrnehmbare hohe Zufriedenheit mit dem Programm rahmen, das grundsätzlich als „ [...] *sehr sinnvoll und das Verfahren sehr unkompliziert*“ wahrgenommen wird. Es stellt in seiner bisherigen Form „*eine enorme Unterstützung in der Qualitätsentwicklung in der JA/JSA*“ dar. Von daher sind diese Empfehlungen nicht als Kritik sondern deutlich als Anregungen für eine fachliche Weiterentwicklung dieses Qualitätsentwicklungsinstrumentes auf Landesebene zu verstehen.

5 Anhang

Anhang 1

Grundsätze der Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg 13.12.2001

Anlage 1 des Schreibens an die Jugendämter zum Beratungsprogramm im Jahr 2002

I. Zielsetzung des Beratungsprogramms für Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg

Um die Qualitätsentwicklung und Praxisbegleitung bei freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe zu unterstützen und deren Strukturen zu optimieren, wird vom Ministerium für Bildung, Jugend und Sport ein Beratungsprogramm bereitgestellt. Die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben in Kooperation mit den jeweiligen freien Trägern der Jugendhilfe mit dem Programm die Möglichkeit einer qualifizierten Weiterentwicklung der Arbeitsfelder.

Die *inhaltlichen und strukturellen* Ziele des Beratungsprogramms sind insbesondere:

- Der Ausbau der Fachlichkeit innerhalb der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit und die sozialpädagogische und konzeptionelle Weiterentwicklung in Einrichtungen der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit. Ein Schwerpunkt soll dabei die Qualifizierung der im Rahmen des 610-Stellen-Programms und weiterer von den Kreisen und kreisfreien Städten mit festen Personalstellen geförderten Fachkräfte sein.
- Die Entwicklung und Begleitung neuer Ansätze bzw. von Modellvorhaben in der Jugendarbeit bzw. Jugendsozialarbeit vor Ort.
- Der Ausbau und die Qualifizierung geschlechtsspezifischer Ansätze.
- Die Stärkung der Beteiligungsmöglichkeiten aller Kinder und Jugendlichen sowie des ehrenamtlichen Engagements von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen der Jugendarbeit und bei selbstorganisierten Ansätzen.
- Der Abbau von sozialen Benachteiligungen unter Kindern und Jugendlichen.
- Unterstützung bei der Entwicklung der Strukturen und Organisationsformen, insbesondere beiden freien Trägern.
- Qualitätsmanagement/Verfahrensmanagement zur Optimierung von Arbeitsabläufen und der Aufbauorganisation sowie Prozessbegleitung.
- Die Förderung des Erfahrungsaustausches und der gegenseitigen Hilfe in der Region und im Land Brandenburg.
- Unterstützung von Jugendämtern und Kommunen bei der Entwicklung eines Leitbildes für die Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit.
- (neu) Weiterentwicklung von Angeboten der Jugendarbeit im Rahmen von Ganztagsbetreuungsangeboten an Schulen
- (neu) Erarbeitung von Konzepten der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit, die sich in sozialräumlich orientierte Ansätze der Jugendhilfe integrieren

Mit dem Beratungsprogramm unterstützt werden sollen folgende Zielgruppen :

- MitarbeiterInnen und Leitungskräfte von freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe
- organisationsinterne Qualitätszirkel
- trägerübergreifende Arbeitsgruppen und Ausschüsse.

Abgrenzung zu Fortbildungsangeboten

Grundsätzlich nicht gefördert werden Fortbildungsangebote und Supervision. Mit der Beratung soll für einen begrenzten Zeitraum und mit einem definierten Ziel eine Organisation bzw. Einrichtung der Jugendhilfe unterstützt und qualifiziert werden. In der Regel findet Beratung für einen bestimmten Kreis an Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt, der nicht im Wege einer freien Ausschreibung zusammengesetzt wird. Fortbildung zielt dagegen auf den Ausbau der individuellen fachlichen und sonstigen für die Tätigkeit notwendigen Kompetenzen der Fachkräfte bei freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe. In der Praxis der Unterstützungssysteme kommt es zu Überschneidungen von Beratung und Fortbildung. Es gibt einen fließenden Übergang zwischen Beratung und Fortbildung, bei dem es nicht sinnvoll ist, ihn von vornherein auszugrenzen. So sind Formen einrichtungsbezogener und praxisbegleitender Fortbildung denkbar, die mit gleicher Berechtigung auch Beratung genannt werden können und umgekehrt. Hier kommt es darauf an, mit dem jeweils anderen Unterstützungssystem und den Beratungsadressaten Einvernehmen zur Schwerpunktsetzung herzustellen. Ein gelingendes Zusammenspiel der Beratung mit Fortbildung ist als ein Qualitätskriterium beider Angebote zu werten.

