

# Gut Beraten

Das Programm zur  
„Förderung von Beratungsangeboten  
in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit  
im Land Brandenburg“

Herausgegeben von  
Stefan Bestmann, Matthias Brandl  
und dem Landesjugendamt Brandenburg  
in Kooperation  
mit den Beratungsträgern des Landesprogramms

© Landesjugendamt Brandenburg, Bernau, 2007.

Fotos: Gisela Gürtler (Titel, S. 8, S. 26, S. 64, S. 90, S. 114, S. 150), Torsten Baensch (S. 164)

Gesamtherstellung: Ronald Fritsch

Für den Inhalt der veröffentlichten Beiträge ist ausschließlich  
die/der jeweilige Verfasserin/Verfasser verantwortlich.

Die Rechte der Einzelbeiträge der Kapitel 2–4 liegen bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren.  
Die in der Broschüre teilweise verwendeten männlichen Bezeichnungen dienen ausschließlich  
der besseren Lesbarkeit und gelten ausdrücklich für beide Geschlechter.

*„Es ist günstig, sich zunächst einmal vor Augen zu halten, dass Beratung eine Dienstleistung ist, deren Gelingen äußerst unwahrscheinlich ist. Dies ist nicht nur eine hochgesponnene theoretische Einsicht! Wir mussten in unserer Beratungspraxis ganz hautnah die Erfahrung machen, dass Organisationen äußerst eigenwillige Systeme sind, die sich durch Leute, die von außen kommen, nur sehr schwer beeindrucken lassen.“*

aus: Rudolf Wimmer 2001: Organisationsberatung – eine ‚unmögliche‘ Dienstleistung.  
In Bardmann/Groth: Zirkuläre Positionen, S. 197–220; zit. nach Martin Gössler, Die Kunst des Scheiterns. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 1/2007, S. 5.

## Inhaltsverzeichnis

Dr. Doris Scheele, Leiterin des Landesjugendamtes Brandenburg	
<b>Vorwort</b> .....	6
<b>Kapitel 1 Das Beratungsprogramm – Eine Einführung</b>	
Torsten Baensch, Landesjugendamt:	
<b>Das Programm zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit</b> .....	9
<b>Kapitel 2 Beispiele gelingender Beratung</b>	
ARGO-Team (Gerd Wermerskirch):	
<b>Zukunftsplanung von unten</b> .....	27
Stefan Bestmann:	
<b>Die dialogische Entwicklung eines Qualitätshandbuchs für die einrichtungsbezogene Kinder- und Jugendarbeit in der Stadt Schwedt/Oder</b> .....	39
Stefan Bestmann/Matthias Brandl:	
<b>„Wissen, was man getan hat“ Ein Selbstevaluationsinstrument für die Praxis der Schulsozialarbeit</b> .....	49
Camino gGmbH:	
<b>Beratung und Konzeptentwicklung für einen Jugendclub</b> .....	65
Dorfwerkstadt e.V.:	
<b>Beratung eines Sozialraumteams eines freien Trägers der Jugendarbeit</b> .....	73
MANNE e.V.:	
<b>Darstellung eines gelungenen Beratungsprozesses im Bereich der Jungenarbeit</b> ..	79
Wolfgang Schichlerich:	
<b>Das Ende der Jugendförderung ist nah – eine Zuspitzung</b> .....	91
Stiftung SPI/Niederlassung Brandenburg:	
<b>Beispiel 1 – „Nutzendiskussion“</b> .....	107
<b>Beispiel 2 – „Der neue Besen“</b> .....	110

### Kapitel 3 Profile lizenzierter Beratungsträger

ARGO-Team (Gerd Wermerskirch) . . . . .	115
Matthias Brandl – Praxisbegleitung, Training und Moderation . . . . .	119
CAMINO – Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung im sozialen Bereich gGmbH . . . . .	121
DorfwerkStadt e.V. . . . .	125
KORUS-Beratung . . . . .	130
MANNE e.V. – Potsdam . . . . .	133
Christian Raschke „Vielfalt Gestalten“ . . . . .	138
SB Praxisberatung, Training & Forschung . . . . .	141
Wolfgang Schichlerich . . . . .	145
Stiftung SPI/Niederlassung Brandenburg . . . . .	147

### Kapitel 4 Profile angrenzender Beratungsangebote

demos – Brandenburgisches Institut für Gemeinwesenberatung . . . . .	151
Fachstelle Kinderschutz Träger: Start gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH . . . . .	156
Kooperation in Brandenburg (KoBra.net) . . . . .	158
KuKMA . . . . .	161

### Kapitel 5 Anlage

Grundsätze der Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg . . . . .	165
---	-----

## Vorwort

Die Tätigkeit von freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe wird im Land Brandenburg seit 1992 durch ein Beratungsangebot für Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit unterstützt. Das Programm stellt den örtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe Ressourcen für eine qualifizierte Weiterentwicklung der Arbeitsfelder der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit zur Verfügung, die sie in Kooperation mit freien Trägern nutzen können. Zudem können überregionale freie Träger Mittel für einzelne Beratungsprozesse erhalten.

In den 15 Jahren der Existenz des Beratungsangebots hat es eine Reihe von Entwicklungsprozessen gegeben. Das zeigt sich an den Beratungsschwerpunkten, die durch die beteiligten Berater und Beratungsträger realisiert wurden. Ebenso weiterentwickelt wurden die Strukturen des Beratungsprogramms.

Solche Prozesse der fachlichen Entwicklung sind wenig spektakulär und sie werden kaum wahrgenommen. Von daher freue ich mich besonders über die Bereitschaft einiger Berater und Beratungsträger, beispielhaft Themen und Arbeitsprozesse aus dem Programm zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit für die Veröffentlichung in dieser Broschüre zur Verfügung zu stellen.

Mit der Broschüre informiert das Landesjugendamt über das Programm, über die Vielfalt möglicher Beratungsansätze und -methoden. Es verbindet damit auch die Hoffnung, neben der Information Anregungen zu Qualifizierungsprozessen bei den Trägern der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit zu geben.

In den z.T. ausgesprochen pointierten Darstellungen der Beratungsprozesse wie auch in den Profilen der Beratungsträger/Einzelberater verdeutlicht sich die Verschiedenheit der beteiligten Menschen und Arbeitsansätze. Auch werden die unterschiedlichen Beratungsebenen deutlich: Beratung findet statt in einer Spannbreite von der strategischen, einrichtungsübergreifenden Verortung der Jugendarbeit im Jugendhilfesystem bis hin zur Beratung einzelner Einrichtungen mit einer sehr konkreten Problemstellung.

Weitere Beratungsstrukturen im Land Brandenburg, die Berührungspunkte und Schnittmengen zum Arbeitsfeld Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit haben, werden in dieser Broschüre ebenfalls kurz dargestellt. So wird ein Blick auf zentrale Unterstützungssysteme der Jugendarbeit im Land Brandenburg eröffnet.

*Dr. Doris Scheele*

Leiterin des Landesjugendamtes Brandenburg





## Kapitel 1

# Das Beratungsprogramm – Eine Einführung

Torsten Baensch, Landesjugendamt:

## **Das Programm zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit**

Im Jahr 1999 wurde das Landesjugendamt (LJA) durch das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (MBS) beauftragt, das seit Anfang der neunziger Jahre bestehende Programm zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit weiter umzusetzen. Bis zu diesem Zeitpunkt war das Programm vom Ministerium selbst administriert worden. 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 – Kinder- und Jugendhilfe.

Im Bereich der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit hat das Land gegenüber den örtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe, d.h. den Jugendämtern der Landkreise und der kreisfreien Städte weder eine Weisungs- noch eine Richtlinienkompetenz. Entsprechend hat das Landesjugendamt als überörtlicher Träger der Jugendhilfe nach § 85 Absatz 2 SGB VIII eine dem Charakter nach beratende, fördernde, anregende und planende Aufgabe.

Eine besondere Verantwortung trägt das Landesjugendamt für den Ausbau der Fachlichkeit innerhalb der Jugendhilfe. Mit der Verlagerung des Beratungsprogramms in die Zuständigkeit des Landesjugendamts hat das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport diese Funktion gestärkt.

## Was meint „Beratung“?

Mit dem Begriff „Beratung“ wird umgangssprachlich eine Kommunikation, ein Gespräch oder auch eine praktische Anleitung („Ratschlag“) bezeichnet. Ziel von Beratung ist es, eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen oder eine neue, veränderte Situation zu bewältigen. Häufig steht der Prozess der Analyse eines Problems und die Annäherung an eine mögliche Lösung im Mittelpunkt. Vielfältig sind die möglichen Methoden von Beratung: Organisationsberatung, Personalberatung, Moderation, Coaching, Supervision, Expert/innenberatung, Supervision, Psychotherapie, Prozessberatung, Training, Mediation ...

In der Jugendhilfe hat „Beratung“ ebenfalls unterschiedliche Bedeutungen und Formen. So sind die Fachkräfte selbst als Beraterinnen und Berater gefragt. Die „Jugendberatung“ ist ausdrücklich als Schwerpunkt der Jugendarbeit in § 11 Absatz 3 SGB VIII vorgesehen. Der Begriff und die Aufgabe „Beratung“ kommt in 39(!) Fundstellen im SGB VIII vor.

Fachkräfte sind jedoch zugleich Adressatinnen und Adressaten von Beratung, die sich je nach Auftrag und Problemlage an Fachkräfte, Einrichtungen und Organisationen der Jugendhilfe richten.

Die Fachberatung ist notwendiger Bestandteil qualifizierter Jugendarbeit. Franz-Josef Krafeld fasst die Debatte zu den Merkmalen guter Jugendarbeit wie folgt zusammen: Ein *„effektives Angebot von Jugendarbeit (besteht) nicht in einem Personalangebot – vielleicht plus Haus – (...), sondern in einem entsprechend für das konkrete Arbeitsfeld sachgerechtem Verbund von Personalmitteln, Raumangebot, Ausstattung, konsumtiven Mitteln und Fortbildungs- und Beratungsmitteln“*. (Franz Josef Krafeld: Jugendarbeit im ländlichen Raum. in: Jugendhilfe 34. Jg., 1996, Seite 211.)

Die Fachberatung ist um so dringlicher, als dass die Jugendhilfelandschaft mit gravierenden Entwicklungen und Veränderungen konfrontiert ist. So war in den vergangenen Jahren die demografische Entwicklung der Ausgangspunkt vieler dieser Prozesse im Land Brandenburg.

## **Zur Entwicklung des Programms zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit**

Die Jugendhilfe wurde nach der Neu-Gründung des Landes Brandenburg im Jahr 1990 umstrukturiert und neu aufgebaut. Eine besondere Rolle spielten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit in den Anfangsjahren mehrere große Sonderprogramme der Bundesregierung:

- Das Programm zum Aufbau freier Träger (1992–1995, AFT): Das AFT-Programm wurde im Land Brandenburg von zwei Beratungsgruppen begleitet und vom Bundesjugendministerium (heute: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) im Wege der Projektförderung finanziert.
  - Die Beratergruppe KORUS war vor allem in der offenen Jugendarbeit aktiv.
  - Für einen zweiten Beraterpool mit dem Schwerpunkt Jugendverbandsarbeit war der Landesjugendring Träger.
- Das Aktionsprogramm gegen Aggression und Gewalt (AgAG) wurde von der Bundesregierung im Jahr 1992 als Reaktion auf rassistische und fremdenfeindliche Übergriffe eingerichtet. Dieses Programm sollte ursprünglich bis 1994 laufen, wurde dann aber bis 1996 verlängert. Es hatte das Ziel, gewaltbereite Jugendliche in Maßnahmen der Jugendhilfe einzubinden und sollte den Aufbau von entsprechenden Jugendhilfestrukturen in den neuen Bundesländern unterstützen. Dessen Programmkoordination wurde im Land Brandenburg von zwei Beratern geleitet, die dem Landesjugendamt zugeordnet waren und aus Bundesmitteln finanziert wurden.
- Darüber hinaus waren weite Teile der im Bereich Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit tätigen Personen zu dieser Zeit über Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) bzw. Strukturanpassungsmaßnahmen (SAM) finanziert. Diese finanziell schlecht ausgestatteten und befristeten Fördermöglichkeiten der Arbeitsverwaltung boten jedoch keine Grundlage für eine qualifizierte Entwicklung der Arbeitsfelder Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit.

Das Land Brandenburg hat im Bereich der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit ab der zweiten Hälfte der neunziger Jahre einen fachpolitischen Schwerpunkt auf den Aufbau und die Gewährleistung qualifizierter Strukturen in der Fläche des Landes gesetzt, die durch die kommunale Ebene – die Jugendämter – gesteuert werden.

Eine zentrale Bedeutung für diese Entwicklung von Strukturen und Qualität hat dabei ab 1996 das Programm zur Förderung von Personalkosten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit – das ehemalige sogenannte „610-Stellen-Programm“ – gewonnen. Der Strukturaufbau wurde weiterhin durch die Angebote des Sozialpädagogischen Fortbildungswerks des Landes Brandenburg unterstützt und verstärkt. Der dritte Eckpfeiler der Struktur- und Qualitätsentwicklung ist das „Programm zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit“.

Nach dem Auslaufen der genannten Bundesprogramme Mitte der neunziger Jahre förderte das Land Brandenburg zwei der drei Beratungsstrukturen weiter: die KORUS-Gruppe sowie die bis dahin im Landesjugendamt tätigen Berater, die in ein Anstellungsverhältnis bei einem freien Träger (Sozialpädagogisches Institut, SPI) wechselten. In dieser Phase ab 1995 bzw. 1996 wurden beide Beratergruppen im Wege einer Projektförderung durch das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport gefördert.

1998 stellte das MBS die Finanzierungsstruktur um. Nun erhielten die beiden geförderten Beratungsträger eine Sockelfinanzierung in Höhe der Hälfte der zuwendungsfähigen Gesamtkosten. Die andere Hälfte der Fördermittel erhielten die Jugendämter, die mit diesen Mitteln bei den beiden Trägern Beratungsleistungen abrufen konnten. Zusätzlich beteiligten sich die Jugendämter mit einem Eigenanteil an der Finanzierung. Mit dieser ungewöhnlichen Finanzierungsstruktur wurde die Nutzerseite von Beratung aktiviert, die gewünschten Beratungsaufträge und -ziele genauer zu definieren und selbst Schwerpunkte zu setzen. Die Finanzierungsstruktur trug dazu bei, das Bewusstsein für den

Wert und den Nutzen von Beratung zu fördern. Diese Finanzierungsstruktur bestand von 1998 bis Ende 2001.

Im Jahr 2001 formulierte KORUS die Anregung für eine Weiterentwicklung des Beratungsprogramms in Richtung einer noch stärkeren Orientierung an der Nachfrageseite. In einem intensiven Diskussionsprozess wurde mit Beteiligung des MBS, des LJA, KORUS und SPI sowie der Jugendförder/innen aus den Jugendämtern eine neue Struktur erarbeitet, die seit 2002 besteht.

Die allgemeinen Ziele und Qualitätsanforderungen von Beratung werden vom Land beschrieben. Weiterhin gibt das Land Mittel an die Jugendämter, die ihrerseits einen Eigenanteil finanzieren und Beratung für freie Träger oder sich selbst bei den Beratungsträgern „einkaufen“ können. Die angefragten Beratungsträger sind wiederum verpflichtet, die Erfüllung der Qualitätskriterien des Landes nachzuweisen.

Diese Grundstruktur wird in den „Grundsätzen der Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg“ beschrieben. Das bestehende Programm mit seinen Zielgruppen, Zielsetzungen und seinen formulierten Qualitätserwartungen an die Beratungsträger und Berater werden im Folgenden zusammengefasst. Die vollständigen „Grundsätze“ finden sich im Anhang der Broschüre.

## **Zielsetzung und Zielgruppen**

Mit der Beratung soll für einen begrenzten Zeitraum und mit einem definierten Ziel eine Organisation bzw. Einrichtung der Jugendhilfe unterstützt und qualifiziert werden.

Zielgruppen sind Mitarbeiter/innen und Leitungskräfte von freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe, organisationsinterne Qualitätszirkel sowie trägerübergreifende Arbeitsgruppen und Ausschüsse.

Die inhaltlichen und strukturellen Ziele der Beratung sind folgende:

- 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).

Das Beratungsprogramm hat nicht den Zweck einer individuellen Qualifikation. Daher werden Fortbildungsangebote, Supervision oder Coaching nicht gefördert.

Detailliert beschrieben werden in den „Grundsätzen“ ebenfalls die Qualitätserwartungen an die Beratungsträger und Berater, für die Mittel aus dem Programm eingesetzt werden.

## Struktur- und Konzeptqualität

Die Beratungsanbieter müssen ein allgemeines Beratungskonzept vorlegen mit Aussagen zum Beratungsverständnis, den angebotenen Themen/Gegenständen von Beratung, einer Rollendefinition der „Berater/in“ sowie den angestrebten Nutzen und die Verfahren zur Evaluation. Der Beratungsanbieter soll grundsätzlich in verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe beratend und überregional tätig sein und über Kenntnisse verfügen, die regionale und fachliche Besonderheiten des Landes Brandenburg einschließen. Die jeweiligen Berater sollen neben einer sozialwissenschaftlichen oder sozialpädagogischen Basisqualifikation noch über mindestens eine Zusatzausbildung für das Arbeitsfeld der Beratung verfügen und sich weiter fortbilden.

## Prozessqualität und Ergebnissicherung

Nach einem schriftlichen Angebot für den Beratungsprozess und dem Klärungsgespräch sieht der Idealverlauf einer Beratung folgende Bausteine vor: 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/Ausblick/Empfehlungen zur Weiterarbeit.

Beratung ist hierbei erfolgreich, wenn

- die vor Beratungsbeginn abgestimmten und beschriebenen Ziele erreicht werden,
- praxisorientierte, mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbare Handlungsanleitungen formuliert werden,
- Vertreter/innen/Teilnehmer/innen der Organisation beschreiben können, was der (positive) Unterschied zum Zeitraum vor der Beratung ist und/oder

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

### **Förder- und Umsetzungsstruktur**

Die Mittel aus dem Landesjugendplan werden überwiegend den Jugendämtern der Kreise und kreisfreien Städte jährlich zur Verfügung gestellt. Diese planen den Einsatz entsprechend der Bedarfe in der Region. Das LJA setzt zudem einen geringen Teil der Mittel für überregionale Beratungsprozesse bzw. Kriseninterventionen ein. Über die haushaltsrechtlichen Regelungen hinaus sind die im Rahmen des Programms ausgereichten Mittel durch die oben formulierten Zielsetzungen und qualitativen Mindestanforderungen gebunden.

Die Beratungsträger wenden sich mit einer Darstellung ihres Angebotes entsprechend den bestehenden qualitativen Mindestanforderungen an das LJA, das eine Überprüfung vornimmt und den Trägern eine Bescheinigung über die Zulassung im Beratungsprogramm ausstellt. Träger, die über diese Bescheinigung verfügen, können von den Jugendämtern mit Beratungsleistungen im Rahmen des Programms beauftragt werden.

Freie Träger erhalten die Beratung in der Regel über das zuständige Jugendamt, wenn ausreichend Mittel vorhanden sind. Das Jugendamt schließt hierfür mit dem Beratungsträger einen entsprechenden Zuwendungsvertrag ab. Eine frühzeitige Kommunikation ist anzuraten, damit der Bedarf in den Planungen berücksichtigt werden kann.



In jährlichen Auswertungsveranstaltungen unter Beteiligung von Berater/innen, LJA, MBS, dem SPFW (seit 2007: dem SFBB) und Fachkräften für Jugendförderung der Jugendämter werden Einschätzungen, Themenschwerpunkte und Gewichtungen aus den Beratungsprozessen an die Ebene der Kreise und kreisfreien Städte sowie an die Landesebene zurückgespiegelt sowie die Einhaltung der qualitativen Mindestanforderungen thematisiert. Weiterhin gibt es einen Sachberichtsbogen der Jugendförderer für das LJA.

### **Exkurs: Benachbarte Beratungs- und Unterstützungssysteme**

Die Jugendämter verfügen mit dem Programm zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit über eine Ressource, die durch weitere angrenzende, ebenfalls landesgeförderte Unterstützungssysteme ergänzt wird. Diese Systeme haben Berührungspunkte mit der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit, sind aber darüber hinaus auch in anderen Handlungsfeldern aktiv. Zu nennen sind insbesondere:

- Kooperation in Brandenburg (KoBra.net) mit dem Schwerpunkt der Kooperation Jugendhilfe – Schule;
- demos – Brandenburgisches Institut für Gemeinwesenberatung, mit dem Mobilen Beratungsteam mit dem Schwerpunkt demokratische Entwicklung und Bekämpfung des Rechtsextremismus; ergänzend seit Beginn 2007 mit dem Modellprojekt „Elternwege“;
- KuKMA – Kontakt- und Koordinierungsstelle für außerschulische Mädchenarbeit im Land Brandenburg;
- die Fachstelle Kinderschutz (Start gGmbH).

Eine weitere für die Fachentwicklung und Qualifizierung unverzichtbare Ressource sind die Fortbildungsangebote. Sie wurden bis Ende 2006 vom Sozialpädagogischen Fortbildungswerk des Landes Brandenburg organisiert. Seit der

Fusion Anfang 2007 mit der entsprechenden Einrichtung des Landes Berlin, der Sozialpädagogischen Fortbildung Jagdschloss Glienicke (SFJG), steht das Sozialpädagogische Fortbildungsinstitut Berlin-Brandenburg (SFBB) Fachkräften aus beiden Ländern zur Verfügung.

### **Zahlen und Arbeitsschwerpunkte im Beratungsprogramm**

In den vergangenen Jahren wurden für das Beratungsprogramm jährlich ca. 200.000 Euro aus Mitteln des Landesjugendplans eingesetzt. Etwa 90% der Mittel werden zu Jahresbeginn nach einem an der Zahl der Jugendlichen orientierten Verfahren an die Landkreise und kreisfreien Städte verteilt.

Eine Reihe von Landkreisen und kreisfreien Städten haben in den vergangenen Jahren Mehrbedarfe mitgeteilt und höhere Fördersummen beantragt. Angesichts der Haushaltslage war es nicht immer möglich, diesen Wünschen zu entsprechen.

Die Mittel sind i.d.R. weitgehend komplett von den Jugendämtern eingesetzt worden. Aus Rücklaufmitteln einzelner Jugendämter konnten Mehrbedarfe anderer Jugendämter befriedigt werden. Ein Teil der Mittel (ca. 10%) wird vom LJA für überregionale Beratungsaufgaben vergeben, z.B. an Jugendverbände, für Kriseninterventionen oder für Mehrbedarfe der Jugendämter.

Pro Jahr wurden mit den vorhandenen Mitteln zwischen 40 und 55 Beratungsprozesse unterstützt. Etwa zur Hälfte werden die Mittel von den Jugendämtern den freien Trägern zur Verfügung gestellt.

Die inhaltlichen Schwerpunkte im Beratungsprogramm werden von den Landkreisen und kreisfreien Städten im Bereich der Fachlichkeit, im Qualitäts- und Verfahrensmanagement, der Entwicklung von Strukturen und Organisationsformen sowie der Entwicklung und Begleitung von Modellvorhaben gesetzt.

Die Verteilung der Mittel auf die für das Programm definierten Zielsetzungen ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

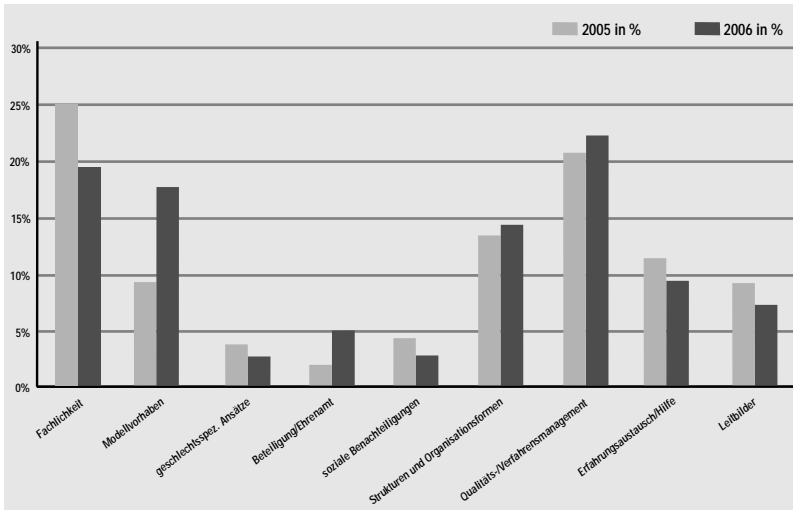


Abb. 1: Vergleich inhaltliche/strukturelle Ziele 2005/2006 (in%)

Nach Einschätzung von beteiligten Beratungsträgern bedeutet z.B. der geringe Anteil der Nennung der Zielsetzungen „geschlechtsspezifische Ansätze“ oder „Beteiligung/Ehrenamt“ nicht, dass diese insgesamt eine nachrangige Bedeutung haben. Sie werden vielmehr als Querschnittsaufgabe auch im Kontext von anderen Schwerpunkten in die Beratungsprozesse eingebracht.

In den letzten zwei Jahren spiegelte die Verwendung der Mittel aus dem Beratungsprogramm durch die Jugendämter die Diskussionen um die Reduzierung der Personalkostenförderung wieder. Angesichts der im Personalkostenförderprogramm vorgenommenen schrittweisen Reduzierung der Landesmittel bis 2008 haben die Jugendämter in den Jahren 2005 und 2006 einen steigenden Anteil der Mittel für die Anpassung ihrer Strukturen verwendet (Beratungsbündnisse für Modellvorhaben zur Sozialraumorientierung sowie für die Schwerpunkte Strukturen/Organisationsformen). Da diese Vorhaben in der Regel einen höheren Beratungsaufwand erforderten, reduzierte sich die Zahl der Beratungs-

prozesse (52 im Jahr 2005, 41 im Jahr 2006). Aktuell zeichnet sich für das Jahr 2007 ab, dass nun wieder mehr Ressourcen für Beratungsprozesse einzelner freier Träger, z.B. zum Thema Konzeptionsentwicklung, zur Verfügung stehen. Für das Beratungsprogramm sind zur Zeit 10 Beratungsträger bzw. Einzelberater zugelassen.

### **Einschätzung der Wirkung des Programms**

Die Entwicklung des Beratungsprogramms verlief in den letzten Jahren parallel zu einer zu beschreibenden Qualifizierung der Trägerlandschaft im Land Brandenburg. Zu erkennen ist eine Professionalisierung der freien Träger, die u.a. dazu führt, dass nach Eindruck von Berater/innen die Erwartungen an Beratung heute viel eindeutiger beschrieben werden als das noch Mitte der neunziger Jahre der Fall war. Erheblich vielfältiger sind ebenso die Inhalte von Beratung geworden. Noch vor zehn Jahren hatten Fragen der Konzeptionsentwicklung für einzelne Einrichtungen der Jugendarbeit einen hohen Anteil und diese Beratungsbündnisse gibt es auch heute noch. Neben der Optimierung von einzelnen Prozessen oder Einrichtungen sind heute aber auch strategische Veränderungen des Systems (Stichwort Sozialraumorientierung) getreten, d.h. neben der Expert/innenberatung ist die komplexe Prozessbegleitung bzw. systemische Beratung mindestens im selben Umfang vertreten. Das bedeutet in der Konsequenz, dass das Beratungsprogramm heute eine bedeutende Unterstützung der Jugendhilfeplanung der Landkreise und kreisfreien Städte darstellt und entsprechend genutzt wird.

Das heute in Trägerschaft des SPI bestehende Beratungsangebot hat seinen Ursprung im Landesjugendamt selbst. Diese im Rahmen des AgAG-Programms des Bundesjugendministeriums bestehende Beratergruppe im Landesjugendamt hatte neben der Beratung von Trägern im AgAG-Programm auch die zurechtverordnungsrechtliche Abwicklung des AgAG-Programms im Land Brandenburg

zu realisieren. Diese Konstellation war eine Herausforderung für die Rollenklarheit der beteiligten Berater wie auch für die Nutzerseite von Beratung.

Mit der aktuellen, in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre realisierten Trennung von Beratung und dem im LJA verbliebenen Zuwendungsgeschäft ist Rollenklarheit hergestellt worden.

Die Weiterqualifizierung im Bereich der freien und der öffentlichen Träger der Jugendhilfe wie auch die (veränderten) Strukturen des Beratungsprogramms haben offensichtlich dazu beigetragen, dass die Beratung als eine Unterstützungsleistung für die Fachentwicklung heute wahrgenommen wird. Dies ist unter anderem daran zu erkennen, dass im Einzelfall von den Jugendämtern deutliche Kritik an einer unzureichenden Qualität von Beratungsprozessen formuliert wird und Konsequenzen für eine weitere Zusammenarbeit mit einzelnen Beratungsträgern gezogen werden: Die Nutzer von Beratung wissen, dass sie Anspruch auf eine qualifizierte Unterstützungsleistung haben und fordern diese auch ein. Wenn sich diese Erwartung nicht erfüllt, überdenken die Jugendämter ihre Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Beratungsträger. Weiterhin bieten kritische Rückmeldungen der Jugendämter zu Beratungsprozessen, die nicht optimal verlaufen sind, die Grundlage für den Qualitätsdialog des Landesjugendamtes mit den Beratungsträgern. Um diesen Qualitätsdialog weiter auszubauen, führen die zuständigen Mitarbeiter/innen des Referats Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit seit 2007 Jahresgespräche mit den Beratungsträgern.

## **Kundenzufriedenheit**

Bedeutend für die Einschätzung der Erfolge eines Programms sind die „Kundenzufriedenheit“ und die sichtbaren Ergebnisse des Programms – insbesondere auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte. Eine herausragende Funktion haben hier angesichts des Arbeitsauftrags des Landesjugendamts die Jugendförderinnen und Jugendförderer aus den Jugendämtern.

Zur Erfassung der Erfahrungen mit der Umsetzung des Beratungsprogramms wurde im Jahr 2005 ein Sachberichtsbogen eingeführt. Mit diesem einfachen Instrument informieren die Jugendförder/innen über die Verwendung der Fördermittel nach inhaltlichen Schwerpunkten und Erfahrungen mit den beteiligten Beratungsträgern bzw. Berater/innen.

Die dem Landesjugendamt vorliegenden Rückmeldungen aus den Jugendämtern zum Beratungsprogramm in der seit 2002 bestehenden Struktur sind ausgesprochen positiv. Trotz des mit ca. 200.000 Euro p.a. begrenzten Volumens an verfügbaren Mitteln wird die Wirkung des Programms von den Jugendförderinnen und Jugendförderern der Jugendämter der Landkreise und kreisfreien Städte als eine sehr wichtige Unterstützungsleistung seitens des Landes wertgeschätzt.

Mit Hilfe des Programms kann die Jugendförderung der Jugendämter in den Landkreisen und kreisfreien Städten des Landes Qualität entwickeln und sichern, Perspektiven entwickeln, Weiterentwicklungen initiieren und begleiten sowie – und bestimmt nicht zuletzt – die Arbeit von freien Trägern und Einrichtungen der Jugendhilfe unterstützen. Die Fortsetzung des Programms wird entsprechend seitens der Beratungsnehmer als notwendig eingefordert.

Einen weiteren Eindruck, welche zentrale Bedeutung das Beratungsprogramm im Handlungsfeld der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit hat, ergab sich im Rahmen einer Klausursitzung der Jugendförderer im Oktober 2006. Dort wurde eine (nicht abschließende) Übersicht in Bezug auf die Entwicklung von Qualitätsinstrumenten in den Landkreisen und kreisfreien Städten erstellt. Diese zeigt, dass in nahezu allen Landkreisen heute Qualitätsinstrumente in der Praxis verankert sind, weiterentwickelt werden oder sich noch im Prozess der Erarbeitung befinden. Das wäre ohne den Zugriff auf die Ressource des Beratungsprogramms kaum möglich.

Die Diskussion und Entwicklung auf kommunaler Ebene wurde in den vergangenen Jahren in Auswertungsgesprächen zum Beratungsprogramm von den

Jugendförderinnen und Jugendförderern und von den Beratungsträgern auf die Landesebene zurückgespiegelt. Auch aus diesen Gesprächen resultieren Anregungen zu weiteren Beratungszielen, wie unlängst die Erarbeitung von Konzepten der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit, die sich in sozialräumlich orientierte Ansätze der Jugendhilfe integrieren.