II. Mindestanforderungen an Beratungsträger: Struktur- und Konzeptqualität sowie Prozessqualität und Ergebnissicherung im Rahmen des Beratungsprogramms

II.1. Struktur- und Konzeptqualität

Unter der Überschrift „Struktur- und Konzeptqualität“ werden Aussagen zur Eignung des Leistungsangebots hinsichtlich regionaler Strukturbedingungen, zu Rahmenbedingungen, unter denen die Beratung erbracht werden soll, sowie zu qualitativen Anforderungen und zu organisatorischen Regelungen getroffen.

II.1.1. Allgemeines Beratungskonzept

Der Beratungsanbieter/Träger hat sein allgemeines Beratungskonzept dem Jugendamt und auf Nachfrage auch dem zu beratenden Träger vorzulegen. Aus diesem Konzept sollen mindestens folgende Aspekte hervorgehen:

- das Beratungsverständnis
- die angebotenen Themen/Gegenstände von Beratung
- eine Rollendefinition von „BeraterIn“
- Aussagen über den angestrebten Nutzen und die Verfahren zur Evaluation

Die Rolle der Beraterinnen und Berater besteht u.a. in Anleitung, Ratgeberfunktion, Begleitung, Innovation, Ressourcenentdeckung. Sie haben in ihrer beratenden Rolle keine Aufsichts- und Kontrollfunktion gegenüber freien oder öffentlichen Trägern der Jugendhilfe. An Beraterinnen und Berater richtet sich die Erwartung, dass sie so kompetent und integer sind, dass sie ihre eigenen fachlichen Ressourcen und Grenzen kennen. Die Beraterinnen und Berater sind im Interesse der Transparenz ihres Handelns dazu verpflichtet, gegenüber den Auftraggebern der Beratung und den zu beratenden Einrichtungen und Projekten ihr Selbstverständnis im Hinblick auf die Frage offen zu legen, ob sie als reiner Beratungsträger oder als Träger, der sowohl Träger von Projekten oder Einrichtungen der JA/JSA als auch Träger von Beratung ist, handeln (Rollendefinition).

II.1.2. Landesweite Beratung

Der Beratungsanbieter soll grundsätzlich in verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe beratend und überregional tätig sein. Der Träger muss über Kenntnisse in Bezug auf den Auftrag verfügen, die regionale und fachliche Besonderheiten des Landes Brandenburg einschließen.

II.1.3. Selbstständige Beraterinnen und Berater

Freiberufliche BeraterInnen, die im Beratungsprogramm tätig sein wollen, müssen eine Einbindung in ein Beratungsinstitut, ein entsprechendes Netzwerk und/oder (kollegiale) Supervision/Coaching nachweisen können und die hier formulierten Qualitätsstandards anerkennen.

II.1.4. Qualifikation der Beraterinnen und Berater

Die im Rahmen des Programms tätigen Beraterinnen und Berater sollen über eine sozialwissenschaftliche oder sozialpädagogische Basisqualifikation und mindestens eine Zusatzausbildung für das Arbeitsfeld der Beratung verfügen.

II.1.5. Fortbildung der Beraterinnen und Berater

Der Beratungsanbieter/Die Beratungsanbieterin muss nachweisen können, dass er/sie bzw. die beschäftigten BeraterInnen sich weiter für Zwecke der Beratung qualifizieren. Bei überwiegender Tätigkeit im Rahmen des Beratungsprogramms ist von fünf Fortbildungstagen pro Jahr auszugehen. Auch andere Formen der Qualifizierung (z.B. Coaching) sind möglich.

II.1.6. Hinzuziehung von weiteren Expertinnen und Experten

Für Teilaufgaben können entsprechende Experten/Praktiker hinzugezogen werden.

II.1.7. Schriftliches Angebot

Der Beratungsanbieter fasst für den potenziell zu beratenden Träger nach einem Klärungsgespräch ein schriftliches Angebot, welches nach der Bestätigung durch das örtlich zuständige Jugendamt den Charakter einer Arbeitsvereinbarung erhält. Dieses Angebot soll mindestens folgende Punkte darlegen:

- Ausgangslage (Was hat der/die Beraterin gehört wo die Organisation/das Thema steht,
- woran soll angeknüpft werden)
- Ziele (untergliedert in allgemeine Ziele und in spezifische Handlungsziele)
- Methoden bzw. Ablaufplanung bzw. Module zur Umsetzung (Beschreibung – Verlauf, Zeitschiene, Stundenumfang, Kosten)
- Aussagen zur Ergebniskontrolle bzw. –verfahren
- durch den Beratungsanbieter zu erbringende Leistungen („Vor-Ort-Beratung“, ggf., Skripte, Tischvorlagen, Zuarbeiten, Vorbereitungsmaterialien, Protokolle)
- ggf durch den Beratungsempfänger zu erbringende Leistungen (Rahmenbedingungen, Arbeitsaufgaben u.a.)

II.1.8. Mehrere Angebote bei größeren Beratungsaufträgen

Ab einem absehbaren größeren Beratungsbedarf (Auftragsvolumen i.d.R. über 5.000,00 € bzw. Stundenzahl von 70 Stunden Beratungstätigkeit) sollen mindestens zwei Angebote verschiedener Beratungsträger eingeholt werden.

II.2. Prozessqualität und Ergebnissicherung

Unter dem Begriffen „Prozessqualität“ und „Ergebnissicherung“ werden Aussagen zu Beraterverhalten, Art, Umfang und zeitliche Abfolge von Beratung und den Beratungsphasen (Planung, Durchführung und Dokumentation der Ergebnisse) sowie zur Bewertung der Ergebnisqualität einer Maßnahme (Soll- Ist – Vergleich darüber, in welchem Umfang die vor Beginn der Maßnahme beschriebene Zielsetzung erreicht wurde).

Die Einhaltung der inhaltlichen und strukturellen Standards landesweiter Beratung sollen vor allem im Wege der Selbstkontrolle der Beratungsträger und –adressaten unter der Fragestellung „Was macht gute Beratung aus?“ in einem kontinuierlichen Prozess geprüft werden.

zu Prozessqualität

II.2.1. Rolle des/der BeraterIn

Die Rolle des/der BeraterIn ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass er/sie sich thematisch einbringt, die „Prozess - Draufsicht“ (Meta-Ebene) herstellt, bündelnde Zusammenfassungen und (zeitliche) Orientierungen gibt und den Prozess der Beratung ziel-, ergebnis- und erfolgsorientiert steuert.

II.2.2. Klärungsgespräch

Die Beratung beginnt mit dem Klärungsgespräch. Hier werden die Anliegen der Beratungsempfänger in Erfahrung gebracht, wird nachgefragt, was der Beratungsempfänger diesbezüglich bereits unternommen hat, die Erfolgserwartung an den/die BeraterIn ermittelt und Fragen zur möglichen/beabsichtigten Zeitinvestition gestellt.

II.2.3. Idealtypischer Verlauf von Beratung

Folgende Phasen gehören zum Idealverlauf einer Beratung:

- Orientierung im Gesamtvorhaben
- Spezifizierung des Vorhabens für diese Sitzung
- Definition des angestrebten Erfolgs
- Nachprüfen der Beratungsumgebung
- Bearbeitung des ausgehandelten Anliegens
- Sammlung offener Fragen
- Verabredungen/ Zusammenfassung
- Rückmeldung der Ergebnisse (Feedback) / Ausblick / Empfehlungen zur Weiterarbeit

II.2.4. Erfolgskontrolle von Beratung

Beratung ist erfolgreich wenn:

- die im schriftlichen Angebot vor Beratungsbeginn abgestimmten und beschriebenen Ziele erreicht wurden. Änderungen dieser Ziele im Prozess der Beratung bedürfen der Schriftform und der erneuten Abstimmung/Zustimmung des Kunden/Auftraggebers.
- im Ergebnis der Beratung gemeinsam praxisorientierte Handlungsanleitungen formuliert werden, die mit den vorhandenen personellen und strukturellen Ressourcen umsetzbar sind,
- für den Auftrag relevante VertreterInnen der Organisation (TeilnehmerInnen) beschreiben können, was der (positive) Unterschied zum Zeitraum vor der Beratung ist

und/oder

- TeilnehmerInnen benennen können, was ihr individueller fachlicher Gewinn ist und/oder
- sich für die Zielgruppe/die Kundschaft der Organisation etwas positiv verändert hat,
- die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Prozess erlebt haben, in dem sie sich durch Zwischenreflexionen, Ergebnisprotokolle u.a.m. gut orientieren konnten.