## **Weiterentwicklung & Perspektiven**

Die Jugendarbeit musste in den vergangenen Jahren auf die Halbierung der Anzahl der 14- bis 20-Jährigen als der für die Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit hauptsächlich relevanten Zielgruppe wie auch auf den sozialen Wandel reagieren. Zudem baute das Land Brandenburg die Personalkostenförderung in der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit ab. Die Jugendförderung in den Landkreisen und kreisfreien Städten stand damit vor enormen Herausforderungen. Diese konnten – trotz aller vorhandenen Probleme – durch die Inanspruchnahme des Programms zur Förderung von Beratungsangeboten in der Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit zumindest abgedeckt werden.

Die im Rahmen der Tätigkeit von Beratungsträgern im Land Brandenburg vorhandene Expertise ermöglicht einen vertieften Einblick in die Strukturentwicklung und die Praxis der Jugendarbeit. Die daraus zu ziehenden Erkenntnisse nutzen das Landesjugendamt und das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport zur Weiterentwicklung der Arbeitsfelder und machen deutlich, dass in den kommenden Jahren die demografische Entwicklung und die Abwanderung Kernthemen bei der Weiterentwicklung der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit sein werden. Ein Teil der Themen kann und muss bis auf die Ebene von Einrichtungskonzeptionen „kleingearbeitet“ werden:

- Was bedeutet es, wenn abwanderungsbedingt auf 100 junge Männer nur noch 80 junge Frauen kommen?

- Was bedeutet es für die Jugendarbeit, wenn viele Jugendliche bis in den späten Nachmittag hinein an den Standorten von Ganztagschulen verweilen und in den Heimatorten nur noch abends oder am Wochenende präsent sind?
- Welchen Kontakt hält Jugendarbeit zu den Jungen und Mädchen, die ihren Ausbildungsplatz weit entfernt gefunden haben und am Wochenende einpendeln?
- Und: Wie reagiert Jugendarbeit auf Armut oder „prekäre“ Lebenslagen von Jugendlichen? Wie kann Jugendarbeit soziale und kulturelle Teilhabe organisieren?

Die Herausforderungen werden in den kommenden Jahren nicht wesentlich geringer werden, im Gegenteil. Damit ist absehbar, dass das Beratungsprogramm seine wichtige Bedeutung für die Entwicklung von Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Land Brandenburg behalten wird.

Weiterhin möchte das Landesjugendamt die im Rahmen des Beratungsprogramms gewonnenen Erfahrungen intensiver als bisher mit anderen Angeboten in Verbindung setzen. Das gilt insbesondere für die seit 2007 bereitgestellten Angebote im nun gemeinsamen Sozialpädagogischen Fortbildungsinstitut der Länder Berlin und Brandenburg. Die Erfahrungen aus dem Beratungsprogramm sollen für die Fortbildungsplanung nutzbar gemacht werden. Das Sozialpädagogische Fortbildungsinstitut Berlin-Brandenburg stellt ab dem Jahr 2008 in begrenztem Umfang regional abfragbare Kontingente für gezielte Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung, die der Profilentwicklung von Konzepten und Projekten der Jugendarbeit im ländlichen Raum Brandenburgs dienen. Weitere Informationen zu diesem Angebot werden im Fortbildungsprogramm 2008 des SFBB veröffentlicht.

Der Erfahrungsaustausch mit den benachbarten Beratungsstrukturen (Mobiles Beratungsteam, KoBra.net, KuKMA sowie Fachstelle Kinderschutz) soll ebenfalls gestärkt werden.



Diskutiert werden zur Zeit die Möglichkeiten, die vorhandene Expertise der Berater/innen zu Fachthemen mit überregionaler Relevanz systematisch für den öffentlichen Fachdiskurs von Jugendarbeit zu nutzen.

Wünschenswert ist schließlich eine externe Evaluation zu den Wirkungen des Beratungsprogramms.



## Kapitel 2

# Beispiele gelingender Beratung

Die folgenden Beiträge sind entsprechend der alphabetischen Reihenfolge der Institutsnamen bzw. Nachnamen der Autoren sortiert.

ARGO-Team (Gerd Wermerskirch):

## Zukunftsplanung von unten

### 1. Zusammenfassung

Anhand der Zukunftskonferenz Zossen und der Zukunftskonferenz Rheinsberg wird die Methode Zukunftskonferenz in Beratungsprozessen dargestellt und erläutert. Analysiert wird ihre Wirksamkeit in konfliktiven Situationen, ein Ausblick auf artverwandte und angrenzende Methoden und deren Einsatzmöglichkeiten in der Jugendhilfe und Jugendsozialarbeit runden den Artikel ab.

### 2. Zukunftskonferenz Zossen – Jugend mit Perspektive

In Zossen wurde vom Autor und Frauke Postel (Mobiles Beratungsteam) im April 2002 eine Zukunftskonferenz zum Thema „Zossen mit Zukunft – Jugend mit Perspektive“ begleitet. Der gesamte Beratungsprozess dauerte von 2001 bis 2004. Die Initiatoren waren Jugendliche aller Jugendgruppen im Ort und der Jugendklub „Leo“ e.V. Sie hatten von Anfang an die Unterstützung Abgeordneter und von Mitgliedern der Bürgerinitiative „Für und mit Kindern und Jugendlichen in Zossen“.

Vom 19. bis zum 21. April 2002 saßen vierzig Jugendliche und vierzig Erwachsene, also insgesamt 80 Personen im Märkischen Tagungshotel zusammen und erarbeiteten gemeinsam machbare Projekte für eine lebenswerte Zukunft in Zossen. Die leitenden Fragestellungen waren: Was kann getan werden, damit Jugendliche in Zossen bleiben können, was kann getan werden, damit Alt und Jung sich besser verstehen und wie können Jugendliche in die Verantwortung für die Gestaltung des Zusammenlebens in der Stadt einbezogen werden? Die Teilnehmenden kamen aus den unterschiedlichsten Bereichen: Politik, Stadtverwaltung, Wirtschaft, Kultur, Vereine und Verbände, Stadtplanung, Polizei, Kirche, Bürgerinitiativen und Jugendgruppen.

### **3. Zukunftskonferenz „Wir in Rheinsberg – für ein offenes, buntes und menschliches Miteinander“**

Ein weiteres Beispiel ist die Zukunftskonferenz in Rheinsberg vom 17. bis 19. November 2006. Der gesamte Beratungsprozess dauerte von März 2006 bis vorläufig März 2007. Der bundesweit bekannte Erholungsort und Touristenmagnet für das Land Brandenburg geriet immer wieder in die Schlagzeilen, weil rechtsextrem (des)orientierte Jugendliche ausländische Mitbürger, Rollstuhlfahrer und Fremde anpöbelten oder gar den örtlichen Dönerstand zweimal mit Brandsätzen angriffen. Europa-, Bundes-, und Landtagsabgeordnete besuchten Rheinsberg, um sich vor Ort über die Situation zu informieren. Minister der Landesregierung besuchten Schulen und andere Institutionen. Auf Initiative des Bürgermeisters und der Friedrich Ebert Stiftung, Forum Berlin in Kooperation mit demos – dem Brandenburgischen Institut für Gemeinwesenberatung wurde das ARGO-Team mit der Vorbereitung und Moderation der Zukunftskonferenz beauftragt. Themen und Fragestellungen in der Konferenz waren: Was können wir in Rheinsberg für unsere Zukunft tun, damit sich alle in Rheinsberg wohlfühlen? Die Zukunftskonferenz soll uns dazu dienen, Perspektiven und

Strategien für die Lösung der dringlichsten Probleme Rheinsbergs zu entwickeln: Gewalttätige Übergriffe auf Fremde und Gäste durch Rechtsextremisten, Stärkung der lokalen Wirtschaft, insbesondere der Tourismusbranche, Zusammenwachsen von Stadt und umliegenden Ortsteilen, Stärkung der politischen Kultur, des bürgerschaftlichen Engagements und der Zivilcourage. Entstanden sind 10 Arbeitsgruppen, die sich verschiedenen Themen verschrieben haben und bis heute aktiv arbeiten. Neben Leitbildentwicklung, Schulentwicklung, Strukturentwicklung stehen Themen wie die Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus.

#### **4. Was ist eine Zukunftskonferenz?**

Die Zukunftskonferenz ist eine zweieinhalbtägige Lern-, Dialog-, Visions- und Planungstagung mit bis zu 64 Teilnehmer/innen. Die Methode wurde von Sandra Janoff und Martin Weisbord entwickelt, ist erprobt und dennoch innovativ und erzeugt viel Energie durch Spaß und Nachdenklichkeit.

Kernthemen, die auf einer Zukunftskonferenz bearbeitet werden können, sind vielfältig, es können Demokratisierung, d.h. Bürgerbeteiligung, ein tolerantes und offenes Miteinander, Vernetzung, Stadtentwicklung oder auch Jugendhilfeplanung sein. Dies hört sich alles zunächst sehr abstrakt an. Konkret arbeiteten die Bürger/innen innerhalb der Konferenz aufgeteilt in Arbeitsgruppen zunächst zur eigenen persönlichen Geschichte, auf der Ebene der Vergangenheit des Sozialraums und des Umfeldes – der Weltgeschichte.

In einer nächsten Aufgabenrunde analysieren sie dann die Gegenwart. Das gesamte Plenum erstellt eine große Mind Map über die gegenwärtigen Trends, die auf den Ort zukommen. In Reflexionen im Plenum werden die Schlussfolgerungen und Lehren aus Gegenwart und Geschichte gezogen. In einem dritten großen Aufgabenblock erforschen die Teilnehmenden in spielerischer Weise die Zukunft, um wünschenswerte Zukunftsbilder für eine gemeinsame Vision

zu entwerfen. Aus den positiven Visionen erarbeiten sie dann im Konsens Schwerpunktziele, die schließlich in eine umfassende Maßnahmenplanung münden. Die Verantwortlichkeiten für ihre Umsetzung werden von den Bürger/innen übernommen.

#### **4.1 Zukunftskonferenzen aktivieren und mobilisieren!**

Zukunftskonferenzen sind eine Methode der teilhabeorientierten Planung und dienen zugleich der Mobilisierung und Aktivierung der Menschen vor Ort. Durch das positive Erleben von Gemeinschaft wird der utopische Zustand innerhalb der Konferenz bereits hergestellt. Es entsteht eine Atmosphäre, die nachhaltig auf die teilnehmenden Personen wirkt. Zukunftskonferenzen verbinden Herz und Verstand miteinander. Beziehungen werden geknüpft, Menschen lernen sich kennen und haben drei Tage viel Spaß miteinander. Zusammenarbeit setzt Vertrauen voraus und dieses Vertrauen wird auf der Konferenz mit erarbeitet. Für Rheinsberg haben wir ausgerechnet, wie viel bürgerschaftliches Engagement aktiviert wurde. Im Vorfeld investierten 10 Bürger/innen jede/r ca. 20 Stunden in die Vorbereitung, während der Konferenz investierten 60 Bürger/innen 20 Stunden ins Gemeinwesen, die Arbeitsgruppen nach der Konferenz waren unterschiedlich aufwendig, deshalb legen wir den Schätzwert von durchschnittlich 10 Stunden pro Teilnehmer/in zu Grunde, das Nachtreffen beanspruchte von 45 aktivierten Bürger/innen eine Investition von 8 Stunden. Insgesamt wurden von der Bürgerschaft Rheinsbergs 2.360 Arbeitsstunden im Zeitraum eines dreiviertel Jahres geleistet.

#### **4.2 Wer nimmt teil?**

Ein Grundprinzip von Zukunftskonferenzen besteht darin, das ganze System in einen Raum zu holen. Vertreter aller vom Thema betroffenen Interessengruppen kommen zusammen. Neben einem repräsentativen Querschnitt öffent-

licher Funktionsträger kommen dafür auch externe Gruppen in Frage, beispielsweise Vertreter von Kirchen, unabhängige demokratisch-gesinnte Jugendgruppen, Kulturschaffende, Unternehmer etc.

### **4.3 Zukunft muss vorbereitet werden!**

Eine Planungsgruppe, die für die Vorbereitung zuständig ist, erarbeitet das genaue Thema der Zukunftskonferenz, dazu gehört auch der Name und die Öffentlichkeitsarbeitsstrategie. Die Teilnehmenden werden von der Planungsgruppe ausgesucht. Da es mehr als 64 wichtige und zentrale Akteure in jedem Gemeinwesen gibt, muss oft auf Vertreter einer wichtigen Gruppe zurückgegriffen werden. Somit verwandeln sich die Teilnehmenden der Konferenz gleichzeitig zu Botschaftern der Konferenz und damit der Zukunft. In Zossen dauerte die Vorbereitung ein halbes Jahr. Gelder mussten beantragt, die Planungsgruppe musste gegründet und viele Mitstreiter/innen gefunden werden. Die Einladungen wurden persönlich überbracht – und wer kann schon netten jungen Menschen einen Wunsch ausschlagen, wenn diese an die Tür klopfen.

### **4.4 Zukunftskonferenzen sind nachhaltig, effizient und effektiv!**

Aufgabe der Teilnehmenden ist es außerdem, für die Umsetzung der auf der Konferenz beschlossenen Ziele Verbündete zu finden und diese in den Prozess einzubinden. Damit wird eine weitgehende Beteiligung aller wichtiger Akteure garantiert. Botschafter, Vorbereiter und Verbündete treffen sich etwa vier Monate nach der Konferenz zu einem großen gemeinsamen Austausch, um über die Ergebnisse der bisherigen Arbeit zu berichten und die Planungen eventuell den gemachten Erfahrungen anzupassen. Die Planungsgruppe koordiniert während dieser Zeit die Akteure, hilft ihnen bei der Umsetzung der Ergebnisse der Zukunftskonferenz und vermittelt bei auftretenden Schwierigkeiten. Mit kaum einer anderen Dialogmethode lassen sich in nur zweieinhalb Tagen Verände-

rungsprozesse beginnen, neue Strategien finden und neue strategische Bündnisse schließen, die nachhaltig das Thema bearbeiten. Sichere Ergebnisse der Zukunftskonferenz sind eine gemeinsam getragene Vision, das Erlebnis zweieinhalb Tage intensiv mit bis zu 72 Personen zusammengearbeitet, geschwitzt, gespielt, gelacht und nachgedacht zu haben, und eine von vielen im Konsens getragene strategische Planung.

Nach insgesamt 18 Stunden intensiven Austauschs in Untergruppen und im Plenum einigten sich die Teilnehmer/innen der Zossener Zukunftskonferenz auf einen Zielkatalog, der allgemeine Ziele benennt, wie zum Beispiel die Förderung des Zusammenlebens aller Generationen und Gruppen, um vorhandene Kräfte zu bündeln oder auch das Ziel, mehr Mitbestimmung/Mitverantwortung und Mitgestaltungsmöglichkeiten für Jugendliche zu schaffen. Um diese Ziele zu erreichen bildeten sich Projektgruppen aus Erwachsenen und Jugendlichen, die fortan viel in Bewegung setzten: Eine Gruppe, die sich den Namen „Brücke“ gegeben hat, bildet eine Adresse für die Anliegen Jugendlicher und hat bereits einen Katalog mit Ansprechpartnern aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Medien zusammengestellt und verteilt. Sie ist auch heute fünf Jahre nach der Konferenz noch aktiv. Ein geeigneter Ort für den Bau eines Skaterparks wurde mit unbürokratischer Hilfe der Verwaltung ausgeguckt; nach der Konferenz wurden Sponsoren für den Aufbau des Parks angesprochen. Der Park steht und ist heute in Zossen zu bewundern. Eine Gruppe „Zusammenwachsung aller Jugendgruppen“ organisierte gemeinsame Treffs, Feste und die Besprechung gemeinsamer Anliegen. Diese Gruppe hat den Prozess auf die Kreisebene ausgeweitet und für mehr politische Mitbestimmung der Jugendlichen gesorgt. Eine weitere Gruppe kümmerte sich um den generationsübergreifenden Dialog, andere um die Ausstattung der Jugendtreffs, der nach der Konferenz vorzeitig öffnen konnte und vieles mehr. Man sieht also, die Teilnehmenden haben es sich nicht leicht gemacht und einfach nur Forderungen an andere formuliert. Auffällig ist auch, alle waren bereit, Verantwortung zu über-



nehmen, denn allen war klar: Die Perspektive für die Jugendlichen der Stadt ist zugleich die Perspektive für die Stadt selber. Im September 2002 trafen sich die Gruppen, die während der Konferenz entstanden wieder, um die Ergebnisse ihrer Arbeit zu präsentieren. Dabei wurden neue Mitstreiter/innen gewonnen. Wesentlicher Erfolgsfaktor bei dem Prozess in Zossen, war der Jugendhilfeträger „Leo e.V.“, der unermüdlich war. Die politische Ebene, der Jugendhilfeausschuss und das Jugendamt unterstützen den Prozess mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Kräften. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die langfristige Begleitung durch Frau Postel vom MBT.

Ein Ergebnis der Rheinsberger Zukunftskonferenz war, dass eine Jugendgruppe eine Befragung zu den Angeboten intergenerativer Begegnung in der Stadt durchführte. Beim Nachtreffen am 24. März 2007 kamen neben allen Erfolgsgeschichten auch Probleme zur Sprache. So wurde von der Jugendgruppe festgestellt, dass ihr Anliegen für Orte intergenerativer Begegnung zwischen Jugend, Erwachsenen und Senioren kaum auf Resonanz in der Stadt stieß. Dennoch ging von der Zukunftskonferenz der Impuls für die Stadtverordnetenversammlung aus, über einen vorher abschlägig behandelten Antrag zur Sanierung der Schulturnhalle erneut nachzudenken. Die Gelder für die Co-Finanzierung der Schulsanierung, als Voraussetzung zur Sicherung des Schulstandortes Rheinsberg, sind mittlerweile durch Beschluss derselben Stadtverordneten bewilligt worden. Eine Gruppe arbeitet intensiv an der Weiterentwicklung des Spielplatzangebots in Rheinsberg, womit innovative Spielmöglichkeiten geschaffen werden. Die Jugendarbeit in Rheinsberg wurde nach einer langen Auseinandersetzung in der Stadt über die Weiterfinanzierung einer fest angestellten Jugendarbeiterin im Jahr 2005 wieder gestärkt. Durch bessere Vernetzung der Angebote, Öffnung des Jugendklubs und dessen bessere Ausstattung haben Jugendliche und die Jugendarbeit profitiert. Das Wichtigste in Rheinsberg wie in Zossen ist der durch die Zukunftskonferenzen erreichte klimatische Wandel zwischen jungen und erwachsenen Bürger/innen.

## 5. Wie werden Konflikte innerhalb von Großgruppenmethoden bearbeitet?

Objektive Widersprüche zwischen Alt und Jung werden nicht gedeckelt, sondern gewürdigt und wahrgenommen. Durch die neuen Beziehungen, die in dieser Art von Begegnungskonferenzen zwischen den Teilnehmer/innen geknüpft werden, ist die Voraussetzung für einen authentischen Dialog geschaffen. Die Grundregel lautet „Alle Wahrnehmungen haben Gültigkeit“. Dies ist die einzige von uns gesetzte Regel. Eine Grundthese des theoretischen Vaters der Gruppendynamik Kurt Lewin ist es in seiner Auseinandersetzung mit dem Nazismus gewesen, dass es einen bestimmten Rahmen braucht, damit sich Menschen wie Menschen verhalten. Dieses Vertrauen vermitteln wir an die Akteure und sind dabei noch nie enttäuscht worden. Die klassische Mediationsschule geht davon aus, dass wir Konflikte bearbeiten müssen, um sie zu lösen. Johan Galtung, der große norwegische Friedensforscher hat mit seiner Transcend-Methode ein Modell entwickelt, in der das Neue – die Vision – das Verbindende und gemeinschaftliches Interesse begründende Element ist. Viele der von Galtung genannten Konfliktursachen werden in diesen Großgruppenverfahren angesprochen, aber nicht tiefer analysiert, sondern auf der Basis eines Gemeinschaftserlebnisses bearbeitet. Die am Ende definierten Ziele gründen sich auf einen Konsens und nicht auf einen Kompromiss. Der Konsens ist das Merkmal eines authentisch demokratischen Willensbildungsprozesses. Der Kompromiss ist Ergebnis langer und zäher Verhandlungen und oft von Machteinflüssen bestimmt. Nehmen wir ein Machtgefälle zwischen Kinder- und Jugendwelt auf der einen Seite und der Erwachsenenwelt auf der anderen Seite doch sehr deutlich wahr. Kinder- und Jugendinteressen werden durch ihre gutmeinenden und gutwillenden aber meist selbsternannten Anwälte innerhalb der Erwachsenenwelt vertreten. Kaum kommt es zu jenen oben skizzierten authentischen Willensbildungsprozessen zwischen Jung und Alt. D.h. viele der Großgruppenmethoden sind äußerst wirksam, um Konflikte hintergründig und nachhaltig

zu bearbeiten, ohne, – und das ist das Wichtigste – dass es in der Bearbeitung Verlierer und Gewinner gibt. Klassische Methoden der Konfliktbearbeitung verursachen meist neue Verletzungen oder müssen durch das tiefe Tal der Tränen gehen, um zu einer neuen Ebene zu gelangen. Aus einer Zukunftskonferenz gehen alle ausnahmslos als Gewinner heraus, die dabei auch noch Spaß hatten. Auch sie haben jenen Kreislauf der Erneuerung durchschritten – Ereignis – Trauer – Ablehnung – Wut – Erkenntnis und Erneuerung, aber in einer gewaltfreien Form des Dialogs. Die Wirksamkeit von Großgruppenmethoden beruht auch auf der Voraussetzung, dass das ganze System einbezogen wird. Denn oft werden in der Konfliktbearbeitung nur Teilsysteme angesprochen und bearbeitet. So kommt es zu einem schnellen Wandel in Echtzeit. Prozesse, die normalerweise einer intensiven Kleinarbeit bedürfen, werden beschleunigt. Die Grenzen dieser Methoden sind erreicht, wenn es um Konflikte manifester Natur geht, d.h. bei Konflikten, die auf der Grundlage einer gewalttätigen Ideologie oder bereits in gewalttätiger Form ausgetragen werden.

## 6. Grundlegende Gedanken

Zukunftskonferenzen sind Teil einer großen methodischen Familie. Sehr verbreitet und bekannt ist die Zukunftswerkstatt, die auf ihre sozialen Erfinder Robert Jungk und Weiterentwickler Norbert Müllert und Beate Kuhnt zurückgeht. Zukunftswerkstätten dauern von vier Stunden bis zu drei Tagen. Der philosophische Grundentwurf dieser sozialen Erfinder bildet die Grundlage für uns. Die Zukunftsplanung darf nicht nur in der Hand einer kleinen Elite liegen, sondern muss von den einfachen Menschen ausgehend gestaltet werden. Diese bringen die wesentlichen sozialen Erfindungen hervor, die eine demokratische Weiterentwicklung der gesamten Gesellschaft liefern, denn nur beschweren raubt auf Dauer nur Energie. Vom brasilianischen Befreiungspädagogen Paulo Freire lässt sich die Haltung übernehmen, mit der Begleiter (Moderator/innen)

dieser Methoden arbeiten. Hilfreich ist es, wenn Begleiter/innen wertschätzend arbeiten, wie es David Copenrider und Diana Whitney in ihrer wertschätzenden Untersuchung (AI – appreciative inquiry) vorleben und damit die Grundlagen der Organisationsentwicklung revolutionierten. Wird in konventionellen Veränderungsprozessen meist mit einer Stärken-Schwächen Analyse gearbeitet, in der der Fokus auf den Defiziten liegt, geht AI davon aus, dass alles immer schon vorhanden ist und systemisch gesprochen dem Positiven nur zum Durchbruch verholfen werden muss. Der vorhandene Diamant muss noch ein wenig veredelt werden, damit seine ganze Schönheit und Brillanz wahrgenommen werden kann. Harrison Owen und seiner Erfindung vom Offenen Raum (Open Space) haben wir das Vertrauen in den Prozess und die tiefere Reflexion, wie einfach und genial Gemeinschaft aber auch Demokratie funktioniert, zu verdanken.

## **7. Einsatzmöglichkeiten von Großgruppenmethoden in der Jugendarbeit und Jugendhilfe**

All die genannten Methoden und Konzepte sind vielfältig in Beratungsprozessen der Jugendhilfe einsetzbar. Ob kurze Zukunftswerkstätten mit sozial benachteiligten Jugendlichen, wie im Projekt Strohalm der Bildungseinrichtung Buckow e.V.-Barnim Uckermark, die beiden genannten Bereiche der Gemeinwesenentwicklung in Zossen und Rheinsberg oder wie im Landkreis Löbau Zittau, eine Zukunftskonferenz zur Verbesserung der Ausbildungschancen benachteiligter junger Menschen. Ein offener Dialog ist in fast jedem Jugendhilfeausschuss von Nöten. Bei anderen freien Trägern haben wir Versatzstücke dieser Methoden für strategische Planung, Projektentwicklung und Teamentwicklung erfolgreich eingesetzt. In Nicaragua hat das Team ARGO mit 17 Zukunftswerkstätten das Programm einer dänischen **Kinderhilfsorganisation** evaluiert und damit etwa 350 Kinder- und Jugendliche direkt zu Wort kommen

lassen. Wichtig ist es, dass das Design der Intervention den konkreten Bedürfnissen der Menschen folgt und nicht umgekehrt. Jeder und jede Berater/in im Netzwerk des Landesjugendamtes Brandenburg, sofern er oder sie über das methodische Wissen verfügt, kann auf Abruf viele erfolgreiche Beispiele nennen, in denen der Einsatz der genannten Methoden ein außergewöhnliches Erlebnis in umfassenderen Beratungsprozessen war und ist und zu außergewöhnlichen Ergebnissen geführt hat.

## 8. Bibliographie

- Baltodano M., Mónica (2002): *Democratizar la Democracia – El desafío de la Participación Ciudadana*. Managua.
- Baumgärtner, Irene u.a. (2000): *OE-Prozesse. Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung*. Bern/Stuttgart/Wien.
- Bender, Susanne (2002): *Teamentwicklung*. München.
- Dannemiller, Kathleen D. and Robert W. Jacobs, Changing the Way Organizations Change (1992): *A Revolution of Common Sense*. The Journal of Applied Behavioral Science, 28/4, S.480–498.
- Dauscher, Ulrich (1996): *Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt*. Neuwied, Luchterhand.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (1999): *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a.M./New York.
- Erl, Willi (1973): *Gruppenpädagogik in der Praxis*. Tübingen.
- Freire, Paolo (1973): *Pädagogik der Unterdrückten*. Reinbeck bei Hamburg.
- French, Wendell L.; Bell jr.; Cecil H. (1990): *Organisationsentwicklung*. Bern. Stuttgart/Wien.
- Galtung, Johann (1971): *Gewalt, Frieden und Friedensforschung*. S.55–105, Theorien des Friedens, S. 234–246; in: Senghaas, Dieter (Hg.): *Kritische Friedensforschung*, Frankfurt a.M.
- Galtung, Johann (2001): *Conflict Transformation by peaceful Means – The TRANSCEND Method*. United Nations, New York. [www.transcend-netz.org](http://www.transcend-netz.org)
- Grundmann, Gesa; Stahl, Joachim (2002): *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito: EdicionesAbya-Yala.
- Hartmann, Martin; Rieger, Michael; Luoma, Marketta (2000): *Zielgerichtet moderieren*. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim und Basel, Beltz.
- Jungk, Robert; Müllert, Norbert R. (1989): *Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation*. München.
- Jungk, Robert; Müllert, Norbert R.; Geffers, S.; Sölle, A. (1990): *Zukünfte erfinden und ihre Verwirklichung in die eigene Hand nehmen*. Werkstattbericht No. 78, Wuppertal, Berlin.

- Koch, Gerd (1994): *Die Methode „Zukunftswerkstatt“ in der Sozialpädagogik*. Berlin.
- Kuhnt, Beate; Müllert, Norbert R. (2000): *Moderationsfibel Zukunftswerkstätten. Verstehen, anleiten, einsetzen*. Münster.
- Langmaack, Barbara; Braune-Krickau, Michael (1998): *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen*. Weinheim.
- Nauditt, Kristina; Urbina, Margarita; Wermerskirch, Gerd (2004): *Como facilitar Talleres del Futuro – un Manual*. Managua.
- Nauditt, Kristina; Wermerskirch, Gerd (2005): *Un Manual para facilitar un Espacio Abierto*. León.
- Nauditt, Kristina; Wermerskirch, Gerd (2006): *Vertrauen, Verantwortung, Vernetzung – die erste Zukunftskonferenz in Nicaragua, „Erwachen 2020“*. in Profile 12/06, Bergisch-Gladbach, 2006
- Nauditt, Kristina; Gerd Wermerskirch (2006): *Entwicklungshilfe per Konferenz. Großgruppenmethodik in Nicaragua*. In: managerSeminare, Heft 95, 02/06, S. 38–42.
- Neuland, Michele (1995): *Neuland-Moderation*. Eichwell.
- Owen, Harrison (2001): *Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart.
- Owen, Harrison (2005): *Raum für den Frieden*. Berlin/Bonn.
- Weisbord, Marvin; Janoff, Sandra (2001): *Future Search. Die Zukunftskonferenz – wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden*. Stuttgart.
- Whitney, Diana; Cooperrider, David L. (2001): *The Appreciative Inquiry Summit. An Emerging Methodology for Whole System Positive Change*. In: Organizational Development Practitioner, 1/2001, S. 13–26.
- zur Bonsen, Matthias; Maleh, Carola (2001): *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim/Basel.
- zur Bonsen, Matthias (2003): *Real Time Strategic Change – Schneller Wandel in großen Gruppen*. Stuttgart.

Stefan Bestmann:

## **Die dialogische Entwicklung eines Qualitätshandbuchs für die einrichtungsbezogene Kinder- und Jugendarbeit in der Stadt Schwedt/Oder**

### **1. Ausgangslage**

Die allgegenwärtige Diskussion um die Qualitätsentwicklung der Sozialen Arbeit hat seit geraumer Zeit auch die Kinder- und Jugendarbeit nach §11ff des SGB VIII erreicht. Dass mit diesem Prozess nicht nur ein neues Vokabular in diesen Bereich der Jugendhilfe Einzug erhält, sondern damit auch Chancen für die Praxis verbunden sind, war hauptsächliches Ziel dieses praxisnahen Beratungsprozesses. In der Stadt Schwedt/Oder wurde 1999 ein Konzept erarbeitet, welches die Gesamtheit der Angebote der Kinder- und Jugendarbeit im Stadtgebiet Schwedt/Oder und den Ortsteilen einerseits im Rahmen einer **Ist-Standanalyse** beschreibt. Andererseits gibt das Konzept Jugend hat Zukunft eine fachlich-inhaltliche Leitorientierung für die Kinder- und Jugendarbeit. Dieses Stadtkonzept wurde für den Zeitraum 2005 bis 2010 fortgeschrieben und in der Stadtverordnetenversammlung zu Beginn des Jahres 2005 verabschiedet. Darauf aufbauend bedurfte es nun der Entwicklung von praxisbezogenen und kleinschrittig nachvollziehbaren Qualitätsstandards in den Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit der Stadt Schwedt/Oder.

Durch den Beratungsverlauf sind die vier Jugendeinrichtungen der Stadt Schwedt/Oder (inkl. der Jugendklubs in den eingemeindeten Ortsteilen) aktiv in einen Prozess der Qualitätsentwicklung eingetreten, in welchem sie gemeinsam mit dem Fachbereich Bildung, Jugend, Sport und Kultur der Stadt Schwedt/Oder und dem Beratungsanbieter nicht nur auf den Dimensionen der

Struktur und des Prozesses, sondern auch der Ergebnisse (output sowie outcome) die Qualität der Arbeit transparent und praxisnah beschreibbar machen. Dieser Prozess dient der Qualitätssicherung wie auch der Qualitätsentwicklung im Handlungsfeld der Kinder- und Jugendarbeit. Entsprechende Instrumente einer formativen (Selbst-)Evaluation sind daher integraler Bestandteil der zu entwickelnden Qualitätsstandards. Die Mitarbeitenden aus der einrichtungsbezogenen Kinder- und Jugendarbeit sind als lokale Expert/innen der Handlungsfeldpraxis (vgl. Bestmann u.a. 2000) stets und direkt im Rahmen von regelmäßigen Werkstattgesprächen in diesen Entwicklungsprozess einbezogen gewesen und haben daher die Inhalte maßgeblich mitbestimmt.

## 2. Zielstellung eines Qualitätsmanagements

### 2.1 Was bedeutet Qualitätsmanagement?

Ziel der anstehenden Qualitätsoffensive war es, nicht nur über die Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit zu reden, sondern diese in Form eines Qualitätshandbuches zu beschreiben und somit in ihrem Handeln und Wirken intern, aber auch für außenstehende Entscheidungsträger nachvollziehbar zu machen. Ein so verstandenes, deutlich praxis- und handlungsbezogenes Qualitätshandbuch integriert sich in den sogenannten PDCA-Zyklus.