zu Ergebnisqualität

II.2.5. Auswertung des Beraterverhaltens

Nach jedem Beratungstermin sowie eines jeden Beratungsprozesses hat der/die BeraterIn eine individuelle Auswertung des Beraterverhaltens zu machen. Hierzu sollen die Beratungsanbieter den BeraterInnen geeignete Verfahren zur Verfügung stellen (z.B. Checklisten).

II.2.6. Vergewisserung bei längeren Beratungsprozessen

Bei längeren Beratungsprozessen (Begleitungsprozessen) hat der/die Beraterin für das Einholen eines TeilnehmerInnen – Feedbacks zu sorgen. Der Beratungsträger sorgt für eine mit den TeilnehmerInnen abgestimmte Rückmeldung an den Auftraggeber (Jugendamt).

II.2.7. Fallarbeit

Der/Die Berater/In hat bei längerfristigen Beratungsterminen in seinem/ihrem Beratungsinstitut bzw. Netzwerk für geeignete Formen der Fallarbeit zu sorgen.

II.2.8. Empfehlungen zur Weiterarbeit

Der/Die Berater/In hat angemessene Empfehlungen zur eigenständigen Weiterarbeit zu entwickeln.

II.2.9. Dokumentation

Die Beratungsprozesse sind angemessen zu dokumentieren. Zur Dokumentation gehören mindestens die ggf. angefertigten Protokolle und die Checklisten.

II.2.10. Rückkoppelung der Beratung an die landesweite Diskussion in den Arbeitsbereichen Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit

Neben der qualifizierenden und strukturbildenden Aufgabe der Beratung im Hinblick auf die örtliche Ebene sollen die im Rahmen des Beratungsprozesses gewonnenen Einschätzungen, Themenschwerpunkte und Gewichtungen an die Ebene der Kreise und kreisfreien Städte sowie an die Landesebene zurückgespiegelt werden. Sie sollen in den Schwerpunktsetzungen des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport, des Landesjugendamtes und des Sozialpädagogischen Fortbildungswerks Berücksichtigung finden.

Zur Verbesserung der Kooperation zwischen den BeraterInnen im Bereich Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit, dem Landesjugendamt und dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, den Fachkräften für Jugendförderung der Jugendämter, dem SPFW wird ein jährlicher Auswertungsveranstaltung durchgeführt. Dabei sollen o.g. Themen und auch die Frage der Ausgestaltung und Einhaltung der formulierten qualitativen Mindestanforderungen thematisiert werden.

III. Zulassung von Beratungsträgern / Kosten der Beratung

Ab dem Jahr 2002 gibt es seitens des Landes Brandenburg keine Grundfinanzierung für einzelne Beratungsträger im Bereich Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit mehr. Die im Rahmen des Programms an die Jugendämter ausgereichten Mittel können grundsätzlich frei eingesetzt werden, gebunden allein durch die oben formulierten Zielsetzungen und Mindestanforderungen. Nicht berücksichtigt werden können im Beratungsprogramm Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit Träger, die für ihre beraterische Tätigkeit im Land Brandenburg bereits eine andere Finanzierung aus Landesmitteln erhalten.

In einer Übergangsphase im Jahr 2002 führt das Landesjugendamt eine Liste der im Rahmen des Beratungsprogramms zugelassenen Beratungsträger und prüft deren Kostenkalkulation für die Beratungsstunde.

Die Beratungsträger, die auf dieser Liste berücksichtigt werden wollen, wenden sich mit einer Darstellung ihres Angebotes entsprechend der oben formulierten qualitativen Mindestanforderungen und ihrer Preisgestaltung (vorgegebenes Raster: siehe Anlage) an das Landesjugendamt, das eine Überprüfung vornimmt und den Trägern eine entsprechende Bescheinigung ausstellt. Träger, die über diese Bescheinigung verfügen, können von den Jugendämtern mit Beratungsleistungen im Rahmen des Programms beauftragt werden.

Literatur

- Anderson, H./ Goolishian, H.S. (1992): Der Klient ist der Experte: Eine therapeutischer Ansatz des Nicht-Wissens. In: Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung Heft 10 (3) S. 176-189
- Bestmann, Stefan/ Brandl, Matthias (Hg) (2007): Gut Beraten – Das Programm zur „Förderung von Beratungsangeboten der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg“ . Bernau
- Bestmann, Stefan/ Hoburg, Ralf (2010): Sozialraum. In: Herrmann, Volker/ Hoburg, Ralf/ Evers, Ralf/ Zitt, Renate: Theologie und Soziale Wirklichkeit – Grundbegriffe. Stuttgart. S. 247-257
- Beywl, W./ Speer, S./ Kehr, J. (2004): Wirkungsorientierte Evaluation. BMGS. Köln
- Biresch, P./ Ferchhoff, W./ Peters, F./ Stüwe, G. (1978): Handlungsforschung und interaktionstheoretische Sozialwissenschaft. In: Neue Praxis Heft 2
- Bortz, J./ Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin
- Deinet U. (2011): Sozialräumliche Jugendarbeit und Gemeinwesenarbeit: Schwestern, aber keine Zwillinge!. URL: <http://www.sozialraum.de/sozialraeumliche-jugendarbeit-und-gemeinwesenarbeit.php>, Datum des Zugriffs: 04.10.2011
- Filsinger, D. / Hinte, W. (1988): Praxisforschung: Grundlagen, Rahmenbedingungen und Anwendungsbereiche eines Forschungsansatzes. In: Heiner, M. (Hg): Praxisforschung in der sozialen Arbeit. Freiburg
- Flick, U. (2004): Triangulation - Eine Einführung. Wiesbaden
- Girtler, R. (2001): Methoden der Feldforschung. Wien
- Glaserfeld, E. v. (2003): Radikaler Konstruktivismus oder die Konstruktion des Wissens. In: Watzlawick, P./ Nardone, G. (Hg): Kurzzeittherapie und Wirklichkeit. München S. 43-58
- Heiner, M. (1998): Reflexion und Evaluation methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit – Basisregeln, Arbeitshilfen und Fallbeispiele. In: Heiner, M./ Meinhold, M./ Spiegel, H.v./ Staub-Bernasconi, S.: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg S. 138 - 219
- Hinte, W./ Treeß, H. (2007): Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe – Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. Weinheim
- Mayring, P. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim
- Jong, P. d./ Berg, I. K. (2003): Lösungen (er-)finden. Dortmund
- Meuser, M./ Nagel, U. (1991): ExpertInnen-Interviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag für die qualitative Methodendiskussion. In: Darts, D./ Kraimer, K.(Hg): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen S. 441-471
- Strauss, A./ Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim
- Ulrich, S. / Wenzel, F. M. (2004) Partizipative Evaluation In: Uhl, K. / Ulrich, S. / Wenzel, F. M. (Hg) Evaluation politischer Bildung – Ist Wirkung messbar? Gütersloh.
- Watzlawick, P./ Weakland, J./ Fisch, R. (1974): Change – Principles of Problem Formation and Problem Solution. New York
- Wolff, Reinhart (2002): «Aus Fehlern lernen». Berliner Standard zur Qualitätssicherung in der Kinderschutzarbeit im Jugendamt. Beitrag auf der Expertentagung „Kindeswohlgefährdung“ am 14. Februar 2002 im Dt. Jugendinstitut in München.

Impressum

Titel: „Das ist ein Win-Win-Geschichte für alle Beteiligten“
Bericht zur Evaluation und Entwicklung von Zukunftsperspektiven für das
Beratungsprogramm „Förderung von Beratungsangeboten
in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg“

Auftraggeberin: Landesjugendamt Brandenburg – Referat C

Herausgeber: Europäisches Institut für Sozialforschung

Stefan Bestmann Berlin

Prof. Dr. Stefan Bestmann

Karl-Egon-Straße 11 A

D-10318 Berlin

Email: info@eins-berlin.de

Homepage: www.eins-berlin.de

Verfasser: Prof. Dr. Stefan Bestmann

Mitarbeit: Andreas Kästner

Lektorat und Korrektorat: Anja Feuerherd

Ansprechpartner: Prof. Dr. Stefan Bestmann

Datum: Oktober 2011

Ort: Berlin