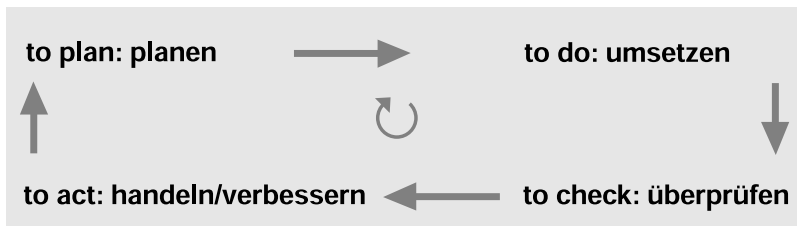


Abb. 1: PDCA-Zyklus



Ein Qualitätshandbuch ist das zentrale Instrument in diesem Prozess. Das inhaltliche Rahmenkonzept für die Kinder- und Jugendarbeit in der Stadt Schwedt/Oder beschreibt die Handlungsfelder der konkreten Umsetzung des Stadtkonzeptes und die in ihnen wirkenden, handlungsleitenden Ziele. Das Rahmenkonzept versteht sich als eine fachlich-konzeptionelle Orientierung für die geförderten Anbieter der Kinder- und Jugendarbeit in Stadt Schwedt /Oder.

In dem Qualitätshandbuch werden diese Rahmenziele auf der bisher geschaffenen Basis an Qualität in diesem für die Stadt wichtigen Handlungsfeld nunmehr aus ihrer alltäglichen Praxis heraus in den notwendigen Aufgaben und Leistungen nachvollziehbar gemacht.

Ziel ist es, in Form eines Qualitätshandbuches diese Aufgaben und Leistungen der Kinder- und Jugendarbeit zu beschreiben und somit in ihrem Handeln und Wirken intern, aber auch für außenstehende Entscheidungsträger im Sinne des PDCA-Zyklus, nachvollziehbar zu machen.

Die Entwicklung eines hilfreichen und wirksamen Qualitätshandbuchs kann nur in einem gemeinsamen Dialog zwischen den Kolleginnen und Kollegen aus der Praxis, den Trägern und der Verwaltung entstehen, also in Form eines dialogischen Aushandlungsprozesses. Es handelt sich um ein Instrument zur Weiterentwicklung der Fachlichkeit und das kann nur in einem gemeinsamen und auch stetigen Prozess durchgeführt werden. Ein Qualitätshandbuch ist per se im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit nie abgeschlossen und fertig, sondern in einem stetigen Wandlungsprozess.

Der mögliche Nutzen eines solchen Prozesses kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Wissen was man tut!
- Wissen was man getan hat!
- Wissen was die anderen tun!
- Wissen was man wie gemeinsam weiterentwickeln kann!
- Wissen, dass andere wissen was man tut!
- Wissen, dass man jederzeit Außenstehenden die Qualität der eigenen Arbeit

nachvollziehbar machen kann!

- ✓ Steigerung der eigenen Professionalität
- ✓ Steigerung der Fachlichkeit im Handlungsfeld
- ✓ Steigerung der Transparenz
- ✓ Steigerung der eigenen fachlichen Sicherheit
- ✓ Stärkung des Fachbereichs Jugend
- ✓ Steigerung der Qualität im gesamten Handlungsfeld

## 2.2 Qualitätsdimensionen

In der Qualitätsdiskussion wird seit den 80er Jahren eine von Donabedian (1982) für das Gesundheitswesens entwickelte dreiteilige Dimensionierung genutzt, um die Komplexität von Qualität transparenter und nachvollziehbarer zu machen.

- **Strukturqualität**  
Die Dimension der Strukturqualität umfasst in erster Linie die Rahmenbedingungen und Ausgangsvoraussetzungen, die beschrieben werden zur Erbringung einer Leistung, eines Produktes oder einer Ware.
- **Verfahrens- bzw. Prozessqualität**  
Die Dimension der Verfahrens- oder auch Prozessqualität beschreibt die Kriterien und Indikatoren der Art und Weise einer Leistungserbringung.
- **Ergebnisqualität**  
Die Frage der Effektivität bzw. des outcome stellt sich auf der Dimension der Ergebnisqualität, d.h. welches Ziel soll erreicht werden und wie ist die Zielerreichung überprüfbar.

### 2.3 Zusammenwirken der drei Qualitätsdimensionen

Auf all diesen drei Dimensionen sind unterschiedliche Qualitätskriterien zu entwickeln und festzulegen. Die Dimensionen selbst wirken ständig ineinander und stehen in direkten Zusammenhängen.

Daher ist es für eine Qualitätsentwicklung nicht ausreichend, sich ausschließlich mit den einzelnen Dimensionen zu befassen, ohne deren bestehenden Zusammenhang sowie deren notwendige Gleichzeitigkeit und Gleichwertigkeit zu sehen.

Beispielhaft bedeutet dies gerade im Handlungsfeld der Kinder- und Jugendarbeit, dass eine ausreichende Anzahl (Struktur) qualifizierter (Prozess) Mitarbeiter notwendig ist, um bestimmte pädagogische Ziele und Inhalte (Ergebnis) in diesem Arbeitsfeld erreichen bzw. umsetzen zu können. Oder anders ausgedrückt:

*„Die entscheidende zukünftige Aufgabe besteht daher im Erhalt aller Stellen für die Kinder- und Jugendarbeit. Ohne diese Stellen ist eine dem vorliegenden Stadtkonzept entsprechende Kinder- und Jugendarbeit nicht mehr umsetzbar. Eine praxisorientierte und qualitätsbewusste Kinder- und Jugendarbeit nach dem SGB VIII kann nicht allein oder maßgeblich auf Ehrenamtlichkeit bzw. sogenannten ‚1 Euro-Jobs‘ beruhen.“* (Stadt Schwedt/Oder 2005:17)

### 3. Zum Gebrauch des Qualitätshandbuch (QHB)

#### Kernaktivitäten – was ist das?

Kernaktivitäten<sup>1</sup> sind jene (Arbeits-)Prozesse, die für den Erfolg der Arbeit große Bedeutung haben. In den Kernaktivitäten spiegeln sich das Konzept des

<sup>1</sup> In starker Anlehnung an das Qualitätshandbuch der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport. Herausgeber: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, Beuthstraße 6–8, 10117 Berlin-Mitte. April 2004.

Arbeitsfeldes der „einrichtungsbezogenen, offenen Kinder- und Jugendarbeit“ und deren allgemeine Handlungsorientierungen wieder.

Kernaktivitäten betreffen in erster Linie die pädagogische Arbeit; sie betreffen aber auch die strukturellen Rahmenbedingungen, die Organisation der Arbeit innerhalb eines Teams und die Kooperation mit anderen Institutionen.

Die Beschreibung von Kernaktivitäten folgt diesem Muster:

1. Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist das; worum geht es?</li> </ul>
2. Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wen betrifft diese Kernaktivität hauptsächlich; für wen machen wir das?</li> </ul>
3. Ziel(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was wollen wir mit dieser Kernaktivität erreichen?</li> </ul>
4. Qualitätskriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssen gegeben sei, damit wir die Kernaktivität qualitativ abarbeiten können (vgl. Strukturqualität)?</li> <li>• Durch welche Tätigkeiten oder Regeln fördern wir die Qualität dieser Kernaktivität (vgl. Prozessqualität)?</li> </ul>
5. Indikatoren auf dem Weg zum Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche einzelnen Handlungsschritte bzw. Voraussetzungen sind für das Erreichen der Ziele unverzichtbar?</li> <li>• Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dann jährlich selbst überprüfen, wie weit sie das in den Beschreibungen Versprochene erfüllen konnten.</li> </ul>
6. Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welcher Form und Häufigkeit wird die Arbeit dokumentiert und überprüft?</li> </ul>

Im Rahmen des Begleitungsprozesses wurden gemeinsam mit den Kolleg/innen aus der Praxis der Kinder- und Jugendarbeit der Stadt Schwedt/Oder die nachfolgend beschriebenen Schwerpunktbereiche mit den benannten Kernaktivitäten herausgearbeitet. Die Zusammenstellung erhebt in keiner Weise einen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt einen ersten aber zentralen Impuls für einen zukünftigen Fortschreibungsprozess dieses Qualitätshandbuches dar.

Dieses Qualitätshandbuch (QHB) kann in jeder Einrichtung als ein Instrument der regelmäßigen Selbstevaluation genutzt werden, um strukturiert und systematisch die eigene geleistete Arbeit zu reflektieren und entsprechend weiterzuentwickeln.

Die beschriebenen Schwerpunktbereiche und Kernaktivitäten werden zukünftig in regelmäßigen Abständen durch die Praktiker/innen gemeinsam mit dem Fachbereich Jugend der Stadt Schwedt/Oder bezüglich ihrer Aktualität überprüft und gegebenenfalls entsprechend angepasst werden. Zudem kann auf Grundlage der beschriebenen Struktur das Qualitätshandbuch für die noch nicht beschriebenen Schwerpunktbereiche und deren Kernaktivitäten entsprechend weitergeführt und ergänzt werden.

Das QHB ist auch aus diesem Grund als eine ‚Loseblattsammlung‘ aufgebaut, um den notwendigen, kontinuierlichen Arbeitsprozess im Rahmen einer Qualitätsentwicklung pragmatisch und alltagsnah zu unterstützen. Qualitätsentwicklung ist ein nicht abgeschlossenes Kontinuum, das der steten Überprüfung und Weiterentwicklung bedarf.

#### **4. Das Qualitätshandbuch: Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems**

Das vorliegende Qualitätshandbuch der einrichtungsbezogenen Kinder- und Jugendarbeit ist in ein Gesamtkonzept eines Qualitätsmanagements eingebettet. Das Handbuch bildet die Grundlage für Qualitätsentwicklungsgespräche

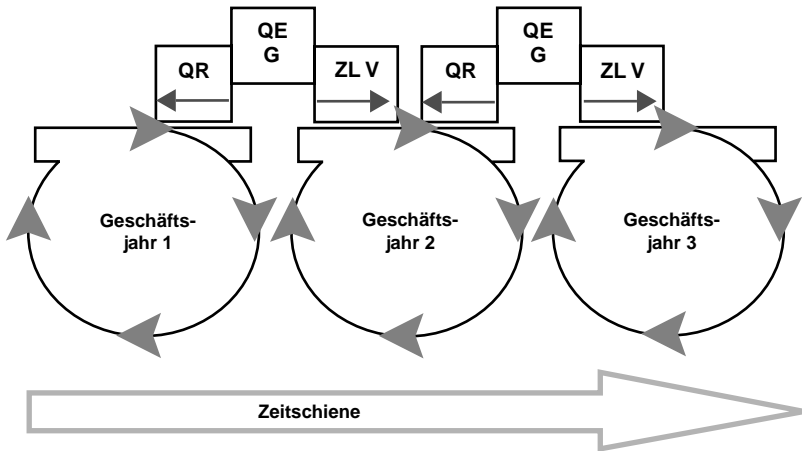


Abb. 2: Der Qualitätsentwicklungsprozess mit den dialogischen Elementen der Qualitätsrückschau (QR), des Qualitätsentwicklungsgesprächs (QEG) sowie der Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV).

(QEG) zwischen dem Fachbereich Jugend der Stadtverwaltung Schwedt/Oder und den Mitarbeitenden der jeweiligen Einrichtungen. In diesen gemeinsamen Gesprächen wird einerseits anhand der Kernaktivitäten (und darüber hinaus) eine Qualitätsrückschau (QR) auf die bestehende Arbeit geleistet. Andererseits dienen diese Gespräche für die Erarbeitung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) für die zukünftige Arbeit. Diese Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden nach Durchführung der einmal jährlich stattfindenden Qualitätsentwicklungsgespräche schriftlich vereinbart und ersetzen die bisherigen Jahresplanungen. Nach einem festgelegten Zeitraum (zumeist ein 12 monatiges Geschäftsjahr) werden auf Grundlage dieser Ziel- und Leistungsvereinbarung sowie dem Qualitätshandbuch wiederum ein Qualitätsentwicklungsgespräch durchgeführt zwischen dem Fachbereich Jugend und den Einrichtungsmitarbeitenden. Das Ergebnisprotokoll des rückblickenden Teils dieses **Qualitätsentwicklungsgesprächs** ersetzt den bisherigen inhaltlichen Tätigkeitsbericht.

Der perspektivisch ausgerichtete Teil des **Qualitätsentwicklungsgesprächs** bildet wie oben beschrieben die Grundlage für die zukünftige, schriftlich festgehaltene Ziel- und Leistungsvereinbarung.

Nach Durchführung sämtlicher Qualitätsentwicklungsgespräche in allen Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit sowie den damit verbundenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen ist es angestrebt, dass der Fachbereich Jugend gemeinsam mit allen Einrichtungen zur bedarfsgerechteren Abstimmung und Transparenz eine gegenseitige Präsentation und Diskussion der jeweiligen zukünftigen Ziel- und Leistungsvereinbarungen durchführt. Hierdurch wird die bestehende und fachlich notwendige Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Einrichtungen befördert. Um diesen gemeinsamen Austauschprozess zwischen den Einrichtungen zu befördern, besteht ein regelmäßiger Fachaustausch zwischen möglichst allen Praktiker/innen und dem Fachbereich der Stadt Schwedt/Oder. In ca. 4–6 wöchentlichen Arbeitstreffen in einem Umfang von durchschnittlich zwei Stunden werden aktuelle Entwicklungen in den Einrichtungen und dem Gemeinwesen reflektiert und diskutiert.

## 5. Ausblick

Ein solcher Qualitätsmanagementprozess versucht, ein Optimum an inhaltlicher Auseinandersetzung und Diskussion in möglichst persönlicher Dialogform zu ermöglichen und gleichzeitig die notwendige Schreib- und Bürokratiertätigkeit auf ein fachliches sowie auf die Arbeitseffizienz bezogen vertretbares Minimum zu bringen. Das vorliegende Qualitätshandbuch mit den darin aufgeführten Kernaktivitäten und den damit benannten Qualitätsstandards bzw. –indikatoren bildet hierfür ein wesentliches Fundament, zumal seit 2006 eine Software gestützte Version besteht, um das ganze Verfahren komplett zu digitalisieren.

## 6. Literatur

- Bestmann, S.; Klose, A.; Schaffranke, D. (2000): *Prozessverläufe und Prozessqualitäten im 610-Stellen-Programm*. Berlin.
- Donabedian, A. (1982): *An exploration of structure, process and outcomes as approaches to quality assessment*. In: Selbmann, H.-K.; Überla, K.K.: *Quality assessment of medical care*. Gerlingen.
- Hurrelmann, K. u.a. (2002): *14. Shell Jugendstudie*. Bielefeld.
- Landesjugendring Brandenburg e.V. (LJR)/Landesjugendamt (LJA) Brandenburg (Hg) (2003): *Jugendarbeit in Brandenburg*. Berlin/Potsdam.
- Ministerium Bildung, Jugend und Sport Land Brandenburg (2004): *Referat 43, Fortführung des Personalstellenprogramms ab 2006*. Potsdam.
- Ministerium Bildung, Jugend und Sport Land Brandenburg (1998): *Kinder- und Jugendbericht des Landes Brandenburg*. Potsdam.
- Projektgruppe WANJA (Hg.) (2000): *Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit*. Münster.
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport des Landes Berlin (Hg.) (2004): *Handbuch Qualitätsmanagement der Berliner Jugendfreizeitstätten*. Berlin.
- Stadt Schwedt/Oder (2005): *Stadtkonzept zur Kinder- und Jugendarbeit in der Stadt Schwedt/Oder, „Jugend hat Zukunft 2005–2010“*. Schwedt.
- Stadt Schwedt/Oder (2003a): *Statistischer Jahresbericht 2002*. Schwedt.
- Stadt Schwedt/Oder (2003b): *Bildungs- und Freizeitführer – Adressen, Bildungsinhalte und Freizeitangebote*. Schwedt.
- Sturzenhecker, B.; Lindner, W. (2004): *Bildung in der Kinder- und Jugendarbeit*. Weinheim.



Stefan Bestmann/Matthias Brandl:

## **„Wissen, was man getan hat“ – Ein Selbstevaluationsinstrument für die Praxis der Schulsozialarbeit**

### **1. Einleitung**

In Abwandlung der schlichten, aber immer noch provokanten Professionalisierungsformel aus dem Feld der offenen Kinder- und Jugendarbeit „Wissen, was man tut“ (Lindner 2004:8) wird im Folgenden ein Instrument zur Selbstevaluation der Beratungsarbeit im Handlungsfeld Schulsozialarbeit vorgestellt. Hauptsächlich Motivation der am Entwicklungsprozess beteiligten Praktiker/innen war der Wunsch nach einer strukturierten sowie systematischen Dokumentation dessen, was sie „getan“ haben, mit dem Ziel sowohl einzelne Beratungsfälle als auch grundlegende Entwicklungen im eigenen Handlungsfeld fundierter reflektieren zu können. Zudem wird durch ein solches Verfahren der Qualitätsentwicklungsprozess des Trägers deutlich vorangebracht, wie auch das Handlungsfeld der Schulsozialarbeit im regionalen Wirkungskontext professionalisiert.

Der nachstehende Text beginnt mit einer kurzen Darstellung der fachlichen Ausgangslage im Handlungsfeld Schulsozialarbeit, gefolgt von einer Skizzierung des beraterischen Kontextes, in dem das Evaluationsinstrument entstand. Anschließend wird das – mittlerweile in der Praxis bewährte – Instrument in seinem Aufbau, seinem Einsatzzweck und seiner Anwendungspraxis vorgestellt, in der Hoffnung, hiermit einen Beitrag für die weiterhin notwendige Professionalisierung der Schulsozialarbeit zu leisten.

## 2. Schulsozialarbeit in der fachpolitischen Diskussion

Den aktuellen wissenschaftlichen und politischen Einschätzungen ist zu entnehmen, dass auf einer normativen Ebene die Schulsozialarbeit als wichtig eingeschätzt wird und rein quantitativ gesehen – trotz der z.T. massiven finanziellen Probleme in vielen Kommunen und zumeist fehlender Regelfinanzierung – Schulsozialarbeit eher ausgebaut statt reduziert wird (vgl. DJI-Studie 2003). Folgt man zugleich neueren Texten zu diesem Handlungsfeld, dann steht eine klare Profilbildung in der Schulsozialarbeit in der Bundesrepublik weiterhin aus (Speck 2005:108). Außer einer allgemein anerkannten Definition und deutlichen Zieleingrenzung fehle es an Klarheit hinsichtlich der Aufgabenbereiche, Zielgruppen und Methoden der Schulsozialarbeit in Deutschland (vgl. Babic 2005:112ff). Auch leide die Schulsozialarbeit noch immer an unbefriedigenden bzw. ausbaufähigen Kooperationsbeziehungen zur Institution Schule (Bassarak/Elbeck/Schedel-Gschwendtner 2004:4; Reichelt 2002:41ff; Oik 2000:207ff).

Vor diesem Hintergrund scheint es tatsächlich so, als würde bundesweit die Professionalisierung der Schulsozialarbeit trotz ihrer gut 30-jährigen Geschichte in der „alten“ Bundesrepublik und trotz des deutlichen Schubs durch die Praxis in den neuen Bundesländern einer deutlichen Weiterentwicklung bedürfen.

In diesem Kontext<sup>1</sup> wird es, neben den wichtigen strukturellen Diskussions- und Aushandlungsprozessen was Schulsozialarbeit sei und wie sie sich in die aktuelle Jugendhilfe und Bildungslandschaft einzuordnen habe, zunehmend notwendig, die konkrete Prozess- und Ergebnisqualität in der praktischen Handlungsebene der Schulsozialarbeit weiter zu entwickeln (vgl. Schermer o.J.).

---

<sup>1</sup> Dies gilt schon allein aufgrund des aktuellen bundesweiten Investitionsprogramms „Zukunft Bildung und Betreuung“ zum Auf- und Ausbau der Ganztagschulen (vgl. beispielsweise AGJ 2004).

Gerade die konkreten Interaktionsformen der Schulsozialarbeit – primär die direkte Arbeit mit den Schüler/innen, liegt hierbei im Fokus. Neben Leitlinien, Grundsätzen und Empfehlungen (z.B. Behr-Heintze/Lipski 2004:30ff; Braun/Wetzel 2000:234ff; Olk 2000:200ff) finden sich deshalb auch Reflexionen über die Wirkung der Schulsozialarbeit in der aktuellen fachpolitischen Diskussion (z.B. Niederbühl 2004).

Man könnte nun vermuten, dass es wenig sinnvoll erscheint, über konkrete, alltagstaugliche Qualitätsentwicklungs- oder Evaluationsinstrumente zu diskutieren, solange die fachwissenschaftliche und fachpolitische eindeutige Einbettung vielerorts aussteht. Einige Praktiker/innen der Schulsozialarbeit ziehen hingegen den umgekehrten Schluss aus dieser Situation. Gerade weil die Schulsozialarbeit um die eigene Identität und fachliche Anerkennung ringt und als eigenständiger Bereich den unterschiedlichsten Wahrnehmungen und Erwartungen seitens Politik, Schule und anderen Jugendhilfefeldern ausgesetzt sei (und auch innerhalb des Berufsfeld sehr unterschiedliche Vorstellungen existieren), müsse man als Träger und Mitarbeiter/in der Schulsozialarbeit besonders interessiert sein, das eigene Vorgehen und die Ergebnisse der konkreten Arbeit mit den Schüler/innen zu dokumentieren, zu reflektieren und zu optimieren. In diesem Sinne gibt es auf der Praktikerseite einen hohen Bedarf an gelingender Evaluation, um die Prozess- und Ergebnisqualität der konkreten Schulsozialarbeit auszuweisen und weiterzuentwickeln.

### **3. Der Beratungskontext**

Der durch einen regionalen freien Träger<sup>2</sup> der Jugendhilfe angefragte Beratungsprozess wurde im Rahmen des Beratungsprogramms für Jugendarbeit/

---

<sup>2</sup> §13 e.V. – Verein zur Förderung der Jugendsozialarbeit – Schulstr. 9, 14482 Potsdam.

Jugendsozialarbeit des Landes Brandenburgs finanziert. Insgesamt stand für die Entwicklung des Instrumentes ein Beratungsvolumen von 10 Sitzungen à 2,5 Stunden zur Verfügung. Die Kernziele des Beratungsauftrags waren die Qualität der eigenen Schulsozialarbeit zu reflektieren und auszubauen sowie hierfür „handhabbare Evaluationsinstrumente für die eigene Praxis“<sup>3</sup> zu erstellen.

Es galt also in der Beratung Instrumente zu entwickeln, die es den Praktiker/innen und dem Träger ermöglichen, kontinuierlich die Qualität der eigenen Arbeit voranzubringen, ohne eine permanente externe Begleitung in Anspruch nehmen zu müssen. In diesem Sinne war die Beratung von Anfang an auf die Entwicklung praktikabler und nachhaltiger Selbstevaluationsinstrumente ausgelegt (Olk/Speck 2004:84).

Da in allen Kooperationsverträgen des Trägers mit den Schulen die Durchführung individueller Beratungsarbeit mit Schüler/innen vorgesehen ist und alle Mitarbeiter/innen des Trägers ebenfalls die individuelle Beratung als einen wichtigen und zentralen Bestandteil ihrer Schulsozialarbeit wahrnahmen, einigte man sich schnell darauf zuerst für diesen Arbeitsbereich ein Instrument der Reflexion und Selbstevaluation zu entwickeln<sup>4</sup>.

Um die eingeforderte Praktikabilität, aber auch Nachhaltigkeit der Instrumente zu erreichen, muss ein solcher Beratungsprozess einem dialogischen Ansatz folgen, d.h. die Berater können aus externer Perspektive fachliche Impulse einbringen, die jedoch die Mitarbeitenden als Expert/innen des Arbeitsalltags stets bezüglich ihrer Umsetzbarkeit, aber auch Nützlichkeit überprü-

---

3 Wortlaut des Beratungsvertrages

4 Während des Beratungsprozesses wurden weitere Instrumente zur Evaluation und Planung von ‚Gruppenarbeit‘ und so genannte ‚Einführungstage‘ zu Beginn der Schuljahre erarbeitet. Auf beide Instrumente wird in diesem Text nicht eingegangen.

fen müssen. Auch fördert die direkte Einbeziehung der Mitarbeitenden in die konkrete Entwicklungsarbeit die Akzeptanz im späteren alltäglichen Einsatz des Instrumentes.

Zu Beginn eines solchen Prozesses geht es um eine grundsätzliche Verständigung zum jeweiligen Verständnis von Qualitätsentwicklung, Evaluation und deren Zusammenhang sowie der teaminternen Klärung von bestehenden bzw. zu erarbeitenden Qualitätskriterien und deren Operationalisierung in wahrnehmbare, verhaltensnahe Indikatoren entlang der im Feld der bundesdeutschen Jugendhilfe etablierten Dreiteilung einer Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

In einem Entwicklungsprozess von ca. einem dreiviertel Jahr entstand hieraus für das benannte Aufgabenfeld der „individuellen Beratung“ ein Instrument, das durch die Mitarbeiter/innen kontinuierlich hinsichtlich Praktikabilität im Schulalltag sowie inhaltlicher Nützlichkeit getestet und weiterentwickelt wurde. Nach dieser Entwicklungsphase wurde der verbindliche Einsatz des Bogens für alle Mitarbeitenden im Folgeschuljahr beschlossen, um ein Jahr später erneut die individuelle und trägerinterne Nützlichkeit des Bogens gemeinsam auszuwerten und zu modifizieren.

Als Endergebnis steht nun dem Träger und den einzelnen Mitarbeiter/innen ein Selbstevaluationsbogen in Form eines doppelseitigen, gefalteten DIN A3-Blatt zur Verfügung, der von dem/der jeweils beratenden Schulsozialarbeiter/in selbst eingesetzt und ausgefüllt wird.

## 4. Der Selbstevaluationsbogen

### 4.1 Der Aufbau des Selbstevaluationsbogens

Prinzipiell besteht der Bogen aus Elementen, die an halbstandardisierte Fragebögen sowie Projektablaufpläne erinnern. Eine Extraseite dokumentiert Basisinformationen, die bereits im Erstgespräch (eventuell sogar schon vorher) erfahren werden können und von den Mitarbeiter/innen als hilfreich für das Verständnis des Beratungsprozesses und für die Vergleichbarkeit mehrerer Beratungen angesehen wurden. Dies betrifft eher allgemeine Angaben zur Person des Schülers (Alter, Geschlecht, Klassenstufe, Familiensituation). Die Vorderseite des zentralen Selbstevaluationsbogens dient zur Dokumentation des ‚Beratungsanlasses‘, der ‚Auftraggeber‘ (letzteres als Mehrfachabfrage) sowie zur Schilderung der Ausgangssituation durch die unterschiedlich involvierten Parteien (jeweils als offenes Feld). Schließlich ist die Benennung der eventuell vorhandenen Erwartungen an die Schulsozialarbeiter/innen vorgesehen – wiederum aus Sicht des Schülers und anderer Beteiligten, beispielsweise aus Sicht eines Lehrers, wenn dieser zum Zustandekommen der Beratung beigetragen hat. Aus Datenschutzgründen werden keine Namen eingetragen sondern Codes verwendet, über deren Schlüssel nur der einzelne Mitarbeiter verfügt.<sup>5</sup>

Die Rückseite des Bogens konzentriert sich auf den Beratungsabschluss. Hier erfolgt zuerst ein Eintrag zur Art des Beratungsabschlusses (‚abgeschlossen‘, ‚abgebrochen‘, ‚abgegeben‘, ‚sonstiges‘) mit der Möglichkeit entsprechender Zusatzbemerkungen. Weiterhin fordert die letzte Seite des Fragebogens die Schulsozialarbeiter/innen dazu auf, mithilfe einer Skalierung die Einschätzung zur Zufriedenheit mit der Beratung aus unterschiedlichen Wahrnehmungsposi-

<sup>5</sup> Zum Problemfeld Dokumentation und Sozialdatenschutz in der Jugendhilfe vgl. Busch 2004.

**Namenskürzel des/r Schülers/in:** .....

**Anliegen/Grund/ Beratungsschwerpunkt aus meiner Sicht:**

Beratungsschwerpunkt	Bitte ankreuzen	Bitte ankreuzen
	Anlass	Eventuell dazukommend
Berufsorientierung		
Familiäre Konflikte		
Lehrer/Schüler-Konflikt		
Schule/Schüler-Konflikt		
Suchtproblematik		
Physische Beeinträchtigung		
Psychische Beeinträchtigung		
Sonstiges		

**Auftraggeber**  
Durch wen wurde die Beratung / Einzelfallhilfe an mich herangetragen?

Auftraggeber	Bitte ankreuzen
Schüler/in selbst	
Lehrer/in	
Eltern / Vater / Mutter (bitte markieren)	
Andere Schüler/innen	
Sonstige:	

**Ausgangssituation:**  
Aus Sicht des/der Schüler/in  
.....  
.....

Aus Sicht des/der Auftraggeber/in  
.....  
.....

**Erwartung/Wunsch an Schulsozialarbeit**  
aus Sicht des/der Schüler/in:  
.....  
.....

aus Sicht anderer Beteiligter:  
.....  
.....

AbschulSoSeBeK Version 26.06.03

Seite 1

Abb. 1: Vorderseite des Bogens

**Beratungsabschluss**

<b>Die Beratung wurde ...</b> (zutreffendes bitte ankreuzen)	
<input type="checkbox"/> erfolgreich abgeschlossen	<b>Anmerkungen</b>
<input type="checkbox"/> abgebrochen	
<input type="checkbox"/> abgegeben	
<input type="checkbox"/> Andere Abschlussart	

**Zufriedenheit**

<b>Zufriedenheit aus Sicht des/r Schülers/in</b> 0 = total unzufrieden 10 = optimal zufrieden Bitte ankreuzen 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	<b>Begründung</b>
<b>Zufriedenheit aus Sicht von .....</b> 0 = total unzufrieden 10 = optimal zufrieden Bitte ankreuzen 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	<b>Begründung</b>
<b>Zufriedenheit aus Sicht von .....</b> 0 = total unzufrieden 10 = optimal zufrieden Bitte ankreuzen 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	<b>Begründung</b>
<b>Skalierung der Zufriedenheit aus meiner Sicht</b> 0 = total unzufrieden 10 = optimal zufrieden Bitte ankreuzen 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	<b>Begründung</b>

**Sonstige Anmerkungen:**

Abschließende Version 26.06.03 Seite 3

Abb. 2: Rückseite des Bogens



tionen (Schulsozialarbeiter/in, Schüler/in sowie anderer möglicher Beteiligter beispielsweise Lehrer/in, Elternteil) zu dokumentieren und diese Einschätzung gegebenenfalls begründen zu lassen.

Die Innenseite des doppelseitigen und gefalteten DIN A3-Blattes ähnelt einem Projektplan. Hier ist jeder Beratungssitzung bzw. Beratungssituation eine Zeile zugeordnet, in deren Spalten sukzessive das Datum des Gesprächs, die Dauer (in Minuten), die codierten Namen der Gesprächsbeteiligten, das Beratungsthema, die erarbeiteten Ziele/Lösungen sowie die einzelnen Lösungsschritte bzw. Verabredungen eingetragen werden. Abgerundet wird die Innenseite des Bogens durch eine Spalte, in der jeweils ein Bezug zum vorherigen Beratungsgespräch hergestellt wird (.Ist-Stand nach Folgegespräch). Sie soll die Schulsozialarbeiter/innen in der Reflexion unterstützen, inwieweit eine Kontinuität im Beratungsverlauf zu erkennen ist.

Datum des Gesprächs	Dauer (in Minuten)	Beteiligte / Setting	Thema / Problem	Ziel / Lösung	Verabredungen / Lösungsschritte			Ist-Stand nach Folgegespräch (z.B. „Verabredung durchgeführt“, „gestärkt“, „verändert zu...“, „nein“)
					Wer...	macht was...	wann?	
<b>Bei Abschluss</b>								
Gesamtumfang: Von		bis						
Gesamtklass:		Minuten						

Abwärtshilfe Version 01.04.11 Seite 2

Abb. 3: Die Innenseite des Selbstevaluationsbogens

Insgesamt handelt es sich um einen Bogen, der einerseits multiperspektivisch die Ausgangs- und Endsituation erfasst: Dabei werden durch personenbezogene Grunddaten sowie Einzel- und Mehrfachabfragen zum Teil quantitativ verallgemeinerbare Vergleichsdaten zur Ergebnisqualität der Beratung zur Verfügung gestellt. Andererseits ermöglicht der Bogen eine vorwiegend qualitative Auswertung des Beratungsprozesses selbst, in dem das Beratungssetting, das Beratungsthema und die erarbeiteten Lösungswege im Beratungsverlauf in Beziehung gesetzt werden können.

## **4.2 Der Zweck des Bogens**

Von Anfang an ist dem hier vorgestellten Evaluationsbogen in gemeinsamer Absprache mit der Teamleitung und den Mitarbeiter/innen ein vielfältiger Einsatzzweck als Evaluations- und Qualitätsinstrument zugedacht worden.

### **4.2.1 Individuelle Reflexion**

So dient der Bogen zuallererst als eine individuelle Reflexionsmöglichkeit für die einzelnen Mitarbeiter/innen – in einer mit den Kolleg/innen abgestimmten und nicht mehr individuell ausgeführten Form. Sowohl während einer Beratungsphase als auch im Nachgang kann so in jedem Einzelfall unter bestimmten Fragestellungen die jeweilige Beratungsarbeit reflektiert bzw. evaluiert werden. Auch besteht nun für eine/n Schulsozialarbeiter/in die Möglichkeit, die gesamten Beratungsprozesse in einem Schuljahr systematisch unter bestimmten Fragestellungen auszuwerten, beispielsweise Häufungen bestimmter Anlässe, bestimmter Lösungswege oder bestimmter Auftraggeber.

### **4.2.2 Mitarbeiterübergreifende, trägerbezogene Reflexion**

Die trägerinterne, jedoch mitarbeiterübergreifende Reflexion ist als weitere Einsatzmöglichkeit des Bogens gedacht. So kann beispielsweise ein kopierter, ausgewählter Bogen in anonymer Form als Grundlage für eine kollegiale Fall-

beratung dienen. Ebenso kann eine explorative Sichtung der Bögen als Ideen- und Hypothesengeber hilfreich sein, um über mögliche Verschiebungen und Tendenzen in der Beratungsarbeit und kommender Schwerpunkte des Trägers zu diskutieren, wobei dann bei Bedarf eine gezieltere und umfangreichere Auswertung der Bögen vorzunehmen ist. Auch lassen sich bestimmte Schulstandorte vergleichen und ggf. entsprechende Fragestellungen herausarbeiten, die die Arbeit des Trägers weiter qualifizieren.

#### 4.2.3 Schulbezogene Reflexion

Weiterhin dienen die Bögen in Form einer schulbezogenen Erhebung als Grundlage für die jährlich anstehenden, schulinternen Auswertungsgespräche der Schulsozialarbeiter/innen mit dem Lehrerkollegium sowie zur Vorbereitung der fortzuführen, inhaltlichen Kooperationsvereinbarungen. Hier können sowohl quantitative Aspekte (beispielsweise die Gesamtdauer der Beratungszeit, Beratungsschwerpunkte) eine Rolle spielen wie auch qualitative Anmerkungen zu Beratungsverläufen (z.B. in welchen Situationen es gelungen ist oder besonders nützlich war, die Eltern, Lehrer/innen oder andere professionelle Ressourcen in die Beratung mit einzubeziehen). Ebenfalls eignen sich die Bögen, um auf einer dokumentierten, empirischen Grundlage mit dem Lehrerkollegium in ein gemeinsames Fachgespräch über wahrgenommene Themen- und Problemverschiebungen im Schullalltag **einzusteigen**.

#### 4.2.4 Handlungsfeldbezogene Reflexion

Nicht zuletzt bietet eine Gesamtauswertung aller durch die Mitarbeitenden des Trägers erhobenen Bögen die Möglichkeit, periodisch, beispielsweise am Ende eines Schuljahres, dem finanzierenden Jugendamt gegenüber Rechenschaft abzulegen über die geleistete Beratungsarbeit an den Schulen. Je nach Bedarf (und Interesse) ist es möglich sowohl allgemein quantitative und qualitative Daten zur getätigten Beratungsarbeit zur Verfügung zu stellen wie auch auf konkrete Anfragen zu reagieren – z.B. über die geschlechtsspezifische

oder altersspezifische Akzeptanz des Beratungsangebotes. So kann Schulsozialarbeit auf einer fundierten Grundlage kleinräumige, handlungsfeldbezogene Daten für eine entsprechend partizipative Form der Jugendhilfeplanung liefern.

### 4.3 Die Anwendungspraxis des Bogens

Wie bereits erwähnt, waren alle Schulsozialarbeiter/innen von Anfang an mit ihren Reflexions- und Auswertungsinteressen bei der Entwicklung des Bogens aktiv einbezogen, um die Praktikabilität sowie die spätere alltagsbezogene Akzeptanz des Bogens zu fördern. Schon in den Erprobungsphasen hat sich gezeigt, dass das Ausfüllen des Bogens zeitgleich während der Beratung eher hinderlich ist. Die Sozialarbeiter/innen hatten den Eindruck, dass die Jugendlichen das Ausfüllen des Bogens eher als störend und „amtlich“ empfanden. Auch erwies sich der direkte Einsatz des Bogens in den sogenannten „Tür- und Angelgesprächen“ als wenig praktikabel. Deshalb wurde beschlossen, den Bogen im Allgemeinen nachhinein auszufüllen – entweder direkt im Anschluss des Beratungsgesprächs oder spätestens am Ende des Arbeitstages. Die Idee, den Bogen direkt als Strukturierungshilfe im Beratungsgespräch zu nutzen, erwies sich schon aus diesem Grund als nicht einlösbar, wurde aber auch aus anderen Gründen schnell verworfen. So sollte der Aufbau des Bogens nicht dazu führen, die Flexibilität des jeweiligen Beratungsweges einzuengen oder dazu verführen, nach Informationen zu fragen, nur weil sie eben im Bogen erhoben werden. Entsprechend einigte man sich darauf, dass ein Bogen unvollständig bleiben kann, wenn die Erhebung der Informationen für den Beratungsverlauf nicht relevant ist. Generell haben sich die Mitarbeitenden des Trägers darauf geeinigt, dass der Bogen zur Reflexion der aktuellen und zur Weiterentwicklung der künftigen Beratungen dient, nicht aber als einzuhaltendes starres „Raster“. Dennoch kann im Einzelfall durch die Dokumentation und die damit schon einhergehende Reflexion der Beratungssituation deutlich werden, dass

es für den weiteren Beratungsverlauf nützlich wäre, bestimmte Fragebereiche noch zu erheben.

## **5. Fazit oder jedes Instrument ist so gut wie sein tatsächlicher Einsatz**

Insgesamt kann der Bogen als praktikables und vielfältiges Qualitätsinstrument der Einzelberatungsarbeit an Schulen begriffen werden, der erstens die Beratungsarbeit in ausgewählten quantitativen und qualitativen Aspekten dokumentiert, zweitens durch seine unterschiedlichen Auswertungsoptionen eine Überprüfung auf unterschiedlichen Niveaus (individuell, kollegial, gegenüber Dritten) erlaubt und drittens als Grundlage zur repräsentativen Darstellung der Beratungsarbeit des Handlungsfeldes der Schulsozialarbeit genutzt werden kann. Dabei kann entweder auf prozessbezogene oder auf wirkungsbezogene Ergebnisse der Beratungsarbeit fokussiert werden.

Die Inhalte des Bogens sind konkret genug, um den jeweiligen Besonderheiten der einzelnen Fälle gerecht werden zu können und umgekehrt ausreichend formal, um eine fallübergreifende Vergleichbarkeit trotz unterschiedlicher Beratungssettings (intensives Einzelgespräch, „zwischen Tür- und Angel Gespräch“, etc.) mit unterschiedlichen Beratungsergebnissen zu ermöglichen.

Des Weiteren ist der Bogen kurz genug, um ihn zügig nach dem Gespräch ausfüllen zu können und erweckt nicht den Eindruck, dass der Zeitaufwand für die Dokumentation der Beratung im allgemeinen größer ist als die Beratung selbst.

Schließlich erfüllt er die Bedingungen des Datenschutzes, lässt sich aufgrund seines Formats gut archivieren und ist einfach genug gestaltet, damit eine Auswertung auch ohne technische und wissenschaftliche Raffinesse erfolgen kann.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> So erfolgt derzeit die quantitative Auswertung der Bögen eigenständig durch die Mitarbeiter/innen bzw. durch die Geschäftsführung des Trägers mithilfe einer entsprechenden Software.

Ein Qualitätsinstrument in Form eines Selbstevaluationsbogens findet dann eine hohe Einsatzakzeptanz bei den Mitarbeiter/innen, wenn dieser nicht als individuell nutzloses Instrument der Qualitätskontrolle beargwöhnt wird, das der eigentlichen Fallarbeit die Zeit raubt, sondern umgekehrt einen konkreten, persönlichen Nutzen für den einzelnen, professionell denkenden Schulsozialarbeiter darstellt.

Insgesamt wird durch den Einsatz eines strukturierten Instruments deutlich, dass sowohl die alltägliche Beratungsarbeit der einzelnen Mitarbeitenden an ihren jeweiligen Schulstandorten als auch die Zusammenarbeit als Team eines Trägers sich qualifiziert und professionalisiert. Denn die durch die Dokumentation entstehende Transparenz und die damit einhergehende Evaluation der Arbeit führt zu fachlich-inhaltlichen Diskussionen im Team über Beratungsanlässe und Problemstellungen, aber auch über methodische Vorgehensweisen, hilfreiche Kooperationen und gelingende Lösungswege. So entsteht ein transparenter, trägerinterner Wissenstransfer, der zudem die professionelle Außenwirkung fördert. Damit lässt sich wiederum eine günstigere Ausgangslage sowohl für die Definition des Handlungsfeldes selbst als auch für die Kooperationsbeziehung mit der Institution Schule schaffen. „Wissen was man getan hat, um wissen zu können, was man tut“. So kann sich die diskursive Spirale der Qualitätsentwicklung im Rahmen der Professionalisierung des Handlungsfeldes Schulsozialarbeit allmählich nach vorne drehen.

## 6. Literatur

- Jugendhilfe, A.f. (2004): *Jugendhilfe und Bildung – Kooperation Schule und Jugendhilfe*. Berlin.
- Babic, B. (2005): *Schulsozialarbeit. Zu Sachstand, Möglichkeiten und Grenzen eines „ewigen Talents“*. In: *Unsere Jugend* 3/2005, S.110–121.
- Bassarak, H.; Eibeck, Bernhard; Schedel-Gschwendtner, G. (Hrsg.) (2004): *Schulsozialarbeit – Impuls für die Bildungsreform? Beiträge zur Weiterentwicklung von Jugendhilfe und Schule*. GEW, Frankfurt/M.
- Behr-Heintze, A.; Lipski, J. (2004): *Schule und soziale Netzwerke. Zentrale Befunde und Ergebnisse? Eine Zusammenfassung des Schlussberichtes*. München.
- Berbig, S. (2004): *Schulsozialarbeit. Eine Auseinandersetzung mit dem Kontext Schule aus systemtheoretischer Perspektive*. Bern.
- Braun, K.-H. (2000): *Sozialpädagogisches Handeln in der Schule: Einführung in die Grundlagen und Konzepte der Schulsozialarbeit*. Neuwied.
- Busch, M. (2004): *Dokumentation in der Jugendhilfe und Sozialdatenschutz*. In: Henes, H.; Trede, W. (Hrsg.): *Dokumentation pädagogischer Arbeit. Grundlagen und Methoden für die Praxis der Erziehungshilfen*. Frankfurt/M, S. 76–88.
- Lindner, W.; Sturzenhecker, B. (Hrsg.) (2004): *Bildung in der Kinder- und Jugendarbeit – Vom Bildungsanspruch zur Bildungspraxis*. Weinheim/München.
- Niederbühl (2004): *Wirksamkeit von Schulsozialarbeit*. In: Bassarak, H., Eibeck, Bernhard; Schedel-Gschwendtner, G. (Hrsg.): *Schulsozialarbeit – Impuls für die Bildungsreform? Beiträge zur Weiterentwicklung von Jugendhilfe und Schule*. S. 189–199.
- Olk, T., Bathke, G.-W.; Hartnuß, B. (2000): *Jugendhilfe und Schule. Empirische Befunde und theoretische Reflexionen zur Schulsozialarbeit*. Weinheim/München.
- Olk, T.; Speck, K. (2004): *Trägerqualität in der Schulsozialarbeit*. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 2/2004, S.67–86.
- Reichelt, G. (2002): *Schulsozialarbeit. Kooperation und Konflikte in pädagogischen Berufen*. Berlin.
- Schermer, F.J. (o. J.) *Schulsozialarbeit. Entwicklung und Merkmale*. Würzburg.
- Online unter URL: <http://www.ganztagsschulverband.de/Download/Schulsozialarbeit.doc> (Stand: 21.6.2005).
- Speck, K. (2005): *Schulsozialarbeit. Begriffsklärung und Bestandsaufnahme*. In: *Unsere Jugend* 3/2005, S.99–109.





Camino gGmbH:

## **Beratung und Konzeptentwicklung für einen Jugendklub Verknüpfung von Mobiler Jugendarbeit, hinausreichender Arbeit und Schulsozialarbeit**

### **1. Hintergrund**

Mobile Jugendarbeit ist sozialräumlich orientiert und meint eine praktische Hinwendung zu den Jugendlichen an den Orten, an denen sie sich tatsächlich aufhalten. Indem unterschiedliche Ansätze und Methoden der Jugendarbeit miteinander verknüpft werden, trägt sie zur Entwicklung eines eigenständigen Ansatzes bei. Wichtig ist in diesem Kontext die Verzahnung von mobilen, hinausreichenden und stationären Ansätzen. So gilt es beispielsweise, mit Hilfe hinausreichender Arbeit die traditionelle Komm-Struktur von Einrichtungen aufzubrechen und Zielgruppen zu erreichen, die von den vorhandenen Angeboten der Jugendhilfe nicht erreicht werden. Diese „neuen“ Zielgruppen werden sowohl für bestehende als auch für neu zu initiiierende Angebote gewonnen.

Somit entwickelt und erprobt Mobile Jugendarbeit konkrete Maßnahmen, wie Jugendliche aktiviert werden können, ihre Interessen und Ideen zu verwirklichen, und wie Möglichkeiten zu ihrer Partizipation geschaffen werden können.

Mobile Jugendarbeit ist eine Antwort auf die Veränderungen der Lebenswelten und Lebenslagen von Jugendlichen, die sich in den letzten Jahren vollzogen haben und weiterhin vollziehen werden. Die Auswirkungen des demografischen Wandels verändern die Lebensbedingungen von Jugendlichen nachhaltig. Jugendliche eines Ortes besuchen verschiedene Klassen an unter-

schiedlichen Schulen oder Ausbildungsstätten in anderen Orten, sind aber, was ihre Freizeit betrifft, in ihren Bewegungsspielräumen eingeschränkt und bleiben auf den sozialen Nahraum verwiesen. Hier gilt es, mit Hilfe Mobiler Jugendarbeit die Angebotsstruktur flexibel zu gestalten und auf die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse verschiedener Jugend(gruppen) einzugehen. Eine Zielrichtung dabei sollte sein, vorhandene Ressourcen zu erschließen und zu stärken sowie Beteiligungsstrukturen zu etablieren. Der Vernetzung mit anderen Angeboten, z.B. mit der Schulsozialarbeit, kommt in diesem Kontext eine wichtige Rolle zu.

Zusammengefasst lässt sich die Bedeutung und die Zielsetzung von Mobiler Jugendarbeit als ein niedrighschwelliges, lebensweltorientiertes Angebot bezeichnen, das hohen Wert auf die Bündelung und Stärkung der vorhandenen Ressourcen, die Initiierung von Angeboten mit ressourcenintegrierendem Charakter und die Unterstützung der Jugendlichen im Sinne einer Aktivierung zur Initiierung selbstverantwortlicher Angebote legt.

## 2. Konzeptentwicklung mit einem Jugendklub<sup>1</sup>

Im Zuge der Auswirkungen des demografischen Wandels und im Zuge der Neuausrichtung der Arbeit von Jugendeinrichtungen gewinnen Ansätze wie Mobile Jugendarbeit und hinausreichende Arbeit an Bedeutung. Gleiches gilt auch für die Zusammenarbeit mit der Schulsozialarbeit. Vor diesem Hintergrund führte Camino gemeinsam mit dem Jugendklub XY eine Beratung mit dem Ziel der Entwicklung eines Konzeptes durch, die den oben skizzierten Anforderungen entspricht.

Schwerpunkte des Prozesses der Neuorientierung und entsprechenden Weiterentwicklung der Konzeption des Jugendklubs waren:

---

<sup>1</sup> Der Jugendklub möchte anonym bleiben und wird deshalb nicht namentlich benannt.

- ***Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse***

Wie stellt sich die momentane Situation der Arbeit dar? Wo liegen die Schwerpunkte? Welche Ansätze und Methoden werden bislang umgesetzt? In welchen Bereichen entsprechen die Arbeitsansätze den Zielen bzw. der Ausrichtung der Arbeit, wo nicht?

- ***Zielgruppen***

Welche sind die momentanen Zielgruppen der Arbeit des Jugendklubs? Welche Zielgruppen erreicht der Jugendklub bislang nicht und weshalb? Wie werden Jungen, wie werden Mädchen in die Arbeit einbezogen? Welche Ansätze können umgesetzt werden, um sie zu erreichen? Wie kann der Jugendklub hinausreichend und mobil arbeiten? Welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden?

- ***Zielfindungsprozess***

Hier geht es um die Entwicklung von Zielen im Rahmen der Neuausrichtung der Arbeit des Jugendklubs, um die Operationalisierung der Ziele und die Erarbeitung von Zielerreichungsindikatoren.

- ***Angebots- und Maßnahmenentwicklung***

Welche Erfahrungen hat der Jugendklub mit seinen Angeboten gemacht? Welche weiteren Angebote sollen umgesetzt werden? Wie können Angebote umgesetzt werden, die aktivierend und ressourcenorientiert sind? Wie können Partizipationsstrukturen für die Jugendlichen geschaffen werden? Wie können die Grundsätze des Gender Mainstreaming in der Praxis umgesetzt werden?

- ***Kooperation und Vernetzung***

Wie können Jugendklub und Schulsozialarbeit zusammenarbeiten, wo gibt es Überschneidungen, wo ergänzen sie sich? Wie sind die Erwartungen des

Jugendklubs, wie die der Schulsozialarbeit? Welche Aufgabenverteilung erscheint sinnvoll? Wie lassen sich Ressourcen bündeln? Welche Rahmenbedingungen sind für eine gelingende Kooperation nötig?

- ***Qualitätssicherung und Selbstevaluation***

Was sollte unternommen werden, um die eigene Arbeit regelmäßig zu überprüfen? Welche Methoden gibt es und welche eignen sich für die Arbeit des Jugendklubs? Wie kann ein Modell für die Selbstevaluation des Jugendklubs aussehen?

### **3. Umsetzung**

Der Beratungsprozess orientierte sich an den oben genannten Beratungsphasen. Wichtiger Ansatzpunkt war dabei, so früh und so umfassend wie möglich aktivierende Aspekte und Verfahren in die Beratung einzubringen. So wurde beispielsweise die Bedarfsanalyse mit der Umsetzung konkreter pädagogischer Angebote verknüpft und entwickelte somit einen aktivierenden und partizipativen Charakter. Die Verbindung von Beratung mit dem Einsatz aktivierender Methoden hat sich als guter Weg erwiesen, um den Beratungsprozess praxisnah zu gestalten und den Transfer des Erarbeiteten in den Alltag zu erleichtern.

#### **3.1 Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse**

Konkret ging es um das Einzugsgebiet des Jugendklubs, also die gemeinsame Erfassung und Beschreibung der dort lebenden Jugendlichen. Angewandte Methoden waren die gemeinsame Auswertung von topografischen und flanierenden Beobachtungen durch die Mitarbeiter/innen des Jugendklubs und die Nadelmethode. Weiterhin war die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen

ein wichtiges Thema. Um hier zu einer aussagekräftigen und tragfähigen Grundlage zu kommen, wurde gemeinsam ein Netzwerkdiagramm/Kooperationsdiagramm erstellt.

In die Bedarfsanalyse wurden punktuell auch Vertreter/innen anderer Einrichtungen des Sozialraumes wie auch Jugendliche einbezogen. So wurden Kurzbefragungen, Stichprobenerhebungen und die Erstellung subjektiver Landkarten in die Umsetzung von pädagogischen Angeboten integriert.

Für Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse halten wir es für wichtig, zum einen die Jugendlichen einzubeziehen – ein Vorgehen, das dem aktivierenden Ansatz des Beratungsprozesses entspricht –, zum anderen den Sozialraum möglichst genau zu erfassen. Um hierfür eine Folie zur Bewertung der Ergebnisse zu erhalten, haben die Berater/innen auch eigene strukturierte Sozialraumbegehungen durchgeführt.

### **3.2 Zielfindungsprozess**

Am Anfang stand die Erarbeitung übergreifender Leitlinien, an denen sich die Neuausrichtung der Arbeit des Jugendklubs orientieren wird:

- Jugendarbeit versteht sich als Netzwerkarbeit.
- Jugendarbeit ist Lobbyist für die Belange der Jugendlichen.
- Jugendarbeit hat einen eigenständigen Bildungsauftrag. Dabei wird Bildung als Eigenaktivität verstanden, als selbstkonstruktiver Prozess.
- Jugendarbeit entwickelt sich als Integrationsscharnier für benachteiligte Jugendliche.
- Jugendarbeit ist auch auf die Unterstützung dezentraler Jugendräume in den Gemeinden und die Unterstützung Jugendlicher bei der Erschließung solcher Räumlichkeiten und öffentlicher Räume gerichtet.
- Jugendarbeit ist auf jugendorientierte Gestaltung der Region gerichtet und initiiert als Innovationsträger die Gestaltung ländlicher Regionen im Interesse der Jugendlichen.

In einem zweiten Schritt wurden diese Leitlinien in konkrete Handlungsziele umgewandelt, die der SMART-Definition entsprechen und anhand eines Zielbaumes strukturiert. Die Operationalisierung der Ziele umfasste die Erstellung von Zukunftsbildern, die Erarbeitung von Zielerreichungsindikatoren und die Priorisierung der Ziele. Weiterhin wurde diskutiert, mit welchen Methoden welche Ziele erreicht werden können.

### 3.3 Angebots- und Maßnahmenentwicklung

Auf dieser Basis konnten konkrete Maßnahmen entwickelt werden. So wurde ein Regionenspiel geplant, das von einer Gruppe von Jugendlichen erarbeitet werden sollte, die es für und mit Jugendgruppen aus anderen Regionen/Städten durchführen wollen.

*Ein Regionenspiel ist eine Art Schnitzeljagd in einem abgesteckten Raum, beispielsweise einer ländlichen Region. Ziel des Spiels ist es, in Kleingruppen von Ort zu Ort Aufgaben zu lösen, um am Ende sich mit allen Akteuren zu treffen und ein kleines Abschlussfest zu feiern. Dabei können und sollten die Aufgaben der Schnitzeljagd mit den Potenzialen der Region verbunden werden. Das Regionenspiel als eine Methode der Bildungsarbeit definiert Lernen als sozialen Prozess, an dessen Konstruktion die Jugendlichen selbst, die pädagogischen Fachkräfte und andere beteiligt sind.*

Beabsichtigt war, die Auswertung des Regionenspiels in den Beratungsprozess zu integrieren und auf dieser Basis die bislang erarbeiteten Ergebnisse zu überprüfen. Aus unterschiedlichen Gründen, die Terminverschiebungen zur Folge hatten, gelang dies leider nicht.

### 3.4 Selbstevaluation

Ein Schwerpunkt der Beratung lag auf der Anleitung zur Selbstevaluation. Neben der Entwicklung einfacher Modelle zur Überprüfung der Zielerreichung wurden im Arbeitsalltag gut einsetzbare Instrumente besprochen, wie eine regelmäßige Evaluation und Qualitätssicherung der Arbeit und der Angebote durchgeführt werden kann, insbesondere hinsichtlich der Zielgruppenakzeptanz und -erreichbarkeit sowie der Überprüfung einer bedarfsgerechten Angebotsstruktur. Angewandte Methoden hierfür werden sein: jährliche Befragung der Besucher/innen des Klubs zu Angeboten und Umsetzung, Befragung der Jugendlichen nach bestimmten Veranstaltungen, Fahrten etc., Einschätzungen der Mitarbeiter/innen (mit Protokoll) und Dokumentation der Ergebnisse.

### 3.5 Kooperation und Vernetzung

Ein zentrales Ergebnis des Beratungsprozesses war die Durchführung einer Stadtkonferenz, die sich an alle relevanten Akteure der Stadt richtete, also Vertreter/innen von Schulen, Kitas, Jugendeinrichtungen, Jugendhilfeträger, Sportvereinen, Freiwillige Feuerwehr, Fraktionen der Parteien, Seniorenbeirat, Jugendamt, Sozialamt, Ordnungsamt.

Ziel der Konferenz – die außerhalb des Beratungsprozesses stattfand – war, diese Akteure in einen gemeinsamen Prozess einzubinden und verbindliche Standards und Leitlinien zu entwickeln wie die Einrichtungen vor Ort vorgehen können, um sich besser zu vernetzen und die vorhandenen Ressourcen zu bündeln. Ein wichtiger Ansatz der Stadtkonferenz war die Einbeziehung sowohl professioneller als auch ehrenamtlicher Akteure, z.B. der örtlichen Vereine und des Seniorenbeirats.

Die Stadtkonferenz stieß auf ein sehr reges Interesse und wurde von Akteuren unterschiedlicher professioneller sowie ehrenamtlicher Einrichtungen besucht. Insgesamt wurde in den Diskussionen bestätigt, dass es gilt, die Jugendarbeit

im Ort insgesamt neu zu strukturieren. Hierbei wurde insbesondere die Bedeutung von Mobiler Jugendarbeit und einer partizipativ ausgerichteten Jugendarbeit betont.

Als die wichtigsten Ziele und Ansätze zukünftiger Jugendarbeit – die über die Arbeit des Jugendklubs hinausgehen – wurden folgende Aspekte herausgearbeitet:

- Mehr Geduld mit Jugendlichen und mehr Optimismus bei Betrachtung der Jugendlichen: Jugendliche sollten nicht nur unter den negativen Aspekten gesehen werden und es ist wichtig zwischen verschiedenen Jugendlichen/Jugendgruppen zu differenzieren
- Mehr Beteiligung Jugendlicher in allen sie betreffenden Bereichen
- Mehr Ansprechpartner für Jugendliche im Amt schaffen
- Partner an der Seite der Jugendlichen außerhalb der Familie schaffen
- Befähigung von Jugendlichen zu eigener Organisation und Strukturierung
- Stärkere Zusammenarbeit von Jugendarbeit und Schule
- Problematik der Schulverweigerer angehen
- Unterstützung der Jugendlichen durch Vereinsarbeit
- Schaffung informeller Treffpunkte und von Freiräumen, statt nur angeleitete Angebote zu machen

Durch die Stadtkonferenz wurde die Vernetzung ausgebaut, die notwendig ist, um diese Ziele zu erreichen.



Dorfwerkstadt e.V.:

## **Beratung eines Sozialraumteams eines freien Trägers der Jugendarbeit**

Grundlegend zum Thema Beratung und Partizipation ist zu differenzieren zwischen „Partizipation als Gegenstand der Beratung“, „Partizipation als Methode der Beratung“ sowie „Innere Partizipation eines Teams“ (siehe „Beratungsprofil, dritter Absatz: „Ebenso grundlegend sind jedoch die „inneren“ Beteiligungsprozesse in Organisationen ...“) als zu erreichendes Ziel. Im beschriebenen Fall handelt es sich schwerpunktmäßig um letzteres.

### **1. Ausgangslage und Beratungskontext**

Die Umstrukturierung der Jugendarbeit in der Region basiert auf Grundlage der Aufteilung des Landkreises in Sozialräume und der Bildung von Sozialraumteams.

Die Zusammensetzung des Sozialraumteams des Trägers birgt Sprengstoff: langjährige Mitarbeiter des Trägers aus anderen Gemeinden und Landkreisen mussten kurzfristig mit neuen (übernommenen) Mitarbeitern anderer Träger, die bislang vor Ort tätig waren, zusammenarbeiten. Die Teamarbeit hatte keine Entwicklungszeit, sondern sollte von Beginn an effektiv laufen. In den Vorgesprächen mit dem Träger wurde insbesondere ein Beratungsbedarf hinsichtlich der Organisationsstrukturentwicklung formuliert, mit dem damit verbundenem Wunsch, die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Träger zu stärken.

## 2. Beratungsziele

Das Zielsystem für den Beratungsprozess war sehr hoch angesetzt, davon ausgehend, dass es sich bei den Teammitgliedern um Fachkräfte der Jugendarbeit handelt und räumlich ein Zugriff auf die bestehenden Jugendklubstrukturen erfolgen kann.

Als Globalziel ist formuliert:

- Das Sozialraumteam identifiziert sich mit der Corporate Identity des Trägers.

Projektziel:

- Das Sozialraumteam hat sein eigenes Profil entwickelt und geschärft.

Als Rahmenziele wurden formuliert:

- Verantwortungsstrukturen zwischen Träger und Mitarbeitern sind erarbeitet und implementiert.
- Neue Arbeitsfelder sind erschlossen und umgesetzt.
- Der Strukturentwicklungsprozess des Sozialraumteams ist begleitet abgeschlossen.
- Innovative Ansätze in der regionalen Jugendarbeit sind entwickelt.
- Interne Qualitäten/Stärken sind herausgearbeitet und ausgebaut.

Folgende Handlungsziele wurden formuliert:

- Eine gemeinsam entwickelte, transparente und verständliche Arbeitsstruktur ist implementiert.
- Die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte sind für alle Teammitglieder verständlich und sind in ein gemeinsames Handlungskonzept für die Region eingearbeitet.
- Die Grundlagen von Beteiligung sind vermittelt und finden in der Praxis Anwendung.

### 3. Beratungsprozess

Nach Vorgesprächen mit der Geschäftsführung des Trägers begann der eigentliche Prozess mit einem Problemaufriss durch die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter nannten vordringlich Überlastung durch die oben beschriebenen neuen verwaltungstechnischen Strukturen und daraus resultierende Zeitprobleme für den Beratungsbedarf. An dieser Stelle wird bereits eine große Diskrepanz zwischen der Zielstellung der Geschäftsleitung und der der Mitarbeiter deutlich. Eine Zurückhaltung, über eigene Arbeitsprobleme und über Probleme mit den anderen Mitarbeitern zu sprechen, war zu Beginn der Beratung stark spürbar. Die von den Mitarbeitern thematisierten Inhalte beschränkten sich zunächst vordringlich auf Probleme technischer und bürokratischer Art. Im Laufe des Beratungszeitraums, der sich über ein halbes Jahr erstreckte, konnte durch die Anwendung einer Vielzahl von kreativen Methoden erreicht werden, dass die Teilnehmer sich frei äußerten. Gefühlte Macht- und Hierarchiesituationen konnten zugunsten eines angstfreien Beratungsraumes aufgelöst werden. In Folge entwickelte sich das eigene Rollenverständnis der einzelnen Teammitglieder und das Team formulierte den inhaltlichen Anspruch seiner Zusammenarbeit.

Im Verlauf der Beratung kam es darauf an, immer wieder zwischen Sachebene und Beziehungsebene balancierend, die Vorgänge auf den Ebenen der Arbeitsorganisation, der inhaltlichen Struktur der Arbeit, der kollegialen Ebene und der Teamebene sichtbar zu machen. Die vermeintlich vordringlichen Zeitprobleme verblassten somit nach und nach und die eigentlichen Problemfelder wurden sowohl für das Team als auch für die Beraterinnen erkennbar. Das Beraterteam stand dabei aktiv im interaktiven Prozess. Das heißt, nach jeder Sitzung war es in der Reflexion bedeutsam, die bislang eingeschlagene Beratungsrichtung und die damit verbundenen Inhalte mit den neu zu Tage beförderten Problemstellungen abzugleichen und entsprechende Korrekturen für das weitere Vorgehen anzubringen. Dies erfolgte immer in Absprache und Rückkopplung mit dem Beratungsnehmer.

Die Interferenzen im neu zusammengestellten Team waren beträchtlich. Konstitutiver Bestandteil des Beratungsprozesses musste deswegen schwerpunktmäßig sein, eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die es den Teilnehmern ermöglichte, sich frei zu äußern. Sie wurden angeregt, das eigene Rollenverständnis ebenso wie hierarchische Verhältnisse und eigene inhaltliche Schwächen offen zu thematisieren und zu reflektieren. Eine gleichberechtigte Meinungsäußerung, auch im Rahmen gegebener hierarchischer Unterschiede, ist von elementarer Bedeutung in der Beratung. Darüber hinaus wurden immer wieder Regeln für die Kommunikation, zur gegenseitigen Informationsübermittlung und ganz konkret beispielsweise zum Umgang mit den im Protokoll festgehaltenen Beschlüssen und Aufträgen entwickelt und bei der jeweils nächsten Sitzung nachgefragt.

Die Einbeziehung und Aktivierung der Teilnehmer spielt eine grundlegende Rolle. Sie sind diejenigen, die in ihrer Arbeit zunächst Nutznießer des Beratungsprozesses sind und nur aus ihnen heraus kann der Prozess nachhaltig in Gang gesetzt werden. Sie sind sozusagen der Dreh- und Angelpunkt der Arbeit. Selbstverständlich orientiert sich dieses Bezugssystem wiederum an der Aufgabe außerhalb seiner selbst. Um nochmals das Bild des erweiterten Eigeninteresses zu benutzen: nur, wenn ich selbst mit meiner Arbeit gut zurechtkomme, kann diese für den „Endverbraucher“ sinnvoll gestaltet sein.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, immer wieder neben klassischen „Plenumsitzungen“, Kleingruppenarbeiten und Individualabfragen Kreativ-elemente mit Farben, Assoziativspielen und Analogien einzubauen. Gerade in Momenten, wo es um sensible Teamzusammenhänge ging, fiel es den Teilnehmern leichter, sich außerhalb des Wortes und der Schrift zu artikulieren.

Elemente kollegialer Beratung flossen wiederholt in den Beratungsprozess ein. Die Zeiten zwischen den Beratungsterminen nutzten die Teammitglieder, um begonnene Diskussionsprozesse und Entscheidungsfindungen mit den zur Hand gegebenen Methoden weiterzuführen, sodass beim nächsten Treffen auf

einem neuen Wissensstand aufgebaut werden konnte. Entscheidend war das aktive Zuhören seitens der Berater und das Weitergeben dieser aktiven Aufmerksamkeitsform auch an die Teammitglieder. Das sich gegenseitig Wertschätzende, Zuhörende und Mittragende hat letztendlich zu einem gemeinsamen, abschließenden Statement geführt, in dem Sinne, dass das Team nun den inneren Teamentwicklungsprozess unter fachkundiger Beratung beginnen will und entsprechende Unterstützung auch seitens des Jugendamtes erbittet.

Im Verlauf des Prozesses stellte sich immer wieder heraus, dass ein zügiges Fortschreiten, ausgerichtet allein an den formulierten Zielen, nicht so leicht möglich war. Die Ursachen dafür lagen unter anderem in der teilweise für das Gros der Mitarbeiter nur schwer und schleppend nachvollziehbaren inhaltlich-organisatorischen Neustrukturierung des Arbeitsfeldes. Die Rollenverteilungen im Team waren ungeklärt. Es war immer wieder notwendig, auf Störungen auf der Teamebene zu reagieren, die hierfür verantwortlichen, teilweise inhaltlich-organisatorischen Struktur-Hintergründe detailliert auszuloten und das Konzept der Vorgehensweise dahingehend anzupassen.

Das Beratungskonzept wurde in Absprache mit dem beauftragenden Jugendamt dahingehend abgeändert.

#### **4. Beratungsergebnisse**

Erreicht werden konnte eine größere Klarheit auf der inhaltlich-organisatorischen Ebene und eine Stärkung des Zusammenhalts im Team. Ein klares Ergebnis des Beratungsprozesses ist die Erkenntnis sowohl der Teammitglieder als auch der Geschäftsleitung, dass eine umfassende strukturelle Veränderung der bisherigen Arbeitsweisen und die verordnete Arbeit als Team Geduld und Geschick von allen Beteiligten benötigt. Es wurde im Team ein reflektiertes Verständnis für die eigene Situation, sowohl auf struktureller, inhaltlicher und auch auf menschlich-kollegialer Ebene erreicht und damit die Voraussetzung

geschaffen, die ursprünglichen Beratungsziele weiter zu verfolgen. Hierfür ist eine weitere externe Begleitung und Beratung des Teams wünschenswert und geplant.

## **5. Fazit und Ausblick**

Gerade diese Beratungserfahrung zeigt, wie unabdingbar notwendig es ist, mit einem prozessorientierten Grundverständnis an die Situation heranzugehen. Das Konzept wurde immer wieder angepasst, einerseits den Bedürfnissen der Beratungsnehmer, andererseits den Erkenntnissen der Berater/innen.

Somit ist eine Grundlage für einen eigentlichen Teamentwicklungsprozess (Zielstellung, Corporate Identity etc.) geschaffen, der in der Folge angepackt wird.

MANNE e.V.:

## **Darstellung eines gelungenen Beratungsprozesses im Bereich der Jungenarbeit**

### **1. Ausgangslage/Hintergrund der Beratung**

Im Rahmen eines Treffens von Vertretern einiger Träger der Jugendarbeit (Humanistischer Freidenkerbund HVL e.V., Mikado e.V., AWO Rathenow und ASB Falkensee) aus dem Landkreis Havelland, wurde Folgendes in Bezug auf den Bedarf für Fachberatungen zur sozialen Arbeit mit Mädchen und Jungen festgestellt:

Die Jugendeinrichtungen der Träger werden zum großen Teil von männlichen Jugendlichen besucht. Die Mitarbeiterinnen<sup>1</sup> sind mit verschiedenen problembehafteten Verhaltensmustern der Jugendlichen konfrontiert, wie Gewaltbereitschaft, Drogenkonsum, Gefühlsverdrängung und Ausgrenzungsmechanismen. Die Jugendlichen wirken zunehmend orientierungslos, ohne Werte und ohne Perspektive.

Die Mitarbeiter der Einrichtungen suchten die Möglichkeiten eines regionalen Austausches zu ihrer Praxis und zur fachlichen Weiterentwicklung ihrer Arbeit. Für 2006 ergab sich Fachberatungsbedarf zu folgenden Themen:

---

<sup>1</sup> Die Teilnehmer/innen waren sowohl Frauen als auch Männer. Um eine einerseits eine bessere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, andererseits Diskriminierungen zu vermeiden, werde ich im weiteren Text auf das „r/i“ verzichten und stattdessen abwechselnd einmal die weibliche und einmal die männliche Form verwenden. Mit Begriffen wie Teilnehmer, Mitarbeiterinnen, Kolleginnen, Vertreter, usw. sind also immer Männer und Frauen gemeint, sofern von mir nicht anders gekennzeichnet.

- Reflexion pädagogischer Grundhaltungen im Umgang mit männlichen Jugendlichen
- Reflexion von Konzepten und Methoden im Umgang mit Aggression und Gewalt
- Reflexion von Konzepten im Umgang mit Alkohol und Drogen
- Umgang mit und Gestaltung von biografischen Übergängen/Ritualgestaltung
- Experimentelle Fallarbeit zu aktuellen brennenden Fragestellungen
- Entwicklung von Angeboten der Jungenarbeit
- Um Mittel zu sparen und möglichst viele positive Synergieeffekte zu erzielen, wurde beschlossen den Bedarf in einer Vernetzungsgruppe zu bedienen.

## 2. Beratungskontext

Um diesen Bedarf zu decken, wurden insgesamt sechs Termine à sechs Stunden verabredet.

1. Termin: Reflexion pädagogischer Grundhaltungen im Umgang mit männlichen Jugendlichen,
2. Termin: Reflexion von Konzepten und Methoden im Umgang mit Aggression und Gewalt
3. Termin: Reflexion von Konzepten im Umgang mit Alkohol und Drogen
4. Termin: Umgang und Gestaltung von biografischen Übergängen/Ritualgestaltung
5. Termin: Experimentelle Fallarbeit zu brennenden Fragestellungen
6. Termin: Entwicklung von Angeboten der Jungenarbeit

Teilnehmerinnen an dem Beratungsprozess waren insgesamt Mitarbeiter des Humanistischen Freidenkerbundes, Kolleginnen von Mikado e.V., des ASB Falkensee sowie der AWO-Rathenow. Die Beratungen fanden innerhalb von Ende



August bis Anfang Dezember 2006 abwechselt in Einrichtungen der genannten Träger statt.

Im Folgenden möchte ich Ziele, Methoden, Prozess und Ergebnisse des ersten Beratungstermins für die Vernetzungsgruppe vorstellen. Eine Darstellung aller sechs Termine würde den geplanten Umfang dieses Beitrages sprengen.

### 3. Beratungsziele

Allgemeine Ziele des gesamten Beratungsprozesses waren:

- Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Qualität der pädagogischen Arbeit der freien Träger,
- beratende und fachliche Unterstützung bei der Umsetzung grundlegender Ansätze, Arbeitsweisen und Methoden der geschlechtsbewussten Jungenarbeit,
- fachliche Vernetzung und Fachaustausch,
- Unterstützung in der Projektentwicklung,
- vertiefende Reflexion einzelner Themen in der Arbeit mit Jungen insbesondere in der offenen Jugendarbeit.
- Feststellung des weiteren Handlungsbedarfes.

Für den ersten Termin wurden folgende spezifische Handlungsziele für die Beratung vereinbart:

- Reflexion pädagogischer Grundhaltungen, Ziele und Aufgaben im Umgang mit männlichen Jugendlichen und deren Umfeld,
- Erweiterung der pädagogischen Handlungskompetenz im Umgang mit diesen Themen,
- Auftragsklärung in Bezug auf verschiedene Gruppen im System,
- Kontakt und Austausch mit Mitarbeiterinnen aus anderen Einrichtungen.

## 4. Beratungsprozess und Beratungsmethoden

### 4.1 Kennenlernen der Teilnehmerinnen, Arbeitsvereinbarungen und Fragestellungen

Nach einer kurzen Klärung organisatorischer Fragen führten wir eine Kennenlernrunde durch, in welcher sich die Teilnehmer persönlich vorstellten, ihr Tätigkeitsfeld und Aufgabengebiet beschrieben sowie ihre Erwartungen und Wünsche an die Fachberatung formulierten. Da diese mit meiner Planung übereinstimmten, stellte ich den Überblick für die sechs Beratungstage sowie den geplanten Ablauf für den heutigen Tag vor, erklärte meine methodische Vorgehensweise für die Fachberatung und vereinbarte hierzu mit den Teilnehmenden Regeln, mit besonderem Augenmerk auf die geplanten Rollenspiele und Körperübungen (Freiwilligkeit, Selbstregulation).

Die wichtigsten Fragestellungen der Kolleginnen waren:

- Warum treten Jungen häufig aggressiv auf?
- Was brauchen Jungen von mir?
- Welche Bedeutung habe ich für Jungen als Frau, als Mann?
- Welchen Auftrag haben Jungen an mich?
- Wie komme ich in Kontakt mit Jungen?
- Wie verhalte ich mich gegenüber andere Personen, Eltern, Ämtern?
- Was brauche ich als Pädagoge/Pädagogin?

### 4.2 Input und Einführung in das Thema

Zu Beginn gab ich den Teilnehmenden einen Überblick über verschiedene Ansätze und Zugänge zur geschlechtsspezifischen Jungenarbeit. Diese wollte ich bewusst nicht umfangreich erläutern, sondern nur in ihren Kernthesen vorstellen. Danach wurde mein Input durch die Teilnehmer teilweise ergänzt

und kurz diskutiert. Zur möglichen Vertiefung stellte ich Fachliteratur zum Selbststudium für die Teilnehmer zur Verfügung.

Für das weitere Vorgehen schlug ich vor Jungenarbeit zuerst als ganz normale sozialpädagogische und erzieherische Arbeit mit der Zielgruppe „Jungen“ und deren spezifischen Besonderheiten zu verstehen. Außerdem empfahl ich, systemisch auf die Zielgruppe Jungen zu schauen.

### 4.3 Wahrnehmung, Bedarfe und Ziele

In einem ersten Schritt hierzu wurden von den Teilnehmerinnen Personen und Institutionen rund um Jungen benannt und auf A4 Blätter geschrieben:

- Jungen in unterschiedlichem Alter
- Mädchen in unterschiedlichem Alter
- Mütter und Väter in unterschiedlichen Lebenssituationen (alleinerziehend, getrennt lebend, verheiratet, Patchwork)
- Pädagoginnen aus Streetwork, Schulsozialarbeit und Jugendklub
- Träger der Jugendarbeit/-hilfe
- Schule, Lehrer
- Ortsbewohnerinnen, Nachbarn
- Kellnerinnen, Kinoinhaber, Händlerinnen, usw.
- Öffentlichkeit, Presse
- Jugendamt
- Polizei, Justiz
- Politiker

(Diese Sammlung hatte keinen Anspruch auf Vollständigkeit)

Jede Teilnehmerin entschied sich für eine Rolle (Person oder Vertreter einer Institution).

Nach einer Hinführung zur Rolle (Körperhaltungen und Bewegungen zu Rolle finden), positionierten sich die Teilnehmer im Raum bis sie alle so nah bzw.

so weit voneinander entfernt standen, wie sie es in Bezug auf ihre Rolle und ihrem Verhältnis zu den jeweilig Anderen als stimmig empfanden. (Nicht alle oben genannten Rollen waren besetzt.)

Nahe den „Jungen“, standen die „Pädagogin“ und die „alleinerziehende Mutter“. Der „Pädagoge“ stand hinter der „Pädagogin“. Etwas weiter entfernt, aber noch im Blick der Jungen standen die „gemeinsam erziehende Mutter“ und der „gemeinsam erziehende Vater“. Die Mädchen standen in einer Gruppe schräg gegenüber den Jungen, die Pädagogen zwischen ihnen. Der „getrennt lebende Vater“, „Bevölkerung“, „Presse“ usw. standen weiter entfernt, das „Jugendamt“ saß ebenfalls in großer Distanz vor einem Schreibtisch, am weitesten entfernt stand der „Politiker“.

Im Prozess des Aufstellens gab es mehrere Bewegungen, vor allem in inneren Kreis. Dies waren überwiegend Bewegungen der „Jungen“ weg von „Mutter“ und „Pädagogin“ hin zu den „Mädchen“ bzw. zu den anderen „Jungen“.

Von diesem Platz bat ich die Teilnehmer aus ihrer Rolle heraus kurz zu beschreiben, wie ihrer Meinung nach „Jungen sind ...“.

Es ergaben sich zahlreiche Zuschreibungen, die überwiegend abwertend bzw. negativ waren (aggressiv, laut, nervig, störend, unmöglich, anstrengend, frech, vorlaut, Schweine, respektlos, orientierungslos, disziplinos, u.a.).

Unterschiede ergaben sich im Alter. Der „10-jährige Junge“ wurde u.a. auch als „(noch) süß“, „noch formbar“ und „lieb“ bezeichnet. Positive Zuschreibungen gab es für einen „18-jährigen Jungen“ von einem „14-jährigen Mädchen“ („toll“) und für einen „14-jährigen Jungen“ von einer „Pädagogin“ („sensibel“). Ältere „Jungen“ wurden von „Kino- und Gaststättenpersonal“ als Kunden wertgeschätzt.

Das „Jugendamt“ nahm die „Jungen“ als (Problem)Fälle wahr.

Die „Jungen“ reflektierten anschließend wie sich die Zuschreibungen anfühlten und welche Impulse und Resonanzen diese bei ihnen erzeugen.

Die Impulse der „Jungen“ waren zum Teil aggressiver Natur, Ärger und Wut, aber auch zum Teil depressiv, nicht wertgeschätzt, nicht wahrgenommen. Dem „10-jährige Jungen“ waren die Zuschreibungen „süß“ und „lieb“, besonders vor den anderen „Jungen“, unangenehm. Der „14-jährige Junge“ fühlte sich nicht verstanden und von den Erwachsenen mit seinen Problemen allein gelassen, der „18-jährige Junge“ ging auf Distanz und Rückzug und signalisierte „kampfbereit“ seine Grenzen.

Anschließend reflektierten die Teilnehmerinnen die Aufstellung in Bezug auf folgende Fragen:

Wie werden Jungen wahrgenommen? Was wird von ihnen erwartet?

Was sind jungenspezifische Gefühlsqualitäten und Verhaltensmuster?

Welche Bedürfnisse und Anliegen haben Jungen?

Was sind Aufgabe und Ziel von Jungenarbeit, jungenspezifischer Pädagogik?

Kernthese war: Auf Grund von Zuschreibungen, Rollenbildern usw. können Jungen als weiblich geltende Bedürfnisse und Gefühle häufig nicht in ihr Persönlichkeitskonzept integrieren. Ziele der Jungenarbeit sind, mit Jungenwirklichkeiten in Kontakt zu kommen und Angebote zu unterbreiten, in welchen erweiterten Rollenverhalten und erweiterte Handlungsmöglichkeiten für Jungen möglich werden. Diese Kernthese wurde in der Diskussion weiter nach Alter der Jungen differenziert und konkretisiert. Daraus ergaben sich erste Vorstellungen und Ideen mit welchen Zielen, Grundhaltungen und Angeboten es Sinn machen könnte auf Jungen zuzugehen.

#### 4.4 Pädagogen und Aufträge ihrer Arbeit mit Jungen

„Pädagogin“ und „Pädagoge“ bekamen einen Platz nebeneinander auf einem Sofa. Rundherum saßen die anderen Teilnehmerinnen immer noch in der jeweiligen Rolle.

Nun sollten sie nacheinander ihre „Aufträge“ an die Beiden, in Bezug auf ihre Arbeit mit Jungen, formulieren. Diese wurden mitgeschrieben und dem „Pädagogenteam“ überreicht.

Aufträge waren (Auswahl):

*Aufträge von den „Jungen“:*

Freiräume schaffen und zur Verfügung stellen, in denen die Jungen eigene Erfahrungen machen können. Freiheiten für eigenes Handeln lassen. Als Bezugsperson bei Bedarf ansprechbar sein und Unterstützung bei Problemlösung geben. Emotionalen Halt geben. Ablösungsprozesse gestalten (z.B. rausgehen aus dem Klub)

*Aufträge von den „Mädchen“:*

Events gestalten, andere Jungs kennenlernen, Freiräume für Mädchen schaffen

*Von „Eltern“:*

Den Jungen Grenzen setzen, Sozialverhalten entwickeln und stärken, den Eltern Informationen geben, Elterngespräche suchen, Zusammenführung von Vätern und Söhnen, die Eltern anerkennen

*Vom „Träger“:*

Ziele des Trägers einhalten, dafür sorgen, dass die Abrechnung stimmt

*Von den „Schulen“:*

Gute Projekte entwickeln, Sozialverhalten entwickeln, dass sie pünktlich zur Schule kommen, Zusammenarbeit verbessern

*Vom „Jugendamt“, „Politik“, „Justiz“, „Polizei“:*

Gesetzlichen Erziehungsauftrag erfüllen (KJHG), dafür sorgen, dass die Jungen von der Straße wegkommen

*Von der „Bevölkerung“:*

Die sollen sich benehmen, die sollen keinen Stress, Lärm, Müll machen  
*„Presse“, „Medien“:*

Transparenz schaffen, Infos geben, Schlagzeilen geben

Anschließend reflektierte das „Pädagogen team“ zu folgenden Fragen:

Wie geht es mir jetzt als Pädagoge/Pädagogin mit diesen gesammelten Aufträgen? (Klarheit, Gefühl der Überforderung)

Was sind gute Haltungen im Team, die mir helfen? (Prioritäten setzen, Arbeit delegieren, Extremfälle lösen, Teamwork, Koordination, eigene Grenzen und Blockaden veröffentlichen, wertschätzende gegenseitige Grundhaltung einüben, Ressourcenblick auch im Team)

Diese Haltungen wurden mit einer Körperübung nachgestellt und dadurch verstärkt.

#### **4.5 Die Suche nach pädagogischen Grundhaltungen im System**

Das Pädagogen team suchte unter meiner Anleitung nach und nach zu allen Beteiligten im System nach sinnvollen und fruchtbaren pädagogischen Haltungen, diese wurden in Körperskulpturen und Sätzen nachgebildet, von den Teilnehmerinnen diskutiert, auf ihre Wirkungen hin überprüft und von den Agierenden gegebenenfalls verändert.

Dabei wurde deutlich, dass Jungen besonders die Zuwendung der männlichen Pädagogen brauchen und Mädchen die Zuwendung von weiblichen Pädagogen.

Gegenüber anderen Beteiligten gibt es einen Vermittlungsauftrag. Hier brauchen die Pädagoginnen einen eigenen Standpunkt (Professionalität), den sie bereit sind auch nach außen zu vertreten sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zur Empathie und Perspektivenübernahme gegenüber den anderen Beteiligten. Weiter brauchen sie die Bereitschaft, sich auch von Aufträgen abzugrenzen. In

der Arbeit mit Eltern ist es besonders wichtig, diese im Einverständnis und Kontakt zu den Jugendlichen zu gestalten. Gegenüber dem Jugendamt müssen Bedarfe deutlicher formuliert und die Zusammenarbeit gesucht werden. Sichtbar wurde auch die Wichtigkeit, sich eigene innere Aufträge bewusst zu machen und zu reflektieren.

#### **4.6 Persönliche Verstärkungen, Zusammenfassung, weitere Arbeitsverabredungen**

Zum Abschluss reflektierte jeder Teilnehmer in einer Einzelübung die Ergebnisse des Tages sowie einen möglichen nächsten konkreten Schritt (Vorhaben), in seiner Arbeit mit Jungen. Danach suchte jede Teilnehmerin, mit meiner Unterstützung, ein mögliches Körperbild oder einen inneren Satz für diesen nächsten Schritt.

Jede Teilnehmerin hatte nun die Möglichkeit, eine individuelle Verstärkung in Form dieses Körperbildes oder Satzes zu erfahren. Dabei wurden auch mögliche Gewinne durch diesen Schritt reflektiert.

Nach einer kurzen Zusammenfassung und einer Feedbackrunde, traf ich mit den Teilnehmerinnen letzte Verabredungen für den Folgetermin und würdigte die Teilnehmer zum Abschluss für einzelne Aspekte und ihr gemeinsames Engagement.

### **5. Beratungsergebnisse**

Die Teilnehmer zeigen sich zufrieden mit der Fachberatung. Für ihre Fragestellungen fanden sie klare Antworten, ihre Erwartungen wurden erfüllt. Die Gestaltung war kurzweilig und regte sie zum eigenen Nachdenken und Reflektieren an. Auf die körperbezogenen Methoden konnten sie sich auf Grund der Vereinbarungen (Freiwilligkeit und Selbstregulation) gut einlassen. Die



gewonnenen Erkenntnisse unterstützen die Pädagogen bei der Klärung ihrer Aufträge gegenüber der Klientel und ihrem systemischen Umfeld sowie bei der Benennung pädagogischer Zielstellungen. Die persönlichen Verstärkungen unterstützten sie bei der eigenen Klarheit in Haltung und Kontakt zu den einzelnen Zielgruppen.

## **6. Fazit/Ausblick**

Auch die fünf weiteren Termine verliefen ähnlich erfolgreich und fruchtbringend. Die gemeinsame Arbeit und die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden von den Kolleginnen als notwendig und sinnvoll empfunden. Die Vernetzung mit Mitarbeitern anderer Träger wurde als bereichernd eingeschätzt. Die Fachberatung sollte nach einstimmigem Wunsch der Teilnehmerinnen im Jahr 2007 als wichtiges Instrument der Qualitätssicherung fortgesetzt werden. Sie soll in regelmäßigen (zweimonatlichen) Rhythmus stattfinden und sich mit Hilfe der bewährten Arbeitsmethoden mit jeweils brennenden aktuellen Fragen und Problemstellungen (auch jenseits der Jungenarbeit) in den Einrichtungen auseinandersetzen. Dem hat das Jugendamt Havelland bereits zugestimmt.



Wolfgang Schichterich:

## **Das Ende der Jugendförderung ist nah – eine Zuspitzung**

In diesem Beitrag werde ich meine Sicht zu zwei Fragen darlegen:

- 1) Welchen Beitrag leistet die herrschende Logik der Jugendhilfe zur andauernden Finanzierungs- und Legitimationskrise der Jugendförderung?
- 2) Welche Auswege für die Jugendförderung sind denkbar, wenn Jugendhilfe grundsätzlich neu gedacht wird? Als Beispiel wird hier das Potsdamer Modell einer sozialraumorientierten Jugendhilfe vorgestellt.

### **1. Aspekte der Krise und Beratungsanlässe**

#### **1.1 Jugendförderung und Konsolidierung kommunaler Haushalte**

Der Anteil der Jugendförderung am gesamten kommunalen Jugendhilfeeat liegt üblicherweise zwischen 6% und 10%. Kürzungen, die hier als Beitrag zur Konsolidierung öffentlicher Haushalte vorgenommen werden, treffen diesen Leistungsbereich der Jugendhilfe unmittelbarer als andere. Denn: Jugendförderung ist zwar „dem Grunde nach“ eine pflichtige Leistung, die Höhe der Förderung kann aber durchaus variabel gestaltet werden.

In der Praxis geht es einstweilen nicht mehr um die Frage eines Ausbaus dieser Hilfeformen sondern im besten Fall um die Verteidigung eines Mindeststandards gegenüber rein fiskalisch begründeten Kürzungsbestrebungen. Die Entscheidungsgremien folgen der fach-/inhaltlichen Begründung nur noch dem Grunde nach („Wir brauchen Jugendklubs und Straßensozialarbeit“) und entziehen zeitgleich mit ihren Haushaltsbeschlüssen dieser Bekundung die Finanzierungsgrundlage. Jugendförderung erlebt sich als Opfer paradoxer In-

terventionen politischer Entscheidungsträger. Die Opfer-Argumentation zur Sicherung von Angeboten der Jugendförderung verläuft zunehmend betroffenen- und empörungsgetrieben.

## 1.2 Jugendförderung und Bedarfsorientierung

Über Jahre hat sich für Jugendförderung eine widersprüchliche Begründungsfigur zum Umgang mit der vom Kostenträger geforderten Bedürfnisorientierung entwickelt: Dieser Forderung wird zum einen Rechnung getragen, indem auf Grundlage der Inanspruchnahme von Angeboten in der Vergangenheit eine Fortschreibung in zukünftige Zeiträume vorgenommen wird oder/und indem wiederholte Bedarfs „Beobachtungen“ interpretiert und verallgemeinert werden.

Andererseits stellt sich die Frage, ob eine objektive „Messung“ erfolgreicher (d.h. bedarfsgerechter) Jugend(sozial)arbeit überhaupt möglich ist. Zweifel daran stützen sich auf die Auffassung, dass man die (Ergebnis)Qualität von Jugendarbeit nicht, jedenfalls nicht im Kern, in Zahlen ausdrücken könne. Die Quantifizierung des Bedarfs bzw. der Bedarfsdeckung (Äpfel) wird in einen logischen Bezug zur Qualität der Angebote gesetzt (Birnen). So werden zwei unterschiedliche Fragestellungen ineinander verschoben: „Tun wir die richtigen Dinge?“ (Bedarfsorientierung) und: „Tun wir die Dinge richtig?“ (Qualitätsorientierung).

Solange die zentralen Antworten zur ersten Frage (Bedarf) von den Leistungserbringern selbst kommen, darf man eine „Selbstreferentialität“ (Selbstbezüglichkeit) der Bedarfsermittlung unterstellen: abgefragt wird stets nur das, was zur eigenen Konstruktion von Wirklichkeit passt. Die Professionalisierungsrichtung oder/und die Passionen der handelnden Personen im Feld bestimmen den Fokus des Bedarfs. Insofern halte ich den Begriff der Bedarfsorientierung hier für irreführend, eher sollte von einer angebotsorientierten Betrachtung gesprochen werden.

Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen ändert daran nichts: Eine Einrichtung kann über ein ausgefeiltes QM-System verfügen und trotzdem am Bedarf vorbei „produzieren“.

Ausschlaggebend für die Entscheidung, ob und in welcher Höhe Träger für ihre Leistungen im Feld der Jugendförderung eine Finanzierung erhalten, ist nicht unbedingt Qualität (sprich: das attraktivste und glaubwürdigste Leistungsversprechen), sondern (zu) oft noch die gewachsene Struktur der sogenannten „Jugendhilfelandschaft“, die im Jugendhilfeausschuss regelmäßig ein leistungsfähiges Instrument zur Besitzstands- und Interessenwahrung findet. Wie sollte es auch anders sein? Es ist von keinem etablierten freien Träger der Jugendhilfe ernsthaft zu verlangen, dass er im Jugendhilfeausschuss seine Hand für (Verwaltungs)Richtlinien hebt, die ihm mehr Vergleichbarkeit und damit Wettbewerb auf einem „Dienstleistungsmarkt“ bescheren. Wettbewerb wollen in der Regel die Institutionen, die daran interessiert sind, die Preise zu senken oder die noch nicht im Spiel sind und sich von einer Öffnung der „Hilfelandschaft“ eine bessere Chance für ihre Angebote versprechen.

### 1.3 Zusammenfassung

Ich fasse die wesentlichen Aspekte zusammen, die zugleich auch Beratungsbedarfe begründen:

- 1) Jugendförderung steht Haushaltskürzungen auf Grund der rechtlichen Einordnung besonders ungeschützt gegenüber;
- 2) Jugendförderung arbeitet angebotsfokussiert;
- 3) Jugendförderung argumentiert aus der fachlichen und finanziellen Defensive;
- 4) Jugendförderung verfügt über Qualitätsmanagementsysteme, die die Frage nach der Bedarfsorientierung naturgemäß nicht beantworten können und bei der Verteilung der Ressourcen in der Regel keine Rolle spielen.

## 2. Ein Lösungsansatz: Sozialraumorientierte Jugendhilfe nach dem Potsdamer Modell

### 2.1 Grundansatz des Potsdamer Modells

Seit 2004 setzt das Jugendamt der Stadt Potsdam (damit ist tatsächlich das Jugendamt in seiner Zweigliedrigkeit gemeint: Jugendhilfeausschuss und Fachverwaltung) ein Vorhaben zur Reorganisation der Jugendhilfe um, das alle Bereiche der Jugendhilfe umfasst und eine radikale Neuordnung von der Bedarfsermittlung bis zur Leistungsgewährung zur Folge hat. Damit unterscheidet es sich wesentlich von anderen Konzepten, die entweder nur den Bereich Hilfen zur Erziehung/ASD sozialräumlich neu organisieren oder die Sozialraumorientierung als Planungsmethode verstehen, ohne die Versäulung der Jugendhilfe aufzugeben.

Das Potsdamer Modell ist im wesentlichen dadurch charakterisiert, dass es die klassische Segmentierung der Jugendhilfe nach Hilfearten aufgibt. Das heißt, es gibt kein Sachgebiet „Jugendförderung“, „Allgemeiner Sozialer Dienst“ etc. mehr. Stattdessen arbeiten multiprofessionelle Teams in Sozialräumen nach der Leitidee: möglichst viele Dienstleistungen nah am Nutzer, möglichst wenig in übergeordneten bzw. zentralisierten Einheiten. Die sogenannten Regionalteams setzen sich aus den ehemaligen Mitarbeitenden der Sachgebiete zusammen, also Kindertagesbetreuung, ASD, Jugendförderung/Jugendschutz, wirtschaftliche Hilfen. Auf der Organisationsebene wird die übliche Linienorganisation durch eine Matrixorganisation ersetzt. Dies hat erhebliche Auswirkung auf die Erbringung von (Verwaltungs)Dienstleistungen und auf die unterstützenden Prozesse wie etwa Jugendhilfeplanung, Qualitätsentwicklung, Haushalt und Rechnungswesen.

## 2.2 Wirkungsorientierung und Budgetierung

Maßgeblich für die Bewilligung einer Leistung ist der Nutzen, der aus der Inanspruchnahme einer Dienstleistung gezogen werden kann. Unterschieden wird zwischen reaktiven Hilfen, also Formaten, die dann greifen, wenn es Probleme gibt, präventiven Hilfen, also vorbeugender Problemvermeidung/-inderung und proaktiven Leistungsformen, die die Erschließung von Handlungskompetenz und Lebenstüchtigkeit jenseits von Problemszenarien verfolgen. Für die Organisation und Finanzierung des Leistungsangebotes ist also nicht mehr maßgeblich, wie die Leistung heißt (z.B. Jugendarbeit ) sondern wie sie wirkt. Folgerichtig ändern sich auch die Etats. Es gibt keinen Haushalt für Jugendförderung mehr und wenn doch, dann deshalb, um mit der nach „Produktgruppen“ systematisierten Abrechnungslogik kompatibel zu bleiben, die durch Landesrecht vorgegeben ist und um im Rahmen interkommunaler Statistik und Leistungsbewertungen („benchmarks“) vergleichbar zu bleiben.

In der Auflösung von hilfeartspezifischen Etats liegt der haushaltstechnische Reiz für die kommunale Jugendhilfe: Im Aushandlungsprozess mit dem Kämmerer und dem kommunalen Parlament wird nicht mehr über Teilpläne (z.B. Jugendförderplan) und entsprechende Einzelhaushalte verhandelt. Stattdessen werden sozialräumliche Budgets festgelegt, die sich aus den Gesamtaufwendungen der Jugendhilfe in diesem Planungsraum errechnen und fortgeschrieben werden. Kürzungen sind auch hier nicht ausgeschlossen. Sie beziehen sich aber auf den Gesamtetat in einem Sozialraum und nicht mehr auf bestimmte Angebote. Damit rückt die Bedarfsbetrachtung bei der Budgetfestlegung in den Vordergrund. Es wird nicht mehr darüber diskutiert, wie viele Jugendklubs sich die Kommune leisten will sondern darüber, wie viel Mittel zur Verfügung gestellt werden sollen, um in einem Sozialraum proaktiv tätig zu werden. Politik muss sich nun deutlicher zu der Frage positionieren, was sie mit Jugendhilfe erreichen will und wieviel sie sich das kosten lassen will. Die Jugendamtsverwaltung entwickelt in enger Kooperation mit den Leistungser-

bringern (freie Träger) die wirksamsten Formen zur Umsetzung dieser Ziele. Der Jugendhilfeausschuss hat in dieser Struktur die Funktion, die strategische, d.h. langfristige Perspektive der Jugendhilfe zu definieren und auf dieser Ebene auch eine wirkungsorientierte Steuerung vorzunehmen – anstatt sich mit der Frage zu beschäftigen, ob der und der Jugendklub noch 2.000,00 Euro für eine Maßnahme bekommen soll.

Auch wenn nach wie vor der größte Teil des Jugendhilfeetats eine fest verplante Größe darstellt, um vorhersehbare Rechtsansprüche zu bedienen (Kindertagesbetreuung), erlaubt ein Sozialraumbudget einen flexibleren Umgang mit den finanziellen Ressourcen, die für nicht im Vorhinein quantifizierbare individuelle oder zielgruppenspezifische Bedarfe zur Verfügung stehen. Damit erhöhen sich die Gestaltungsspielräume erheblich. Die lokal agierenden freien Träger lassen ihre jeweiligen speziellen Kompetenzen zusammenfließen und bauen ressourcenvernetzte Angebotsformen mit erheblichen Synergieeffekten für alle Beteiligten auf. Beispiel: Der Träger für ambulante Hilfen zur Erziehung entwickelt gemeinsam mit dem Träger eines Jugendclubs Angebote für Kinder, Jugendliche und deren Eltern an den Wochenenden. Offene Angebote der Jugendarbeit werden gekoppelt mit der Gewährung individueller Hilfen in den Familien. Niedrigschwellige Elternberatung wird vernetzt mit der intensiven sozialpädagogischen Arbeit in den Familien.

### **2.3 Von der Angebots- zur Bedarfsorientierung**

Obwohl Jugendförderung im Spektrum der Jugendhilfe neben der Kindertagesbetreuung das Feld mit den größten proaktiven und präventiven Gestaltungsmöglichkeiten ist, gewinnt regelmäßig eine defizitorientierte und –reparierende Sicht auf die Welt Oberhand.

Für freie Träger stellen sich in einer sozialraumorientierten Jugendhilfe mit entsprechenden regional zugeordneten Gesamtbudgets neue Herausforderungen in ihrer Leistungsbeschreibung. Die eigenen Angebote müssen durch eine



auf die Zukunft gerichtete Argumentation begründet werden, in der für den Kostenträger (Jugendamt) nachvollziehbar dargelegt wird, warum und wem die angebotenen Produkte und Dienstleistungen nützen. Was zunehmend zählt ist ein glaubwürdiges Wirkungsversprechen und darstellbare Bedarfsnähe. Der Kostenträger ist nicht (mehr) an Platzhaltern für das Gute und Richtige angesichts des Schlechten und Falschen interessiert (Wegfall bzw. Entschlackung von „Antragslyrik“). Stattdessen müssen plausible Antworten auf einige entscheidungskritische Fragen zum Profil des Angebotes und des Anbieters gegeben werden können:

- Was unterscheidet den Träger in seiner Herangehensweise und Fachlichkeit von anderen? Wie, z.B. mit welchen Referenzen, macht der Träger plausibel, dass dadurch die zu erbringenden Leistungen wirkungsvoller bzw. nützlicher sein werden (die sogenannten Alleinstellungsmerkmale)?
- Wie ist der Träger vernetzt, mit wem kooperiert er bei konkreten Aktivitäten, um Synergien zu nutzen?
- Welche Wirkungen werden mit den Aktivitäten erzielt? Wie erzielt er diese Wirkungen?
- Was macht es für den Kostenträger und die Nutzer attraktiv, die Angebote dieses Trägers zu nutzen (die sogenannten Kernkompetenzen)?

Mit andern Worten: Der Nutzen für die „Kunden“seite steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Warum man sich selber für förderungswürdig hält, hat für die beauftragende Seite (das Jugendamt) keine hohe Relevanz.

Diese Form der Selbstbezüglichkeit wird indes von Jugendamtsverwaltungen regelrecht gefördert, wenn diese davon überzeugt sind, es sei ihre Aufgabe, die Existenz von Trägern zu sichern. Auf diese Weise werden die Träger von Einrichtungen wie Klienten der Jugendhilfe behandelt, die Versorgungsansprüche anmelden dürfen. Aus meiner Sicht sind sie als Leistungsanbieter die Vertragspartner des Jugendamtes und als solche mit den Ressourcen auszustatten, die sie benötigen, um eine verabredete Leistung zu erbringen. Insofern ist es Auf-

gabe des Jugendamtes, nicht die Träger sondern Bedarfsdeckung auf bestmöglichem Niveau zu sichern. Es liegt nahe anzunehmen, dass hierzu eine Trägervielfalt eher beiträgt als monopolistische Strukturen.

## **2.4 Von der fachlichen Defensive in die Gestaltungsoffensive**

### **2.4.1 Positionierung des Leistungsanbieters**

Durch eine Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen im Umgang mit finanziellen Ressourcen auf die Regionalteams des Jugendamtes (Budgetverantwortung) können bedarfsgerechte Angebote vor Ort entwickelt und rasch umgesetzt werden. Für alle Anbieter eröffnet sich damit die Chance, interessante und innovative Betätigungsfelder zu erschließen, sofern sie die eigenen Potenziale erkennen und weiterentwickeln. In Beratungen von freien Trägern führt dies fast zwangsläufig zur Frage nach der eigenen Identität: Was sind wir? Was können wir? Was wollen wir sein? Worauf hat die Welt gewartet, dass ausgerechnet wir es tun?

Erfahrungsgemäß tun sich viele Träger schwer, sich der eigenen „Edelsteine“ bewusst zu werden und sie zu beschreiben. Die formelhafte Auflistung von allgemein anerkannten Leistungskatalogen mit Leitzielen und Qualitätsstandards in der Jugendförderung verstellt eher die Sicht auf das spezifische Potenzial des Trägers (und seiner Mitarbeitenden). Bevor über die Aufstellung und Umsetzung eines Leistungskatalogs nachgedacht wird, muss die Frage beantwortet werden, warum der Träger als Anbieter von Leistungen denkt, in besonderer Weise die gestellten Anforderungen erfüllen zu können.

Wenn der Leistungserbringer seine besonderen Stärken erkennt – und damit auch seine Grenzen – kann eine Selbstbeschränkung z.B. auf das Betreiben eines Jugendklubs richtig und im Interesse des Nutzers von Vorteil sein. Eine Begrenzung auf bestimmte Leistungen leitet sich jedoch nicht mehr – wie in der Sachgebietslogik üblich – aus der Einordnung als „Träger für Leistungen aus §§ 11–14 KJHG“ ab: warum sollte es nicht zur Kernkompetenz des Betrei-

bers eines Jugendklubs gehören, auch ambulante Hilfen, Elternberatung etc. anzubieten ?

#### **2.4.2 Schlüsselprozess sozialraumorientierte Jugendhilfeplanung**

Es fällt auf, dass in den bisherigen Strukturen der Jugendhilfe viele Einrichtungen nebeneinander ihre Arbeit machen und zu wenig bis nichts voneinander wissen: Kindertagesstätten haben nur rudimentäre Vorstellungen davon, was in der Jugendfreizeiteinrichtung zum Thema Entwicklung sozialer Kompetenz passiert (und umgekehrt), obwohl beide Institutionen eben dies auf der Agenda haben. Abgestimmte Formen der Arbeit zwischen der Kindertagesstätte, dem Jugendklub und dem Träger ambulanter Hilfen, z.B. bei der Beratung und Einbindung von Eltern, finden, wenn überhaupt, eher zufallsgeleitet statt. (Nicht zu reden von der Größe der weißen Flecken, wenn der Blick um die Bereiche Schule, Soziales, Gesundheit, Stadtentwicklung, Arbeit ... erweitert werden soll.)

Diesem Nebeneinander von Leistungen entspricht die klassische „versäulte“ Aufbauorganisation von Jugendamtsverwaltungen, die kaum geeignet ist, sachgebietsüberspannende Programme aufzugleisen. Auch in Potsdam mussten trägerübergreifende Vorhaben immer erst wieder in die Sachgebietslogik zurückübersetzt werden: Kita zu Kita, ambulante Hilfen zu ASD, Jugendklub zu Jugendförderung ... In der neuen Struktur der Sozialraumorientierung kann nun ein Weg beschritten werden, der in der Aufbau- und Ablauforganisation des Jugendamtes als ein zentraler Schlüsselprozess definiert ist. Ihm liegt das Prinzip eines Gegenstromverfahrens in der Jugendhilfeplanung zu Grunde: Die Bedarfsermittlung, -einschätzung und -priorisierung erfolgt „von der Basis her“ im Sozialraum. Es schließt sich der Dreischritt: Leistungsausgestaltung, Beauftragung/Umsetzung und Wirkungskontrolle an. Die Steuerung des Prozesses erfolgt durch das Regionalteam des Jugendamtes. Die Umsetzung des Prozesses wird partizipativ gestaltet, d.h. unter enger Einbindung und Beteiligung lokaler Akteure wie etwa: Leistungsanbieter (freie Träger), Interessen-

gruppen, Verbände (Stadtjugendring), Selbsthilfegruppen, Institutionen (Schule, Polizei, Gesundheitsdienste). Grundsätzliche Handlungsfelder werden in einer Sozialraumkonferenz mit den genannten Akteuren festgelegt und mit Jahreszielstellungen untersetzt. Darüber liegt eine langfristige Jugendhilfeplanung, die einen Zeitraum von fünf Jahren betrachtet und an dem sich die Jahresplanungen in den Sozialräumen orientieren. Die unterjährige regionalisierte Planung wiederum wirkt in Form jährlicher Fortschreibungen auf die langfristige Planung zurück.

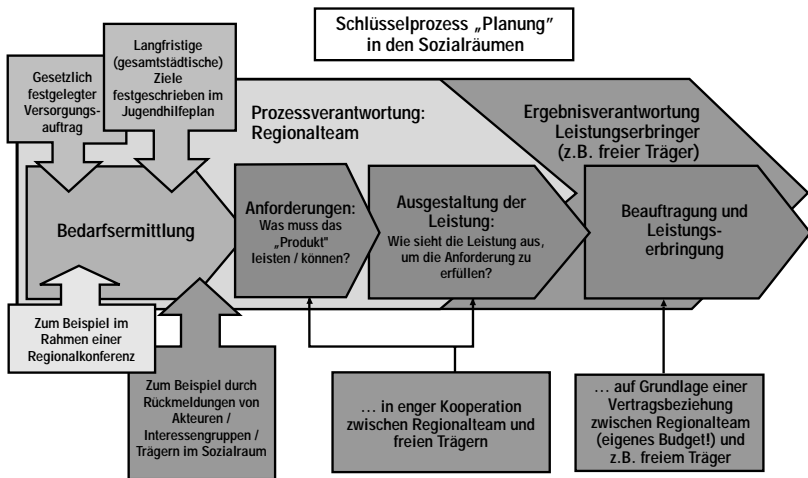


Abb. 1: Schlüsselprozess „Jugendhilfeplanung“ im Potsdamer Modell

Es ist unschwer zu erkennen, dass hier der Teilplan Jugendförderung kein adäquates Gestaltungsinstrument mehr sein kann. Infolgedessen müssen freie Träger, die in diesem Betätigungsfeld unterwegs sein wollen, nach neuen Referenzpunkten Ausschau halten, auf die sie ihre Angebote beziehen können. Geeignet sind hierfür die priorisierten Handlungsfelder, die in der Sozialraum-

konferenz identifiziert und in Regionalen Arbeitskreisen (AG'en nach § 78 SGB VIII) aktualisiert werden. Beispiele für priorisierte Handlungsfelder: Stärkung der Erziehungskompetenz der Eltern; oder: Außerschulische Bildung/Bildungschancen.

Der Planungsansatz, der hier verfolgt wird, unterstellt, dass Sozialräume ein soziales System bilden. Bringt man Vertreter/innen der unterschiedliche Strömungen, Interessen, Sichtweisen dieses Systems in einen Raum, lassen sich die tatsächlichen (lokalen) Bedarfe und „von der Basis“ her objektivierbaren Planungsziele festlegen. Statistiken über Fallzahlen, demografische Entwicklungen, Einkommen usw., also die klassischen Instrumente einer Planung, die „messen“ können, haben orientierende Funktion und helfen bei der Einschätzung von Vorkommenshäufigkeiten. Bei dieser Vorgehensweise werden die Leistungserbringer als Träger von Wissen und Erfahrung ernst genommen und genutzt. Die Vielseitigkeit der Blickwinkel mildert die Tendenz zur selbstreferentiellen Wirklichkeitskonstruktion. Es entstehen gemeinsame und in der Regel neue „Landkarten der Wirklichkeit“. Damit drängen sich fast automatisch weiterführende Fragen auf:

- Wissen wir (voneinander) was wir tun?
- Sind die Dinge, die wir tun (noch) die richtigen?
- Wie lassen sich die Dinge, die wir tun wirksam verzahnen?
- Was müssen wir außerdem, stattdessen tun?
- Wer kann was?
- Wie sehen unsere neuen und gemeinsamen Aktivitäten in den Handlungsfeldern aus?

Die Betrachtung der Stärken und Ressourcen der Nutzergruppen steht im Vordergrund. Damit erhalten proaktive und präventive Leistungsformen einen vorrangigen Stellenwert. Selbst bei Fragen der akuten Krisenbewältigung in Familien erleichtert die multiperspektivische Sicht, Interventionsformen zu entwickeln, die an den Ressourcen des Familiensystems anknüpfen: Intensive

aber zeitlich begrenzte Krisenintervention durch ambulante Hilfe, eng befristete Entzerrung durch stationäre Unterbringung des Kindes außerhalb der Familie (reaktive Hilfen), begleitende und stabilisierende Hilfen durch flexible Angebote im sozialen Umfeld wie z.B. Jugend-/Kinderklub, Sportverein, Interessengruppen (präventive, proaktive Hilfen).

Die Sorge, dass den Einrichtungen der Jugendförderung das Wasser vollends abgegraben wird, wenn es keine eigene Haushaltsposition mehr dafür gibt, sind unbegründet. Im Gegenteil: Leistungsformen, die weit vor dem Auftreten von Erziehungs- und Sozialisationsproblemen dazu beitragen, soziale und personale Kompetenzen zu entwickeln, erweisen sich als kostengünstiger und wirksamer als reaktive Hilfen – vorausgesetzt sie sind eingebettet in eine ganzheitliche Gestaltung und Verknüpfung der unterschiedlichen Aktivitäten mit Blick auf eine gemeinsame Zielstellung. Träger von Leistungen der Jugendförderung finden ihre stärksten Bündnispartner jetzt nicht mehr in den Trägern des Jugendklubs im Stadtteil nebenan sondern in den Anbietern von Kindertagesbetreuung und ambulanten Hilfen zur Erziehung im selben Sozialraum. Die sind daran interessiert, die Wirksamkeit der Jugendförderung aufrecht zu erhalten, weil sie erkennen, dass der Erfolg der eigenen Aktivitäten mitunter davon abhängt, wie gut der Jugendklub nebenan seine Arbeit machen kann.

## 2.5 Qualität mit Konsequenz

In den letzten Jahren sind in vielen Kommunen für den Bereich der Jugendförderung erhebliche Aufwände betrieben worden, um die Arbeit qualitätsorientiert handhaben („managen“) zu können. In Potsdam haben die Kinder- und Jugendklubs schon vor einigen Jahren ein Qualitätshandbuch und ein Evaluationsverfahren entwickelt, bei dem sich Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Einrichtungen gegenseitig auditieren. Der allgemeine Tenor aus Sicht der Mitarbeitenden wurde in dem Abschlussbericht 2003 wie folgt zusammengefasst:

*„Aus Sicht der beteiligten MitarbeiterInnen bzw. TrägervertreterInnen wird der Wert der Evaluation grundsätzlich positiv eingeschätzt. Allerdings wurde der (Zeit)Aufwand als beachtlich erlebt. Auch wenn eine positive Grundstimmung vorherrscht, bleiben doch Zweifel, ob der Aufwand sich perspektivisch lohnt. Dies hat unter anderem mit der Frage zu tun, welche Relevanz die Pflege eines Qualitätshandbuchs und seine Auditierung für die zukünftige Förderpraxis haben werden. Für die fachliche Diskussion innerhalb der Einrichtungen hat der Prozess aus Sicht der Befragten eindeutig positive Effekte.“* (Schichterich, W., Abschlussbericht zur Einführung und Evaluation von Qualitätshandbüchern in Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit in Potsdam, Potsdam 2003)

Daran dürfte sich bis heute nichts geändert haben. Vermutlich klingt die Resonanz auf die Einführung von QM-Systemen in anderen Kommunen ähnlich.

Tatsächlich beinhalten weder die tatsächliche Förderpraxis noch die Ausgestaltung der Förderinstrumente eine qualitätsorientierte Ressourcensteuerung. Wenn dem so wäre, müsste in etwa Folgendes beobachtbar sein:

*Eine Erfüllung der Qualitätsstandards bringt dem Träger*

- eine bessere finanzielle Ausstattung z.B. in Form zusätzlicher Ressourcen zur Weiterqualifizierung seiner Mitarbeiter/innen oder/und
- die Möglichkeit der Übertragbarkeit nicht verbrauchter Mittel in das folgende Berichtsjahr.

*Nicht-Erfüllung führt zu*

- Zielvereinbarungen mit klaren Auflagen und zeitlich begrenzten Unterstützungsangeboten zur Behebung der Abweichungen mit erneuter Bewertung;
- Beendigung der Kooperation bei dauerhaftem Qualitätsproblem.

Wirksames Qualitätsmanagement erfordert also die Möglichkeit und den Willen, das eigene Handeln erstens einer Überprüfung und Bewertung zu unterziehen und zweitens daraus Konsequenzen zu ziehen.

Ersteres erfordert:

- Differenzierungsbereitschaft (z.B. beim freien Träger, in dem er sich einer Nachprüfung seiner Prozesse und Strukturen stellt; bei der Verwaltung, indem sie mit Leistungserbringern unterschiedlich kooperiert, wenn sie unterschiedliche Qualitäten abliefern);
- geeignete Prüfverfahren, die bei allen und nach gleichen Maßstäben angewandt werden.

Letzteres erfordert:

- einen Konsens in der kommunalen Jugendhilfelandtschaft darüber, die gemeinsam entwickelten Qualitätsstandards zur vergleichenden Bewertung mit allen Konsequenzen anzuwenden;
- Anreiz- und Sanktionsinstrumente zur abgestuften und angemessenen Reaktion auf die abgelieferte Qualität.

Mit der Schaffung von Sozialraumbudgets in Verantwortung der Regionalteams wird die Ressourcensteuerung eng an die Erfüllung von Qualitätsanforderungen gebunden. Um hier ein Maximum an Gestaltungsraum zu öffnen werden im Potsdamer Modell zur Zeit die Voraussetzungen dafür geschaffen, nicht ausgegebene Mittel auf das nächste Haushaltsjahr übertragen zu können. Ferner sollen zukünftig Leistungsverträge das Zuwendungsrecht ablösen. Beides führt näher an eine qualitätsgesteuerte Form der Vertragsgestaltung und des Controllings. Leistungsverträge ermöglichen eine auf Nutzen und Wirkung hin orientierte Beschreibung des Vertragsgegenstands. Dementsprechend fokussierter erfolgt die Nachweisführung. Es ist nicht wirklich interessant anhand von eingereichten Belegen nachzurechnen, ob die Höhe der



ausgegebenen Sachmittel der im Bewilligungsbescheid festgelegten Summe entspricht. Viel spannender ist es, darüber zu sprechen, ob die erzielten Wirkungen dem entsprechen, was verabredet und zugesagt war. Erst hier beginnt echter Wissenszuwachs. Denn wenn das Ergebnis befriedigt, haben alle ein lehrreiches Beispiel für „gute Praxis“. Wenn die Ergebnisse unter den Erwartungen blieben, bietet sich zumindest die Chance daraus etwas für die Zukunft zu lernen. Und nichts anderes will Qualitätsmanagement: Den Weg der kontinuierlichen Verbesserung gehen.

### 3. Zusammenfassung

Jugendförderung als Teilplan und Einzelhaushalt entspricht nicht den Erfordernissen einer bedarfsgerechten Jugendhilfe, die den Sozialraum als Bezugspunkt sieht. Sie beschränkt die Leistungserbringer auf einen Angebotstypus und steht damit im Widerspruch zum Gedanken einer interdisziplinären Vernetzung von (Wissens- und Sach-)Ressourcen. Die damit korrespondierenden Strukturen in der Jugendamtsverwaltung leisten der Schaffung von Paralleluniversen in der Jugendhilfe Vorschub und riskieren damit, dass sich Jugendförderung als „low budget“ Bereich der Jugendhilfe deprofessionalisiert.

Der Paradigmenwechsel, der erforderlich ist, umfasst:

- eine klare Trennung von strategischer und operativer Steuerung in der Zweigliedrigkeit des Jugendamtes.

Damit verbunden sind:

- die Verlagerung von Entscheidungsspielräumen und Ressourcenverantwortung in den Sozialraum;
- die Stärkung der Vertragspartner vor Ort (Regionalteam des Jugendamtes und Leistungsanbieter) zur freien Aushandlung von bedarfsgerechten Leistungen;

- klare und stabile Prozesse der Bedarfsermittlung dort, wo der Bedarf entsteht;
- transparente und partizipative Prozesse bei der Entwicklung von bedarfsgerechten Angeboten;
- einfache und nutzenorientierte Vertragsformen;
- Schaffung von Experimentierräumen, auch wenn es dazu noch keinen definierten Verwaltungsakt gibt;
- Stabile Strukturen zum Dialog über Wirkungen und Nutzen von Leistungen in den Sozialräumen;
- eine Verwaltungsorganisation, die sich auf multidisziplinäre Teams und wenige zentrale Serviceeinheiten stützt;
- Lern- und risikofreudige Menschen in der Verwaltung und bei den freien Trägern.

Literatur und weiterführende Hinweise beim Verfasser

Stiftung SPI/Niederlassung Brandenburg:

## **Beispiel 1 – „Nutzendiskussion“**

### **1. Das Problem**

Seit geraumer Zeit gelten in einem Landkreis Qualitätsstandards für die Jugendarbeit. Diese beschreiben auf einem theoretisch anspruchsvollen Niveau die wesentlichen in den einzelnen Handlungsfeldern zur Anwendung kommenden Methoden. Das vorhandene Standardwerk bildet ein Gerüst, auf dessen Grundlage sich innerhalb der fachlich entsprechend qualifizierten Kreise (Träger und Projekte, Jugendamt) ein Bild über die jeweilige Arbeit gemacht werden kann. Fraglich bleibt, ob die praktische Arbeit unter alltäglichen Bedingungen und in all ihren Bezügen über diese Diskussion abgebildet werden kann.

In einem großen Teil der Projekte wird die Auseinandersetzung über Inhalte, Effekte und Förderung der Arbeit in einem Dreieck zwischen Träger, Jugendamt des Landkreises und den entsprechenden Kommunen geführt, in deren Verantwortungsbereich die Träger ihre Angebote umsetzen. Zudem müssen diese Kommunen für die Gesamtfinanzierung der Angebote notwendige Mittel aufbringen. Problematisch ist, dass die gedanklichen und sprachlichen Dimensionen, in denen über die vorhandenen Standards Qualität der Arbeit beschrieben wird, selten die Dimensionen widerspiegeln, in denen gemeindliche Funktionsträger/innen den Wert und die Qualität von Jugendarbeit bemessen. Einer über die vorhandenen Maßstäbe gemessenen guten und vorzeigbaren Arbeit standen in der Realität oft in weiten Teilen andersartige Anspruchslagen und Erwartungshaltungen von Städten, Ämtern oder Gemeinden gegenüber.

## 2. Die Lösung

Dieser Umstand führte dazu, dass aus der AG 78 unter Federführung des Kreisjugendrings das Vorhaben entwickelt wurde, realistische und handhabbare Erfolgsmerkmale für die verschiedenen im Kreis repräsentierten Handlungsfelder der Jugendarbeit zu formulieren. Diese Erfolgsmerkmale sollten zum einen den Kollegen/innen in den einzelnen Projekten allgemeine Orientierung für Anspruchslagen sein, mit denen vor allem auf der gemeindlichen Ebene zu rechnen sei. Zum anderen sollte mit den Ergebnissen der Diskussion ein Hilfsmittel für Praktiker/innen geschaffen werden, die eigene Arbeit und ihre nützlichen Effekte im Austausch mit kommunalen Geld- und Auftraggebern/innen zu präsentieren.

Nachdem das Jugendamt des Landkreises den entsprechenden Beratungsauftrag auslöste, wurden zwei Arbeitsgruppen gebildet, in denen jeweils zwischen sechs und 10 Kollegen/innen der aufsuchenden/mobilen und der einrichtungsgebundenen Jugendarbeit zusammenkamen. In diesen Arbeitsgruppen wurde nach einem vergleichbaren Plan vorgegangen. Zunächst wurde bestimmt, welche Interessengruppen im Alltag überhaupt Auswirkungen der Arbeit wahrnehmen bzw. direkt Angebote in Anspruch nehmen würden. Dann wurde darüber nachgedacht, welche Ansprüche diese Interessengruppen einerseits hätten und welchen Nutzen sie aus den Angeboten der Projekte andererseits für sich ziehen würden. Aus diesem Gemenge wurde der Wert der einzelnen Angebote und der Arbeit insgesamt für die vorhandenen Interessengruppen kristallisiert.

## 3. Das Ergebnis

Im Ergebnis entstanden Sammlungen von Erfolgsszenarien, die sich stellenweise deutlich von den in den Standards beschriebenen Erfolgsmerkmalen ab-

hoben. In der Wahrnehmung der Kollegen/innen, die sich an den Beratungen beteiligt hatten, war ein Handwerkszeug entstanden, mit dem in der Darstellung des eigenen Selbstverständnisses und der eigenen Angebote reale Anknüpfungspunkte an die Vorstellungswelt und Erwartungshaltungen vor allem kommunaler Auftrag- und letztendlich Geldgeber/innen gefunden und besetzt werden könnten.

#### **4. Die Nachbetrachtung**

In der Betrachtung der vorliegenden Ergebnisse formulierten die Kollegen/innen vor allem zwei Einschätzungen. Zum einen wurde deutlich, dass auf der Suche nach dem „Nützlichen“ der eigenen Arbeit und damit nach dem, was durchaus und berechtigt als „Erfolg“ zu bezeichnen wäre, etliches außerhalb der beinahe gewohnten Lyrik von Anträgen, Konzeptionen und Sachberichten lag. Reale Erfolge waren unspektakulär, nicht pädagogisch verbrämt und dann nicht von der Hand zu weisen, wenn es gelang, mit den eigenen Angeboten an wirklich vorhandene Interessenlagen von Gruppen anzusetzen, die für das jeweilige Gemeinwesen relevant waren. Zum Zweiten konnte konstatiert werden, dass mit einer klaren Benennung des Nutzens der eigenen Arbeit eine deutlich souveränere Verhandlung mit allen diesen relevanten Interessengruppen möglich sein würde. Dies sollte nicht zuletzt dann eintreten, wenn eben die realistisch eingeschätzten Effekte und nicht pädagogisch-moralische Leitbilder der Verhandlungsgegenstand sind.

#### **5. Der Beratungsverlauf**

Nach insgesamt drei Vorgesprächen mit Vertretern/innen der Trägerlandschaft und einem Gespräch mit dem Jugendamt ergab sich ein Arbeitsaufwand von

vier bzw. fünf Beratungsterminen mit jeder der erwähnten Arbeitsgruppen. Nach Abschluss der jeweiligen Arbeitsverläufe wurden ein Gespräch zur Gesamtauswertung und zu möglichen weiteren Verfahrensweisen mit Vertretern/innen der AG 78 sowie ein weiteres Gespräch mit dem Jugendamt mit ähnlicher Ausrichtung durchgeführt.

Stiftung SPI/Niederlassung Brandenburg:

## **Beispiel 2 – „Der neue Besen“**

### **1. Das Problem**

In einer märkischen Gemeinde existiert seit geraumer Zeit ein Jugendklub in öffentlicher Trägerschaft. Der Klub wird im Auftrag der Gemeinde durch ein Team von ABM-Kräften betreut, die wiederum an eine regionale Beschäftigungsgesellschaft angebunden sind. Diese Gesellschaft unterhält parallel zu den Arbeitskräften im Klub ein zweites Team, das mobile Arbeit im Einzugsbereich der Gemeinde leisten soll. Die Gemeinde beschließt auf der Grundlage einer Absprache mit dem kreislichen Jugendamt, eine hauptamtliche Fachkraft einzusetzen, die die Arbeit im Haus sowie auf der Straße koordinieren und anleiten soll. Für diese Stelle wird ein Kollege gefunden, der eine entsprechende Fachhochschulausbildung absolviert hat, mithin über die in den geltenden Standards geforderte Qualifikation verfügt und darüber hinaus hoch motiviert ist. Ein Teil der ABM-Kräfte ist es nicht. Die vom „Neuen“ angeregten Veränderungen, die vor allem dazu dienen sollen, das Angebot zum einen zu strukturieren und planbar zu gestalten und zum anderen einige fachliche Grundsätze des verantwortungsvollen Arbeitens mit Kindern und Ju-

gendlichen zu vermitteln, stoßen auf Widerstand. Das Stellen neuer Ansprüche wird als Störung eines Systems empfunden, das doch irgendwie funktioniert hat. Es kommt zu Konflikten, die vor allem auf der persönlichen Ebene ausgefochten werden und schnell auch auf der persönlichen Ebene ihre Spuren hinterlassen. Das Interesse der Gemeinde ist vor allem auf die Verbesserung des Angebots der Einrichtung, die spürbare Erhöhung der Frequentierung des Klubs und auf eine reibungsarme Konfliktledigung ausgerichtet. Beide Belastungen führen dazu, dass der verantwortliche Kollege die persönliche Eignung und die Richtigkeit seiner Initiativen und Entscheidungen in Frage stellt.

## 2. Die Lösung

Der Landkreis erteilt nach Absprache mit der Gemeinde einen Beratungsauftrag, der erstens den Schwerpunkt hat, die Konzeption der gemeindlichen Jugendarbeit auf einem modernen und pragmatischen Stand zu aktualisieren und eine Stellenbeschreibung für die hauptamtliche Fachkraft zu fixieren, die die praktischen Zuständigkeiten und Befugnisse regelt. Darüber hinaus soll dem vor Ort eingesetzten Kollegen eine Hilfe angeboten werden, mit den aufgetretenen Konflikten und den verschiedenen realen Anspruchshaltungen der vorhandenen Akteure konstruktiv umgehen zu können.

Zum Auftakt des Beratungsprozesses wird bei einem Gespräch mit den zuständigen Stellen der Gemeindeverwaltung geklärt, welche Anforderungen an die aktualisierte konzeptionelle Ausrichtung der gemeindlichen Jugendarbeit gestellt werden. Daneben wird besprochen, welche realen Kompetenzen bei der hauptamtlichen Stelle angesiedelt sein müssten und wie deren Umsetzung aus gemeindlicher Sicht erfolgen sollte. Dann wird abgefragt, welche Verfahrensweisen in den anhängigen Konflikten aus dem Blickwinkel der Gemeinde gangbar wären.

In den ersten Beratungssitzungen mit der für die praktische Jugendarbeit zuständigen Fachkraft werden die relevanten Konzeptionsbausteine diskutiert und zusammengetragen. Daraus wird eine Konzeption gebaut, die dem berechtigten Anspruch der Gemeinde nach einem qualitativ soliden Angebot entspricht und vor allem an der praktischen Umsetzbarkeit orientiert ist. Mit ähnlichem Schwung wird die Stellenbeschreibung erarbeitet, die das formale und funktionelle Gerüst für die Realisierung der in der Konzeption beschriebenen Strategien und konkreten Aufgaben darstellt.

Im zweiten Abschnitt der Beratung wird untersucht, welche möglichen Ursachen für die aktuelle Situation und die aufgetretenen Konflikte zu identifizieren sind. Schwerpunktmäßig geht es um die (vermuteten) Motive der Akteure und ihre gegebenenfalls darauf zurückzuführenden Handlungsweisen. Die zentrale Frage ist „Wer agiert wie und warum?“. Deutlich wird, dass die Motive für konflikthafte oder gar konfrontatives Verhalten nicht immer auf einer fachlichen Ebene zu suchen sind. In dem einen betreffenden System geht es viel stärker um Motive wie Konkurrenz, Geltungsdrang, Ablehnung von Verantwortung als Schutz vor Überforderung oder schlichtweg die Absicht, aufwandsarm mit externen Anforderungen umgehen zu können, für die noch dazu nicht sonderlich viel Interesse gehegt wird. Im anderen relevanten System zählt vor allem das Funktionieren bzw. das Vorweisen eines bestimmten Ergebnisses, ohne dass dabei besonderes Gewicht oder Anteilnahme auf dessen Zustandekommen gelegt wird.

### 3. Das Ergebnis

Im Ergebnis der Beratung wurden auf der ersten Ebene eine pragmatische Konzeption und eine funktionelle Stellenbeschreibung erstellt. Beide Dokumente stellen keine unveränderlichen Statuten dar, sondern sind nach ent-



sprechender Zeit einer Überprüfung und ggf. Modifizierung zu unterziehen. Für alle Beteiligten sind mit diesen Dokumenten allerdings auch Diskussionsgrundlagen verabschiedet und legitimiert. Es gibt mithin einen Gesprächsgegenstand, von dem niemand behaupten könnte, er würde von nichts wissen.

Auf der anderen Ebene wurde die Sensibilität für das Funktionieren von Systemen geweckt, die von Menschen gemacht werden, die sich in bestimmten Strukturen entweder bewegen oder das eben nicht tun. Eine solche Binnensicht erhöht die Chancen, sich selbst in diesen Systemen zu verorten und die eigene Position und Rolle zu bestimmen. Für die hauptamtliche Fachkraft ergibt sich die Chance, erfahrene und zukünftige Unbill nicht ausschließlich an der eigenen Person, sondern auch an den Systemen festzumachen, in denen agiert wird.

#### **4. Die Nachbetrachtung**

In den entsprechenden Fachausbildungen wird den zukünftigen Fachkräften in hohem und beeindruckendem Maße das benötigte Fachwissen vermittelt. Oft fehlt in den universitären Ausbildungen allerdings der Exkurs in die realen Verhältnisse, unter denen Jugendarbeit in den verschiedensten Konstellationen geleistet werden muss. Reale Auftragslagen werden nur zu einem Teil von fachlichen Ansprüchen getragen.

#### **5. Der Beratungsverlauf**

Insgesamt kam es zu zwei Gesprächen mit dem kreislichen Jugendamt, drei Gesprächen mit der Gemeinde und fünf Terminen in der Dauer zwischen zwei und vier Stunden mit der Fachkraft vor Ort.



## Kapitel 3

**Profile lizenzierter Beratungsträger**

(in alphabetischer Reihenfolge der Institutsnamen bzw. Nachnamen)

**ARGO-Team (Gerd Wermerskirch)**

**Boppstr. 6**

**10967 Berlin**

**Telefon: 030 6 92 61 79**

**Mobil: 0173 6 12 98 62**

**wermerskirch@argo-team.de**

**www.argo-team.de**

**Profil**

Gerd Wermerskirch, Jahrgang 1965 ist Diplom Politologe, Großgruppenbegleiter (Facilitator) und Projektmanagementfachmann.

Er hat als Projektkoordinator in der Jugendberufshilfe und Jugendsozialarbeit des Landkreises Löbau-Zittau bis 1998, als Berater im Mobilem Beratungsteam für ein tolerantes Brandenburg gegen Rechtsextremismus bis 2002 und als Kommunalen Berater für partizipative strategische Planung in der Entwicklungszusammenarbeit bis 2005 in Nicaragua gearbeitet. Seit Juni 2006 ist er freiberuflich als Begleiter, Berater und Trainer vorwiegend in Brandenburg und Thüringen tätig.

## Beratungsansatz

Grundsätzlich gehen Angebote unserer Beratungstätigkeit davon aus, dass unsere Gegenüber Experten in eigener Sache sind. Unser Gegenüber kann eine Einzelperson im Management, ein Team, eine Organisation oder ein Gemeinwesen sein. Wir begleiten dabei Gedanken zu ordnen, neue Perspektiven zu entwickeln, die es zulassen Lösungen zu erarbeiten.

Unser Motto ist, *„Der Erfolg gehört den Akteuren“*. Bei der Beratung wird das gesamte System in den Blick genommen und anhand von offenen Fragestellungen analysiert.

Die Besonderheit meines Beratungsansatzes ist es, wertschätzend und gemeinsam zu untersuchen. Unter Beratung verstehen wir eine gemeinsam mit dem Auftraggeber erarbeitete Interventionsstrategie, die sich in eine Reihe strukturierter Aktivitäten, in der sich die Zielgruppe mit einer oder mehrerer Aufgaben beschäftigen, die direkt oder indirekt auf die Verbesserung der Arbeit abzielen. Damit wird ziel- und ergebnisorientiert gearbeitet.

## Beratungsthemen und Kompetenzfelder

- Organisationsentwicklung, Strukturberatung, Strategische Planung, Projektmanagement, Teamentwicklung und Moderation von Teams
- Konzept-, Projekt- und Ideenentwicklung
- Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit
- Offene Jugendsozialarbeit
- Antirassistische Jugendarbeit
- Rechtsextremismus, Sexismus und Gewalt
- Politik, Frieden und Demokratie

## Methoden

Grundsätzlich wird partizipativ, d.h. beteiligtenorientiert und teilhabeorientiert gearbeitet. Die gewählte Interventionsstrategie speist sich aus verschiedenen Methoden und Ansätzen, um situativ die passende Interventionsform

zu finden. Methoden, die angewandt werden: Moderation, Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space, AI – wertschätzende Untersuchung, Real Time Strategic Change (RTSC), ZOPP, World Café, ... Projektmanagement nach IPMA.

### Netzwerke

Die Beratungstätigkeit ist in ein Netzwerk eingebunden. Das ARGO Team besteht aus Kristina Nauditt, Stefanie Janssen und Gerd Wermerskirch. Engster Verbündeter ist Matthias Brandl. Damit existiert ein Zugang zur Mediation, Supervision, Coaching, Konfliktmanagement, Interkulturellem Lernen u.v.m. In Brandenburg kooperieren wir mit demos – dem Brandenburgischen Institut für Gemeinwesenentwicklung (ehemals MBT/RAA e.V.). Zum SPI bestehen gute Kontakte.

### Referenzen (Auswahl)

- Coaching für das Projekt „Strohalm“ – Beschäftigung und Qualifizierung von sozial benachteiligten Jugendlichen ohne Schulabschluss und Ausbildung, Klockow Uckermark (seit 2007)
- Projektbegleitung „Bürgerberatung Aussicht Uckermark“ im Rahmen des Beschäftigungspaktes 50 plus für die „Bildungseinrichtung Buckow e.V.“ (seit 2006)
- Zukunftskonferenz Rheinsberg zum Thema Rechtsextreme Gewalt (2006), Nachfolgekonferenz 2007
- Diverse Zukunftswerkstätten im Rahmen der Organisationsentwicklung und strategischen Planung (2000–2007)
- Zukunftskonferenz Jugend mit Zukunft in Zossen, Leo e.V. Zossen (2002)

### Veröffentlichungen

Nauditt, Kristina; Wermerskirch, Gerd: *Lokale Bündnisse in Nicaragua*, in: *Dialog* 90, Heft 3/06, Darmstadt 2006, S. 34–39.

Nauditt, Kristina; Wermerskirch, Gerd: *Vertrauen, Verantwortung, Vernetzung – Die erste Zukunftskonferenz in Nicaragua „Erwachen 2020“* in: Profile – internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 12/06, Oktober 2006, S. 73–80.

Nauditt, Kristina; Wermerskirch, Gerd: *Entwicklungshilfe per Konferenz, Großgruppenmethodik in Nicaragua*, Managerseminare, Nr. 95, Bonn, Februar 2006, S. 38–42.

Nauditt, Kristina; Wermerskirch, Gerd: *Partizipative Methoden „Zukunftswerkstätten in Nicaragua“*. In: ZEP-Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, Heft 4, Dezember 2005, S. 28–30.

Wilking, Dirk; Wermerskirch, Gerd: *Die Hetzjagd auf Farid G.*, in: Komitee für Grundrechte und Demokratie (Hg.): Jahrbuch 1998/99, Köln 1999, S.85–97.

## Matthias Brandl – Praxisbegleitung, Training und Moderation

### Matthias Brandl

Ebersstraße 4

10827 Berlin

Telefon: 030 78 71 51 23

info@matthias-brandl.de

www.matthias-brandl.de

### Profil

- Magister in Philosophie und Sozialwissenschaften
- Mediator (Projekt Mediation)
- Systemisch-lösungsorientierter Supervisor und Organisationsentwickler (Norddeutsches Institut für Kurzzeittherapie)
- Moderator von Großgruppenveranstaltungen wie Zukunftswerkstatt (Umweltwerkstatt Verden) und Participatory Rapid Appraisal (Stiftung Mitarbeit e.V.)
- Mitglied der DeGEval (Gesellschaft für Evaluation)

### Beratungsthemen und Kompetenzfelder

Lösungsfokussierte Organisationsberatung + Evaluation/Wissenschaftliche Begleitung + Trainings zu Beratungsmethoden und Kommunikation + Supervision + Mediation/Konfliktvermittlung + Moderation + Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen

### Referenzen (Auswahl)

- Büro für Immigration und Migration in Berlin
- Brandenburgische Sportjugend
- Deutsche Bahn
- Friedrich-Ebert-Stiftung
- Gemeinde Hoppegarten

- Gemeinde Groß-Kreutz
- Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.
- Jugendamt Stuttgart
- Jugendamt Tempelhof-Schöneberg
- Jugendamt Landkreis Dahme-Spreewald
- Jugendbildungsstätte Kaubstraße e.V.
- Landesjugendamt Brandenburg
- Landesjugendamt Thüringen
- Landesjugendring Thüringen
- Paragraph 13 e.V. (Potsdam)
- RAA Brandenburg
- Stadt Cottbus
- Stadt Potsdam
- Stiftung Deutsche Wirtschaft (sdw)
- Xenos, Bonn

### Veröffentlichungen (Auswahl)

Bildungsteam Berlin-Brandenburg: *Alltagskonflikte durchspielen. Rollenspiele für den Mediationsprozess*. Mülheim an der Ruhr 2001.

Behn, Sabine; Brandl, Matthias: *Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung „Präventionsmodelle in Berlin“*, Berlin 2002.

Bestmann, Stefan; Brandl, Matthias: *Stärkung der Zivilgesellschaft durch dörfliche Ressourcen? Auseinandersetzung mit rechtsradikaler Bedrohung im Rahmen partizipativer Jugendhilfeplanung*. In: deutsche jugend 11/2002.

Brandl, Matthias u.a.: *Modellprojekt ‚Kiezorientierte Gewalt- und Kriminalitätsprävention‘*. In: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendkriminalität (Hrsg.): *Evaluierter Kriminalitätsprävention in der Kinder- und Jugendhilfe*. München, DJI 2003.

Bestmann, Stefan; Brandl, Matthias: *Fallunspezifische Arbeit – die systematische Strukturierung des Findens und ihre arbeitspraktische Verankerung in den Verfahrensablauf eines HzE-Sozialraumteams*. In: Forum Erziehungshilfen – Heft 1/2006.



## **CAMINO – Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung im sozialen Bereich gGmbH**

**Scharnhorststr. 5**  
**10115 Berlin**  
**Telefon: 030 7 86 29 84**  
**Fax: 030 7 85 00 91**  
**mail@camino-werkstatt.de**  
**www.camino-werkstatt.de**

### **Profil**

Camino gGmbH ist ein gemeinnütziger, freier Träger im sozialen Bereich, gegründet 1995. Zu unseren Aufgabenfeldern gehören praxisnahe Forschung und Evaluation, die Entwicklung und Umsetzung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Themenfeld der sozialen Arbeit, die Moderation von Jugendhilfe- und Sozialplanungsprozessen, Projektberatung und Praxisbegleitung. Unsere Arbeitsschwerpunkte sind Gewalt- und Kriminalitätsprävention/Konfliktmanagement; Integration, Migration und interkulturelle Konzepte; Jugend/Jugendarbeit, Stadtforschung und Quartiersentwicklung; Kindertagesbetreuung.

### **Beratungsansatz**

Im Sinne von Empowerment richtet Camino Beratungen daran aus, wie die Beratenen ihre eigenen Ressourcen und Kompetenzen erschließen, wertschätzen und für die Lösungen von Problemen einsetzen können. Dabei ist die Entwicklung von Kreativität und Phantasie im Umgang mit Problemen ein zentrales Anliegen unserer Beratung. Die Formulierung der Problem- und Ziel-

definition bleibt stets in den Händen der Beratenen. Gleichzeitig verfolgt die Beratung einen emanzipatorischen Anspruch, indem eine partizipative, solidarische Selbstorganisation und die Entfaltung demokratischer Rechte angestrebt werden.

### **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

#### *Entwicklung von integrierten Handlungskonzepten*

Kommunen müssen sich mit Problemlagen unterschiedlichster Art auseinandersetzen. Oft sind zwar viele einzelne Initiativen vorhanden, die sich mit der entsprechenden Thematik befassen, doch es fehlt an einem koordinierten und vernetzten Vorgehen. Hier kann die partizipative und aktivierende Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes ein sinnvoller Weg sein, um die vorhandenen Ressourcen effektiver zu bündeln und weitere zu mobilisieren.

Camino bietet Kommunen an, unter größtmöglicher Einbeziehung und Vernetzung aller lokalen Akteur/innen ein solches integriertes Handlungskonzept in einem partizipativen Prozess zu erstellen. Im Rahmen dieses Prozesses wird zunächst eine Situationsanalyse in Bezug auf die jeweilige Thematik und auf die vorhandenen Ressourcen der jeweiligen Kommune vorgenommen. In einem zweiten Schritt werden gemeinsam mit den vor Ort aktiven Akteur/innen Ziele entwickelt und Maßnahmen erarbeitet, mit denen der Problemlage auf verschiedenen Ebenen begegnet werden kann.

#### *Jugendhilfeplanung und Konzeptentwicklung*

Camino unterstützt, begleitet und moderiert die Entwicklung integrierter Fachplanungen und zukunftsorientierter Lösungsstrategien vor Ort. Durch mobilisierende und aktivierende Planungsverfahren sollen die Kompetenzen der Träger und des Fachpersonals ebenso wie die Interessen und die Bedarfe der Kinder, Jugendlichen und ihrer Familien in den Jugendhilfeplanungsprozess integriert werden. Camino bietet als Grundlage für Entscheidungsprozesse und eine integrierte Planung Bestandserhebungen der Einrichtungen und Leistungs-

beschreibungen der Angebote in einem Planungsbezirk, Bedarfserhebungen und Sozialraumanalysen mit quantitativen und qualitativen Methoden sowie die Entwicklung von Vorschlägen für die Maßnahmenplanung mit den Akteur/innen der Jugendhilfe vor Ort an.

Mögliche Schwerpunkte der Beratung können sein: die Optimierung der Organisation und Prozesse zur fachlichen und kommunalpolitischen Willensbildung und Entscheidungsfindung; Ressourcenorientierung durch konsequentere Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe und der Jugendhilfeplanung; Weiterentwicklung von Partizipationsverfahren für freie Träger und Jugendliche.

Im Bereich Konzeptentwicklung bietet Camino Unterstützung und Moderation bei der Neuentwicklung sowie bei der Überprüfung und Weiterentwicklung von Konzeptionen für Einrichtungen der Jugend(sozial)arbeit an.

Beispielsweise bieten die aktuellen demografischen Entwicklungen, die sich insbesondere im ländlichen Raum niederschlagen, oftmals Anlass zu einer Neuorientierung und Konzeptmodifizierung. Schwerpunkte dieses Prozesses sind Bestandsaufnahme, Zielentwicklung, Zielgruppendefinition, Angebots- und Maßnahmenentwicklung, Qualitätssicherung.

### *Konfliktmanagement*

In Teams und Organisationen bleiben Konflikte nicht aus, die an sich keine Beunruhigung darstellen – jedenfalls dann nicht, wenn ein Arbeitsklima dominiert, das Raum für eine konstruktive Konfliktbearbeitung bietet. Unter diesen Bedingungen führen Konflikte nicht zu Eskalationen im Arbeitsprozess, sondern können als Chance verstanden werden, Arbeitsprozesse konstruktiv für alle Konfliktparteien zu verändern. Camino bietet für solche Situationen Konfliktmoderationen an, in denen neutrale Dritte als Moderator/innen zur Konfliktlösung fungieren. Dabei wird zum einen auf Verfahren aus der Mediation zurückgegriffen, es werden aber auch Konfliktmoderationstechniken aus dem Bereich der Teamsupervision und Organisationsentwicklung eingesetzt.

### *Moderation*

Camino bietet die Moderation von Veranstaltungen und Sitzungen an. Der/die Moderator/in fungiert hier als Prozessbegleiter/in, der/die den strukturellen Rahmen der Veranstaltung sichert, eventuell die Prozessinhalte visualisiert und allen Veranstaltungsteilnehmer/innen die Möglichkeit gibt, sich vollständig auf die Inhalte zu konzentrieren. Darüber hinaus können Techniken wie Metaplan oder Mind Mapping zum Einsatz kommen. Ebenso führt Camino Gruppenmoderationen in Form von Zukunftswerkstätten oder Open-Space-Veranstaltungen durch.

## DorfwerkStadt e.V.

Mierendorffstr. 6

10589 Berlin

Telefon: 030 3 44 58 74

Fax: 030 34 09 63 48

team@dorfwerkstadt.de

www.dorfwerkstadt.de

### Personen und Ansprechpartner

*Andrea Isermann-Kühn*, Dipl.-Ing. Landschaftsplanung, Projektentwicklungsmanagerin (Paritätische Akademie), Moderatorin für Kinder- und Jugendbeteiligungsprojekte (Deutsches Kinderhilfswerk e.V., FH Nordostniedersachsen), ehrenamtliches Engagement als Vorsitzende eines Kinderladens

*Astrid Scheld*, Mediatorin (Jahresausbildung Mediationsbüro Mitte), Antiquarin (IHK), ehrenamtliches Engagement im Schulförderverein und in der Elternarbeit, ehrenamtliche Schulinspektorin

*Marina Freimuth*, Heilpraktikerin für Psychotherapie, B-Katechetin (Lehrbefähigung für den ev. Religionsunterricht), ehrenamtliches Engagement im Chor

### Beratungsansatz, Philosophie

*„Wir glauben Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns.“*

Eugène Ionesco

Partizipation hat eine aktivierende, die individuelle Selbstständigkeit sowie den Gemeinsinn fördernde Qualität. Sie bildet die Grundlage demokratischen

Handelns in einer Gesellschaft. Besonders für einen Flächenstaat wie Brandenburg, der in seinen ländlichen Gebieten mit Abwanderung und Strukturverfall (Arbeitslosigkeit, Rechtsradikalismus, Zentralisierung der Schulstandorte, Personal- und Ressourcenknappheit etc.) auch im Bereich der Jugendarbeit zu kämpfen hat, stellt die qualitative Jugendarbeit ein strukturerhaltendes Element dar. Partizipation stärkt die Jugend, Selbstbewusstsein im Hinblick auf die eigene Persönlichkeit und gleichermaßen im Hinblick auf das gesellschaftliche Umfeld und seine Bedingungen zu entwickeln. Dieser bewusste Blick auf die Dinge ist Voraussetzung für eine demokratische Gesellschaft. Deshalb sehen wir es als eine unserer wichtigsten Aufgaben an, die in der Jugendarbeit tätigen sowie konzeptionell in der Jugendarbeit beschäftigten Menschen diesbezüglich beratend zu unterstützen. Es geht neben der Herausarbeitung eines umfassenden Beteiligungsbegriffes immer auch um die konkrete Umsetzung in der praktischen Arbeit der zu Beratenden.

Unter Beratung verstehen die Mitarbeiter/innen der DorfwerkStadt e.V. die Heranführung an das Thema Partizipation und die Anleitung sowie die beratende Begleitung in der praktischen Arbeit, in deren Zusammenhang es um die Beteiligung von Menschen an Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen geht.

Leitungskräfte und Mitarbeiter/innen werden motiviert und unterstützt einen umfassenden Begriff von Beteiligung zu entwickeln. Sie werden befähigt, die Beteiligungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen der Jugendarbeit sowie in selbst organisierten Ansätzen zu fördern und zu stärken sowie praktische Beteiligungsvorhaben durchzuführen.

Ebenso grundlegend sind jedoch die „inneren“ Beteiligungsprozesse in Organisationen: Partizipation als individuelle Haltung im Hinblick auf Führungsstil, Organisation, Teamprozesse, Motivation. Grundlegende Werte für eine progressive Jugendarbeit sind Eigenverantwortlichkeit, Eigeninitiative und Selbstbestimmung. Nur wenn die Beteiligung auch auf dieser Ebene funktioniert, kann Partizipation glaubwürdig und nachhaltig nach außen getragen werden.

Teamberatungen und Teamentwicklungen werden von der DorfwerkStadt e.V. deshalb immer im Dialog entwickelt. Eine theoretische Grundlage für diese Arbeit bildet der Begriff des „erweiterten Eigeninteresses“. Er bedeutet, dass das Selbst klug sein Eigeninteresse um die Interessen der Anderen erweitert, um auch deren Bedürfnisse nicht aus den Augen zu verlieren – eingedenk des Wissens darum, dass sich das am Selbst rächen würde.

Teamarbeit hat sich für die DorfwerkStadt e.V. als die effizienteste Form der Arbeit herausgestellt. Auch für die Evaluation ist sie von großem Nutzen. Da in der Regel zwei Mitarbeiter/innen in einem Auftrag/Projekt beschäftigt sind, fällt es leichter auch innerhalb des Teams die einzelnen Arbeitsschritte mit der gebotenen „Objektivität“ zu evaluieren. Die Evaluation erfolgt in Teamarbeit als iterativer Prozess, d.h. in kurzen und regelmäßigen Abständen wird überprüft, an welcher Stelle der Beratungsprozess sich befindet. Nach Abgleich der Ist-Situation mit der ursprünglichen Planung werden die nächsten Arbeitsschritte mit Blick auf das Ziel und den Prozess, falls erforderlich, entsprechend verändert.

Laufende oder geplante Prozesse in Unternehmen werden unterstützt, indem die innewohnende Dynamik analysiert und im Folgenden Schritt für Schritt aufgegriffen und zielgerichtet entwickelt wird. Dies geschieht immer unter Berücksichtigung der Ausgangsposition der Beteiligten: Menschen werden abgeholt, wo sie sich befinden. Nach dem Prinzip der Freiwilligkeit kann Entwicklung nur mit den Beteiligten, niemals gegen sie stattfinden. Die Beratung wird bedarfsorientiert geplant und dem Prozessverlauf angepasst.

Ort und Umfang der Beratung sind abhängig von den Bedürfnissen der Beratungsempfänger, dem Beratungsinhalt sowie vom Umfang des Beratungsauftrages. Möglich sind Beratungen kleinerer Teams in den Räumen der DorfwerkStadt e.V. ebenso wie in den Räumen der zu beratenden Träger oder auch

in externen Räumlichkeiten. Je nach Situation kann es auch sinnvoll sein, die Beratung in einer mehrtägigen Veranstaltung mit Übernachtung zu gestalten. Dies bietet eine Intensität, die sonst nicht zu erreichen ist und nutzt die mentale Freiheit, die durch ein Sich-Entfernen aus dem Alltag ermöglicht wird. Darüber hinaus sind informelle Gespräche mit Kollegen und Themen in den Pausen und am Abend ein oftmals unterschätzter Gewinn für die künftige Arbeit.

Die Beraterinnen begleiten die Beratung prozessorientiert und sind sich ihrer Rolle jederzeit bewusst. Mit Hilfe geeigneter Methoden begleiten sie immer am Thema entlang. Die Beraterinnen stellen die Meta-Ebene her, bündeln die Zwischenergebnisse der Beratung in regelmäßigen Abständen und steuern entlang der zeitlichen Orientierung den Beratungsprozess ziel- und handlungsorientiert. In laufenden Beteiligungsprojekten können die Mitarbeiter/innen der DorfwerkStadt e.V. Zwischenevaluationen anleiten und gemeinsam mit der Projektleitung neue, effektive Schritte entwickeln (Prozessbegleitung).

### **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

Schwerpunkte der DorfwerkStadt e.V. im Bereich der Beratung von Mitarbeitern in der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit sind:

- die Entwicklung und Begleitung von Modellvorhaben vor Ort
- Organisationsentwicklung und Unterstützung bei der Entwicklung von Strukturen
- Prozessbegleitung
- Teamberatung und Teamentwicklung
- Anleitung zur kollegialen Beratung
- Unterstützende Beratung und Begleitung im Hinblick auf die Entwicklung von innovativen Ansätzen sowie die Entdeckung und den Ausbau von Ressourcen
- Förderung von Erfahrungsaustausch und gegenseitiger Hilfe
- Unterstützung bei der Entwicklung von Leitbildern für die Jugendarbeit



## Referenzen (Auswahl)

- Gemeinde Wiesenburg/Mark  
Gemeinsam Jugendarbeit gestalten – ein gemeinwesen- und sozialraumorientierter Handlungsansatz (2004)
- Landkreis Potsdam-Mittelmark  
Fortführung des o.g. Handlungsansatzes auf Landkreisebene seit April 2005 über die „Jugend Netzwerkstelle Fläming“ – Aufbau eines Netzwerks mit dem Ziel der Verankerung von Familien- und Jugendarbeit im Gemeinwesen des Landkreises
- Landesarbeitsgemeinschaft „Jugendkoordination im ländlichen Raum“  
Regelmäßige Seminare zur Fortbildung der Mitglieder in den Bereichen Beteiligung und Kommunikation
- Berlin-Brandenburgische Landjugend e.V.  
Beratungen in verschiedenen Regionen und der Geschäftsstelle

## **KORUS-Beratung**

**Gregor-Mendel-Straße 5**  
**14469 Potsdam**  
**Telefon: 0331 2 70 01 60**  
**info@korus-beratung.de**  
**www.korus-beratung.de**

### **Profil**

KORUS steht für Kommunikation, Orientierung und Systemik.

Seit 1991 leistet KORUS seinen Beitrag zur Stabilisierung und Entwicklung der Sozialwirtschaft im Land Brandenburg. Heute engagiert sich KORUS vor allem auf den Gebieten der Sozialraumentwicklung, der Weiterentwicklung und Steuerung von Organisationen und der Vernetzungsberatung.

Unter dem Namen KORUS arbeiten freiberuflich tätige Berater/innen, die sich als „Gütesiegel-Gemeinschaft“ verstehen, interdisziplinär zusammen. Der Träger von KORUS ist der BIUF e.V. und ist Mitglied im PARITÄTISCHEN Landesverband Brandenburg.

Leitendes Prinzip der Arbeit der Berater/innen ist der Respekt vor den Sichtweisen von Menschen und Systemen. Gleichzeitig fühlen sich die Berater/innen verpflichtet, dort irritierend und verstörend zu wirken, wo Glaubenssätze die Entwicklung von Organisationen und Mitarbeitern behindern.

Im Weiteren ermutigen die Berater/innen dazu, vorhandene Ressourcen auszubauen, Stärken zu stabilisieren und die jeweils wesentlichen Werte als handlungsleitend anzuerkennen und zu nutzen.

## **Beratungsansatz**

KORUS berät Führungskräfte und Mitarbeiter/innen aus öffentlichen Verwaltungen und sozialwirtschaftlichen Organisationen.

Die Berater/innen von KORUS legen Wert darauf, gemeinsam mit den Kunden „maßgeschneiderte“ Lösungen zu erarbeiten und in der Umsetzung vertrauensvoll zu kooperieren. Dabei achten sie auf die Einbindung der am Veränderungsprozess zu Beteiligten.

Die Arbeit der Berater/innen ist dann erfolgreich, wenn

- die Kunden mit den Ergebnissen zufrieden sind,
- das Wissen jeder/s Einzelnen zum Nutzen des Gesamtsystems eingebracht werden konnte und
- die Beratung dazu beigetragen hat, die Entwicklung der Organisationen nachhaltig zu unterstützen.

## **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

Für folgende Aufgaben steht KORUS zur Verfügung:

### *Organisationen:*

Organisationen bedürfen eines guten Zusammenspiels von Struktur, Strategie und Aufgabe. Dies ist die Grundlage dafür, dass die handelnden Menschen, die Mitarbeiter/innen, gute Resultate erzielen können.

Wichtig sind transparente und effiziente Strukturen, die Arbeitsabläufe sind so aufeinander abgestimmt, dass jede/r weiß, was er/sie zu tun hat. Der Informationsfluss klappt, die Organisation ist entscheidungsfähig, es gibt eine „Kultur der Wertschätzung“. Die Leitung gibt den „Experten der Praxis“ die Unterstützung, die sie brauchen, um ihren „Job“ gut zu machen und sorgt für Visionen für das „Übermorgen“.

*Konzeptionen:*

Wenn Ziele von Organisationen und Personen unklar sind, bleiben Wege und Methoden beliebig. Wenn Verantwortlichkeiten unklar sind, bleiben Verhandlungen Gerede.

Optimale Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass die Leistungsangebote konzeptionell klar beschrieben und die dafür notwendigen Ressourcen vorhanden und intelligent organisiert sind. Organisations- und Handlungsziele werden permanent aufeinander abgestimmt, die Handelnden richten sich nach Standards, die ausgehandelt und abrechenbar sind. Der Sinn der Arbeit wird von den Mitarbeitern erkannt und geteilt, Vernetzungs-/Kooperationsstrukturen sind beschrieben und praxistauglich.

*Professionalität:*

Fachliche Qualifikation und persönliche Weiterentwicklung bilden in pädagogischen und sozialen Berufen die Grundlage für professionelles Handeln. Träger schaffen dafür Rahmenbedingungen.

Schritte zur Optimierung sind klare Regelungen (z.B. Zielvereinbarungen), wie das Fachkräftegebot erfüllt wird und die Veröffentlichung, welche Erwartungen bei den Beteiligten existieren. Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, Alltagshandeln zu reflektieren. Es ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter/innen die übertragenen Aufgaben erfüllen können und die Teams haben eine effektive Struktur und Kultur der Zusammenarbeit entwickelt.

Besuchen Sie KORUS im Internet: [www.korus-beratung.de](http://www.korus-beratung.de)!

Hier finden Sie weitere Informationen zum Angeboten (z.B. Supervisor/innen-Vermittlung), zur Klärung der Zusammenarbeit, zu den Berater/innen, Referenzen und das Leitbild von KORUS.

## MANNE e.V. – Potsdam

Kiezstrasse 16

14467 Potsdam

Telefon: 0331 7 48 08 97

Fax: 0331 7 04 85 62

email: [info@mannepotsdam.de](mailto:info@mannepotsdam.de)

[www.mannepotsdam.de](http://www.mannepotsdam.de)

[www.phoenixzeit.de](http://www.phoenixzeit.de)

Sprechzeiten:

Dienstag: 14.00–17.00 Uhr, Mittwoch: 10.00–13.00 Uhr

Donnerstag: 12.00–15.00 Uhr

### Personen und Ansprechpartner

*Peter Moser:* 1965 geboren in Gmunden (Österreich), 3 Kinder, Einzelhandelskaufmann, Gebrauchswerber, Dipl. Sozialarbeiter/Sozialpädagoge (FH), Zusatzqualifikationen: „Systemisches Denken in Bildung und Beratung“, „Kontakt und Autorität“ des Göttinger Instituts für Männerbildung, Gründung und Aufbau von MANNE e.V.

*Eike Schwarz:* 1964 geboren in Leipzig, 4 Kinder, Dipl. Pädagoge, Zusatzqualifikation: „Systemisches Denken in Bildung und Beratung“, Mitbegründer der Freien Schule Potsdam und von MANNE e.V., langjährige Beratungstätigkeit, Jugend- und Erwachsenenbildung, Weiterbildung im phänomenologischen und systemischen Familienstellen.

*Rüdiger Stanke:* 1962 geboren in Gardeleben, 1 Kind, Gemeindepädagoge, Gestaltpädagoge, Fortbildungen: „Systemisches Denken in Beratung und Bildung“, Tätigkeiten in der Erwachsenenbildung und der Jugendbildungsarbeit, Projektleiter Fachstelle Jungenarbeit.

### **Beratungsansatz**

Unsere Beratung – Ihre Möglichkeiten

Sie erweitern Ihre Handlungsmöglichkeiten im Alltag.

Sie finden persönliche Entlastung.

Sie reflektieren Ihren pädagogischen Arbeitsalltag.

Sie reagieren flexibel auf die Strukturveränderungen in der Jugendarbeit im Land Brandenburg.

Und:

Sie leisten einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Lebenslagen von Jungen und männlichen Jugendlichen.

In unseren Fachberatungen orientieren wir uns an Ihrer Praxis und Ihren konkreten Bedürfnissen und Zielen. Selbstreflexion und Selbsterfahrung sind integrierte Bestandteile unserer Beratung.

Wir arbeiten prozessorientiert, mit systemischem Blick und körperbezogen. Dabei unterstützen wir Sie, eigene Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten aufzuspüren und nutzbar zu machen.

Als männliche Pädagogen und Berater bieten wir Ihnen ein authentisches Gegenüber.

In unserer Arbeit haben wir auch die Lebenslagen von Mädchen und Frauen im Blick. Auf Ihren Wunsch kooperieren wir dazu mit einer weiblichen Fachberaterin.

### **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

Fachberatungen für Einrichtungen der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit

Wir bieten Ihnen beraterische Unterstützung für die konkrete praktische Arbeit mit Jungen zu Themen wie:

- Männliche/weibliche Rollen
- Männliche Sozialisation
- Jungenspezifische Angebote in der Einrichtung

- Umgang mit Aggression, Selbstbehauptung, Gewalt
- Drogenkonsum und Suchtverhalten
- Liebe, Sexualität und Freundschaft
- Rechtsorientierungen/Rechtsextremismus
- Kriminalität und delinquentes Verhalten
- Arbeit mit Eltern und Angehörigen, insbesondere mit Vätern und anderen Männern
- Partizipation in der Einrichtung (Regeln, Beteiligung und Teilhabe)

Teams und Leitungskräfte können unsere beraterische Begleitung in Anspruch nehmen für:

- Reflexion von Aufträgen, Zielen, pädagogischen Haltungen und Handlungsstrategien
- Fallarbeit, Praxisreflexion und Prozessbegleitung
- Praktische Umsetzung von Gender Mainstreaming in Ihrer Einrichtung
- Arbeitskultur und bewusster Umgang mit Konflikten
- Entwicklung von geschlechtsbewussten Arbeitsansätzen und Arbeitsstrukturen
- Planung, Durchführung und Evaluation von neuen Angeboten und Projekten
- Zusammenarbeit im Beziehungsdreieck von Eltern/Schule/Jugendarbeit
- Vernetzung und Kooperationen in der Region

## **Fachberatungen für Kooperationen**

### *Schule – Jugendarbeit/Jugendhilfe*

Kooperationen von Schulen und Einrichtungen der Jugendarbeit/Jugendhilfe bilden einen Schwerpunkt im Rahmen des Ganztagschulkonzeptes. Träger der Jugendarbeit/Jugendhilfe und Schulen können wir in Ihrer Kooperation mit Schulen beraterisch begleiten und Sie bei der Entwicklung von Konzepten und Angeboten, wie Projektstage und Projektwochen unterstützen.

### *Fachberatungen für Jugendämter und lokale Entscheidungsträger in den Städten und Gemeinden*

Auf der politischen und administrativen Ebene rückt der Umgang mit den geschlechtsspezifischen Lebens- und Problemlagen von Mädchen und Jungen zunehmend in den Blickpunkt. Für dieses komplexe Themenfeld bieten wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesen Bereichen, insbesondere in den Jugendämtern und Jugendhilfeausschüssen, unsere beraterische Unterstützung und unsere Erfahrungen in der praktischen Arbeit zu folgenden Themen an:

- Geschlechtsbewusste Arbeitsansätze mit Jungen und Mädchen als Querschnittsaufgabe der Jugendarbeit/-hilfe
- Lebenslagen, geschlechtsspezifische Ressourcen und Chancen von geschlechtsbewusster Arbeit
- Verankerung von geschlechtsbewusster Arbeit in den Strukturen der Jugendarbeit/-hilfe vor Ort
- Umgang mit dem demografischer Wandel im Land Brandenburg und Entwicklung von jungenspezifischen Angeboten in Abgrenzung zu rechtsextremer Beeinflussung.

### **Referenzen**

Manne e.V. ist Träger der Fachstelle Jungenarbeit: Sie entwickelt und erprobt Projekte und Arbeitsansätze der geschlechtsbewussten Jungenarbeit, fördert die Übernahme von Erziehungsverantwortung durch Männer und Väter und bietet Fortbildung und Fachberatung für Mitarbeiter und Einrichtungen in den Bereichen Kita, Schule, Kinder- und Jugendhilfe.

Unsere Ansätze, Konzepte und Methoden erproben wir selbst in der Praxis und entwickeln sie weiter.

Die Fachstelle Jungenarbeit wird gefördert von der Aktion Mensch. Die Fachberater von Manne e.V. kooperieren mit zahlreichen Fortbildungsträgern, z.B. mit dem SFBB, der AGJF-Sachsen, der AWO-Sozialakademie, dem Landesjugendamt Sachsen Anhalt, der Evangelischen Akademie Meißen.



## Veröffentlichungen

*Verlorene Söhne – Nachwendekinder*, Dokumentation der Fachtagung zur geschlechtsbezogenen Jungenarbeit im Land Brandenburg vom 17.11.1999, Eigendruck, zu beziehen über MANNE e.V.

*Männlichkeit und Gewalt*, Dokumentation der Fachtagung vom 7. November 2001, Eigendruck, zu beziehen über MANNE e.V.

*Liebesschule*, Dokumentation eines einwöchigen Modellprojektes mit Mädchen und Jungen von 10–13 Jahren, Sommer 2002, Eigendruck zu beziehen über MANNE e.V. (vergriffen, eine digitale Neuauflage ist in Vorbereitung)

*Jungen leben! Praxis der Jungenarbeit im Land Brandenburg*, Dokumentation der Fachtagung vom 25. Oktober 2005, Eigendruck zu beziehen über MANNE e.V.

Außerdem diverse Artikel und Beiträge unserer Mitarbeiter in Fachpublikationen und Presse.

## **Christian Raschke „Vielfalt Gestalten“ Organisationsentwicklung – Qualitätsmanagement – Gender Mainstreaming**

**Trebnitzer Bahnhofstr. 5  
15374 Müncheberg-Trebnitz  
Telefon: 033477 52 01  
mail@christianraschke.de  
www.christianraschke.de**

### **Profil**

#### *Ausbildung*

Studium: Volkswirtschaftslehre, Pädagogik, Psychologie  
(Freie Universität und Technische Universität Berlin)

Abschluss: Diplom in Pädagogik

„Organisationsberatung: Analyse eines Konzeptes“

#### *Zusatzqualifikationen*

- Ausbildung zum Supervisor (DGSv)
- Weiterbildung in Organisationsentwicklung
- Fortbildungen u.a. in Moderation, NLP, Konfliktmanagement, Unternehmensberatung Qualitätsmanagement

#### *Berufliche Tätigkeiten*

- Selbstständiger Organisationsberater, Trainer, Supervisor und Coach
- Kontinuierliche Zusammenarbeit mit anderen Beratungsfirmen

### *Berufliche Stationen*

- Unternehmens- und Organisationsberater in einer Berliner Beratungsfirma 1987–1990
- Wahlkampfleiter des Unabhängigen Frauenverbandes (UFV), der Vereinigten Linken, der Nelken und des Demokratischen Frauenbundes für die letzten Berliner Magistratswahlen 1990
- Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt der Freien Universität Berlin und der Technischen Universität Berlin zu „Problemen der innerbetrieblichen Gleichstellungspolitik unter spezieller Berücksichtigung der Reaktionen von Männern auf Frauenfördermaßnahmen“ 1991–1993
- Geschäftsführer eines Trägers der freien Jugendhilfe in Berlin Marzahn 1993–1996
- seit 1997 selbstständig in der eigenen Firma „Vielfalt Gestalten“ vor allem in Berlin und Brandenburg

### **Beratungsansatz**

„Vielfalt Gestalten“ unterstützt Sie bei Ihrer Organisationsentwicklung, beim praktischen Qualitätsmanagement und bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming und Diversity Management.

Als ausgebildeter Organisationsberater und Supervisor (DGSv) mit der Berufserfahrung als Geschäftsführer eines Jugendhilfeträgers arbeite ich mit einem lösungsorientierten, systemischen Beratungsansatz und praxisnahen Trainingsmethoden.

„Vielfalt Gestalten“ lautet der Name und die Unternehmensphilosophie.

Ich schätze die Vielfalt der Fähigkeiten (Kompetenzen) und Entwicklungsmöglichkeiten (Ressourcen) der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, entwickle sie weiter und nutze sie für den Erfolg Ihrer Organisation.

Der Nutzen meiner Kunden/innen liegt in der Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit und Flexibilität ihrer Organisation und ihrer Mitarbeiter/innen. Auf diese Weise werden Kosten reduziert und die Qualität der Arbeit verbessert.

### **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

- Organisationsentwicklung
- Projekt- und Konzeptentwicklung
- Teamentwicklung und Konfliktbewältigung
- Ausbildung und Coaching von Qualitätsbeauftragten
- Gender Mainstreaming, Gender Training, Coaching, Ausbildung von Gender-Trainer/innen und Berater/innen
- Coaching von Fach- und Führungskräften
- Trainings zur Mitarbeiterführung, Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement, Teamentwicklung, Verhandlungsführung, Leitbildentwicklung, Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung

### **Referenzen (Auswahl)**

- Kinderring Neuhardenberg
- Kindervereinigung Seelow
- Independent Living Jugendclub Achtzehner Potsdam
- Paritätisches Bildungswerk Brandenburg
- Märkischer Sozialverein Oranienburg
- Diakonische Werke Märkisch-Oderland-Spree und Neukölln Oberspree
- Diverse Jugendämter, Landes- bzw. Bundesverbände und -behörden

### **Veröffentlichungen**

*Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung. Zwischen hohem Anspruch und den Mühen der Ebenen.* In: Zeitschrift Supervision Heft 2/2005.

*Fallbeispiele für die Supervision mit Gender-Kompetenz.* Zusammen mit Angelika Blickhäuser. In: Zeitschrift Supervision Heft 2/2005.

## SB Praxisberatung, Training & Forschung

**Stefan Bestmann**  
**Am Weihenhorst 4**  
**10318 Berlin**  
**Telefon: 0173 9 79 68 57**  
**info@stefan-bestmann.de**  
**www.stefan-bestmann.de**

### Profil

- staatlich anerkannter Erzieher
- Erziehungswissenschaftler (Dipl. Päd.)
- systemisch-lösungsorientierter Coach (Zertifikat)
- seit 2000 freiberuflich tätig in der Sozialforschung, Praxisberatung und Fortbildung
- seit 2002 Lehrbeauftragter und Diplomgutachter an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin
- seit 2002 durch das Landesjugendamt Brandenburg anerkannter Praxisberater für die Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit
- Mitglied in der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)
- Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit

### Referenzen (Auswahl)

- Aktionsbündnis gegen Gewalt, Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit im Land Brandenburg
- Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin

- Baumann Personalberatung Berlin
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf, Berlin
- Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg, Berlin
- Brandenburgische Sportjugend
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
- Caritasverband
- Deutsche Bahn AG
- DGB Jugend Thüringen
- diverse Fortbildungsinstitute der Bundesländer
- Europäische Jugendbildungsstätte Weimar (ejbw)
- Evangelische Akademie Bad Boll
- Handlungskonzept Tolerantes Brandenburg
- ISS e.V. – Frankfurt a.M.
- ISS e.V. – Landesbüro Thüringen/Sachsen-Anhalt
- Jugendämter verschiedener Landkreise und Städte
- Jugendbildungszentrum Blossin e.V.
- Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin
- KreisKinderJugendRing Märkisch Oderland
- Landeshauptstadt Stuttgart, Jugendamt
- Landeskoooperationsstelle Schule Jugendhilfe, Land Brandenburg
- Landesjugendamt Brandenburg
- Landesjugendamt Niedersachsen
- Landesjugendamt Thüringen
- Landesjugendring Thüringen
- Ministerium Bildung, Jugend und Sport
- PLIB – Pädagogisches Landesinstitut Brandenburg
- Rosa-Luxemburg-Stiftung
- Schulverwaltungsamt Cottbus
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport des Landes Berlin
- Stadt Cottbus

- Stadt Schwedt/Oder
- Stiftung SPI, Regiestelle E&C
- Stiftung der Deutschen Wirtschaft - sdw
- Technische Universität Berlin
- Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

## Veröffentlichungen

Bestmann, Stefan: *Der Wille als Weg zum Ziel?*. In: Straßburger, Gaby; Bestmann, Stefan: Praxishandbuch für sozialraumorientierte interkulturelle Arbeit. Berlin 2007 (im Erscheinen) S. 184–192.

Bestmann, Stefan: *Fallunspezifische Arbeit. Handlungsfeldübergreifendes Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure in einem Sozialraum aus der Perspektive der Hilfen zur Erziehung*. In: Straßburger, Gaby; Bestmann, Stefan: Praxishandbuch für sozialraumorientierte interkulturelle Arbeit. Berlin 2007 (im Erscheinen) S.193–215.

Straßburger, Gaby & Bestmann, Stefan: *Praxishandbuch für sozialraumorientierte interkulturelle Arbeit*. Berlin 2007 (im Erscheinen).

Bestmann, Stefan; Heusinger, Karsten: *GUT DRAUF in der Jugendarbeit? Gesundheitsorientierte Qualitätsstandards in der offenen Jugendarbeit – ein praxisorientierter Ansatz*. In: ProjektArbeit, Heft 1/2006 S.17–31.

Bestmann, Stefan; Brandl, Matthias: *Fallunspezifische Arbeit – die systematische Strukturierung des Findens und ihre arbeitspraktische Verankerung in den Verfahrensablauf eines HzE-Sozialraumteams*. In: Forum Erziehungshilfen; Heft 1/2006.

Bestmann, Stefan: *Einführende Grundlagen der Selbstevaluation*. In: Müller, Werner (Hrsg.): Praxishandbuch Kinder- und Jugendfreizeiten, Landsberg 2003.

Bestmann, Stefan; Brandl, Matthias: *Stärkung der Zivilgesellschaft durch dörfliche Ressourcen? – Auseinandersetzung mit rechtsradikaler Bedrohung im Rahmen eines partizipativen Jugendhilfeplanungsprozesses*. In: deutsche jugend – Zeitschrift für Jugendarbeit. Heft 11/2002. ([http://www.stefan-bestmann.de/seiten/text\\_d.pdf](http://www.stefan-bestmann.de/seiten/text_d.pdf))

Behn, Sabine; Bestmann, Stefan: *Kenntnis des Sozialraums. Was können, was müssen Sozialarbeiter/innen wissen? Wie gehen sie mit ihrem Wissen um? Welche praktischen*

*Folgen hat dies für ihr Handeln?*. In: Sozialarbeit im sozialen Raum – Dokumentation der Fachtagung am 21./22.09. 2000 in Berlin, Verein für Kommunalwissenschaften e.V. Bestmann, Stefan: *Prozessverläufe und Prozessqualitäten im 610-Stellenprogramm*. In: Projektbericht von Bestmann S.; Klose A.; Schaffranke D. (Camino gGmbH) für das Brandenburger Ministerium Bildung, Jugend und Sport, August 2000.

Bestmann, Stefan: *Interkulturelle Jugendarbeit*. In: Gemeinwesenarbeit als Chance ?, IDA e.V., Düsseldorf, 1999.



## **Wolfgang Schichterich** **Organisationsberatung Personalentwicklung**

**Kulmbacher Straße 4**  
**10777 Berlin**  
**Telefon/Fax: 030 6 81 28 45**  
**wolfgang.schichterich@web.de**

### **Profil**

#### *Kurzvorstellung*

Wolfgang Schichterich ist seit mehr als 10 Jahren tätig in den Feldern Beratung, Training, Supervision, Coaching und Changemanagement unter anderem in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, klein- und mittelständischen Unternehmen sowie in der Industrie.

#### *Qualifikation und Weiterbildungen*

Bankkaufmann  
Diplomsozialpädagog (FH)  
Personalentwickler (MA)  
Supervisor (DGSv), Psychodrama

#### *Beruflicher Werdegang*

- seit 2002 selbständiger Berater für profit und non-profit Unternehmen
- bis 2001 interner Berater in einem ChangeProjekt bei einem Automobilhersteller
- bis 1999 selbständiger Berater für profit und non-profit Unternehmen
- bis 1996 Beratungstätigkeit für Verwaltungen und non-profit-Organisationen in Berlin und Brandenburg

### **Beratungsansatz, Philosophie**

Meine besonderen Stärken:

... sind die Erfahrungen aus der Arbeit in und mit unterschiedlichen Unternehmens- und Lernkulturen.

Ich Sorge dafür:

... dass Entwicklungsprozesse im Dialog, in gegenseitiger Wertschätzung und nutzenorientiert gestaltet werden.

Mein Motto ist:

Wäge ab mit dem Kopf und entscheide mit dem Herzen.

### **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

Prozessberatung und Changemanagement bei Einführung neuer Organisationsstrukturen und –abläufen; Führungskräfteentwicklung und Coaching; Supervision, Team-/Bereichsentwicklung

## **Stiftung SPI/Niederlassung Brandenburg Beratung für Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit**

**Franz-Mehring-Str. 20  
15230 Frankfurt (Oder)  
Telefon: 0335 3 87 27 80**

### **Personen und Ansprechpartner**

*Stefan Zaborowski*, Geschäftsbereichsleiter Kulturwissenschaftler

*Sascha Quäck*, Dipl.-Sozialpädagoge/-Sozialarbeiter, Qualitätsmanagement-beauftragter (EN-ISO), Konfrontativer Konfliktmanager

### **Profil**

In unserer Beratung bewegen wir uns in einem klaren Koordinatensystem. Dieses orientiert sich an den Interessen der Kunden/innen, ihren Motiven und Zielen, gegebenen Auftragslagen und vorhandenen oder realistisch einzurichtenden Rahmenbedingungen. Vor diesem Hintergrund beschreiben wir Entwicklungsmöglichkeiten und erarbeiten Entscheidungshilfen. Wir vermitteln Orientierungen und schaffen Sichten auf Mittel und Wege, Ziele zu erreichen. Dies kann aus Anlass akuter Krisensituationen oder im Rahmen längerfristiger Planungs- und Entwicklungsverläufe erfolgen. Wir widmen uns dem „kleinen“ Fall und der „großen“ Strategie gleichermaßen.

### **Beratungsansatz**

Beratung nach unserem Verständnis ist Unterstützung sachgerechten und zielorientierten Handelns in konkreten und realen Zusammenhängen. Sie bietet Hilfe in der Erschließung interner oder externer Ressourcen für die Lösung von Problemen. Unsere Beratung dient dazu, die Spezifik, die besondere Qualität der Angebote von Kunden/innen und ihren Nutzen für deren Auftraggeber/innen und Adressaten/innen herauszustellen.

Bei der Umsetzung unseres Beratungsangebotes gelten folgende Querschnittsprinzipien:

- ***Praxistauglichkeit***

Alle Beratungsergebnisse müssen den Bezug zur Praxis der Kunden/innen deutlich erkennen lassen. Es geht um die Unterstützung von Jugendhilfe unter realen und damit nicht immer optimalen Rahmenbedingungen. Es ist nicht ausreichend, globales Theoriewissen unter die Massen zu streuen und/oder vorgefertigte Projekte unreflektiert an die unterschiedlichsten Standorte zu transferieren.

- ***Individualität***

Die Leistungen müssen an den im Detail formulierten Interessenlagen und spezifischen Unterstützungsbedürfnissen der Kunden/innen festgemacht werden. Es muss eine weitest mögliche Passgenauigkeit mitunter außerhalb standardisierter Verfahrensmuster hergestellt werden.

- ***Souveränität***

Angebote der Kunden/innen nehmen wichtige Funktionen im Erhalt und der Entwicklung von Gemeinwesen wahr. Gleichzeitig bestehen mitunter Abhängigkeiten oder es werden Drucksituationen aufgebaut. Nützliche Angebote können souverän und selbstbewusst präsentiert werden.

- ***Aktivierung***

Entwicklungen, auf die nur gewartet wird, überrollen dann mitunter, wenn sie eintreffen. Wir suchen nach den Möglichkeiten und Notwendigkeiten, selbst in Bewegung zu geraten und Initiativen zu ergreifen.

- ***Serviceleistung***

Es gilt die vorhandene Erfahrung, dass etliche perspektivisch hilfreiche Prozesse von den Betroffenen im Alltagsgeschäft nicht nur teilweise oder mit eingeschränkter Wirkung zu organisieren sind. Unsere Beratung darf nicht zu einer langfristigen Mehrbelastung der begleiteten Personen, Projekte oder Strukturen führen, sondern muss ihnen Arbeit und Aufwand (nicht Verantwortung!) abnehmen.

Wir wenden uns mit unserem Beratungsangebot vor allem an:

- Mitarbeiter/innen freier und öffentlicher Träger der Jugendhilfe in all ihren Ebenen
- Mitarbeiter/innen von Verwaltungen
- Organisationen und deren Mitarbeiter/innen aus jugendhilferelevanten Tätigkeitsfeldern
- Jugendinitiativen und selbstverwaltete bzw. ehrenamtliche Strukturen
- Aktive aus trägerübergreifenden Arbeitsgruppen, Ausschüssen und Bündnissen
- Interessierte, deren Handeln die anderen angesprochenen Bereiche berührt

Wir arbeiten auf der Grundlage eines anerkannten Qualitätssicherungssystems und sind ein durch das Landesjugendamt des Landes Brandenburg zertifizierter Beratungsträger. Unsere Berater/innen verfügen durchgehend über langjährige Praxis in verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe und sind adäquat qualifiziert.

### **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

Unser Angebot gliedert sich in folgende Bereiche:

- Prozessbegleitung
- Konzept- und Projektentwicklung
- Entwicklung und Aufbau von Arbeitsstrukturen
- Finanzcontrolling
- Fortbildung
- Analyse- und Recherchetätigkeit
- Tagungsdesign
- Dokumentation und Service



Portugal

87-2311

I ❤️ P4U

I  
❤️  
P4U

## Kapitel 4

**Profile angrenzender Beratungsangebote****demos - Brandenburgisches Institut für Gemeinwesenberatung**

demos - das Brandenburgische Institut für Gemeinwesenberatung gehört zu den Kooperationspartnern im Rahmen des Handlungskonzeptes „Tolerantes Brandenburg“ der Brandenburgischen Landesregierung.

**Ansprechpartner/innen**

Geschäftsstelle von demos - Brandenburgisches Institut für Gemeinwesenberatung

Benzstr. 11–12

14482 Potsdam

Tel. 0331 7 40 62 46

Fax 0331 7 40 62 47

[www.gemeinwesenberatung-demos.de](http://www.gemeinwesenberatung-demos.de)

Leitung: Herr Wolfram Hülsemann

Tel. 0173 6 46 88 63

[hulsemann@BIG-demos.de](mailto:hulsemann@BIG-demos.de)

Stellv. Leitung: Herr Dirk Wilking

Tel. 0170 5 25 59 91

[mbt-cottbus@BIG-demos.de](mailto:mbt-cottbus@BIG-demos.de)

In sechs Regionen arbeiten Mobile Beratungsteams mit jeweils zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Beraterinnen und Berater und sind Ansprechpartner für Kommunen, öffentliche Verwaltungen, demokratische Parteien, Vereine, Verbände, Kirchen und Initiativen.

***Landkreise Barnim und Uckermark***

Regionalbüro Angermünde  
Berliner Str. 77, 16278 Angermünde  
E-Mail: [mbt-angermuende@BIG-demos.de](mailto:mbt-angermuende@BIG-demos.de)  
Herr Jürgen Lorenz, Tel.: 0172 3 96 10 36  
Frau Karin Dörre, Tel.: 0173 8 72 33 64

***Landkreis Elbe-Elster, Oberspreewald-Lausitz, Spree-Neisse sowie die kreisfreie Stadt Cottbus***

Regionalbüro Cottbus  
Friedensplatz 6, 03058 Cottbus  
E-Mail: [mbt-cottbus@BIG-demos.de](mailto:mbt-cottbus@BIG-demos.de)  
Herr Dirk Wilking, Tel.: 0170 5 25 59 91  
Frau Miriam Schilling, Tel.: 0171 5 35 66 46

***Landkreis Märkisch-Oderland, Landkreis Oder-Spree und die kreisfreie Stadt Frankfurt (Oder)***

Postanschrift:  
Mobiles Beratungsteam  
Regionalbüro Frankfurt (Oder)  
Postfach 1344, 15203 Frankfurt (Oder)  
E-Mail: [mbt-ff@BIG-demos.de](mailto:mbt-ff@BIG-demos.de)  
Herr Ray Kokoschko, Tel.: 0172 3 26 22 33  
Herr Robin Kendon, Tel.: 0177 4 11 61 30



***Landkreise Prignitz, Ostprignitz-Ruppin und Oberhavel***

Regionalbüro Neuruppin

Rudolf-Breitscheid-Str. 38, 16816 Neuruppin

E-Mail: [mbt-neuruppin@BIG-demos.de](mailto:mbt-neuruppin@BIG-demos.de)

Frau Gabriele Schlamann, Tel.: 0173 6 32 69 19

Herr Nicola Scuteri, Tel.: 0170 5 43 50 63

***Landkreise Potsdam-Mittelmark und Havelland, sowie die kreisfreien Städte Brandenburg/Havel und Potsdam***

Regionalbüro Potsdam

Stephensonstr. 23, 14482 Potsdam

E-Mail: [mbt-potsdam@BIG-demos.de](mailto:mbt-potsdam@BIG-demos.de)

Frau Frauke Postel, Tel.: 0173 9 77 29 15

Herr Thomas Weidlich, Tel. 0172 9 23 49 95

***Landkreise Teltow-Fläming und Dahme-Spreewald***

Regionalbüro Trebbin

Kirchplatz 4, 14959 Trebbin

E-Mail: [mbt-trebbin@BIG-demos.de](mailto:mbt-trebbin@BIG-demos.de)

Herr Jan Kasiske, Tel.: 0172 6 07 6913

Frau Andrea Nienhuisen, Tel.: 0172 6 07 6914

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Regionalbüros sind über die angegebenen Kontaktmöglichkeiten leicht zu erreichen. Selbstverständlich werden auf Wunsch alle Kontakte vertraulich behandelt.

**Ausgangslage**

Die Entwicklung eines professionellen Beratungsangebotes erwies sich wegen der Zunahme fremdenfeindlicher, rassistischer, rechtsextremer Entwicklungen im Land Brandenburg seit 1990 als notwendig.

Bürgerinnen und Bürger des Landes mussten situationsnah und fachkompetent über diese besorgniserregenden Entwicklungen informiert werden. Zugleich sollten Impulse für ein verstärktes Engagement zu Gunsten des demokratischen Gemeinwesens gegeben werden. Im Zusammenhang des zuerst 1998 formulierten Handlungskonzeptes „Tolerantes Brandenburg“ der Landesregierung wurden vom Mobilien Beratungsteam Brandenburg Beratungsansätze entwickelt und in der Praxis erprobt. Diese Beratungsansätze sind auch in die Arbeit Mobiler Beratungsteams eingeflossen, die später über das Bundesprogramm CIVITAS in anderen Bundesländern aufgebaut wurden.

### **Ansätze der Arbeit**

Mit dem Stichwort „Hilfe zur Selbsthilfe“ folgt die Mobile Beratung einem Ansatz, der vorhandene Stärken und Handlungsmöglichkeiten vor Ort suchen und fördern will. Daraus folgt, dass jeweilige regionale oder lokale Gegebenheiten die Beratungsarbeit wesentlich bestimmen. Zugleich gilt ganz grundsätzlich, dass diese Beratungsarbeit nicht Träger eigener lokaler oder regionaler Projekte sein kann. Professionelle Beratung als „Hilfe zur Selbsthilfe“ achtet darauf, dass positive Entwicklungen ausschließlich als Leistungen der beteiligten Akteurinnen und Akteure gewertet und beschrieben werden.

Beraterinnen und Berater treffen in den Kommunen häufig auf unterschiedliche Einsichten, Haltungen und Handlungsoptionen. Die Beratungsarbeit sucht deshalb positive Entwicklungen vermittelnd zu fördern und achtet darauf, jedwede Polarisierungen vor Ort zu vermeiden. Beratungsarbeit verfolgt in Konfliktsituationen zwischen demokratischen Akteuren einen meditativen Ansatz.

### **Inhalte der Beratungsarbeit**

Inhalte der Beratungsarbeit sind zunächst davon bestimmt Bürgerinnen, Bürgern und unterschiedlichsten Institutionen zu helfen,

- Strategien rechtsextremer Kräfte,

- Ansichten und Einstellungen die eine Nähe zu rechtsextremen und rassistischen Vorstellungswelten haben,
- Erscheinungsformen rechtsextremer Jugendkultur  
zu erkennen und die daraus erwachsenen Gefahren beurteilen zu lernen.

In geeignetem Rahmen können konkrete demokratische Handlungsoptionen besprochen und ihre Umsetzung gefördert werden. Menschen, Gruppen und Institutionen, die an vergleichbaren Problemen arbeiten, werden aufeinander aufmerksam gemacht. Sie werden ermutigt, nach möglichen Kooperationen zu suchen (sogenannter „Vernetzung“). Insbesondere sollen Kommunikations- und gegebenenfalls Kooperationsmöglichkeiten zwischen zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren und öffentlichen Verwaltungen befördert werden. Die Abwehr rechtsextremer und rassistischer Einflüsse setzt auf Dauer den Willen zum öffentlichen Engagement vieler Bürgerinnen und Bürger zu Gunsten demokratischer Grundwerte und Überzeugungen voraus.

Mobile Beratung sucht deshalb mit Menschen und Gruppen, die sich für eine positive Entwicklung des demokratischen Gemeinwesens engagieren wollen, nach jeweils situationsgerechten, Demokratie geleiteten Verfahren und Gestaltungsmöglichkeiten: Workshops, Zukunftswerkstätten, Zukunftskonferenzen u.a. Ausdrucksformen einer lebendigen Demokratie haben sich bewährt.

### *Elternwege – Beratungswege*

Häufig werden die Mitarbeiter der Mobilen Beratung angesprochen, wenn es um das „Abtriften“ junger Menschen in rechtsextreme Szenen geht. In Einzelfällen stehen dafür auch Mitarbeiter unseres Beratungsteams „Elternwege-Beratungswege“ zur Verfügung.

Dieses Projekt soll vor allem aber helfen, dass sich Eltern zusammenfinden, um Erfahrungen, Sichtweisen und Probleme hinsichtlich der Erziehung ihrer Kinder austauschen zu können. Im Sinne „Eltern stärken Eltern“ soll unter dem Gesichtspunkt der Förderung einer Elternselbsthilfekultur in ländlichen Räumen ein präventiver Ansatz der Beratungsarbeit umgesetzt werden.

## **Fachstelle Kinderschutz**

**Träger: Start gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH**

**Lehnitzstraße 22**

**16515 Oranienburg**

**Tel.: 03301 5 62 13**

**Fax: 03301 5 62 63**

**oranienburg@start-ggmbh.de**

**www.Start-ggmbh.de**

**www.fachstelle-kinderschutz.de**

### **Ansprechpartner/innen**

Leitung: Hans Leitner

Mitarbeiterinnen: Karin Troscheit, Ina Rieck

### **Unsere Handlungsfelder und Kompetenzen**

Einen besonderen Arbeitsschwerpunkt der Start gGmbH stellt derzeit der Kinderschutz und damit u.a. die Arbeit der Fachstelle Kinderschutz und die Durchführung des Zertifikatskurses „Kinderschutzfachkraft“ dar.

Die Fachstelle Kinderschutz im Land Brandenburg hat die Aufgabe, wesentliche Teile des Kinderschutz-Programms der Brandenburger Landesregierung in die Praxis umsetzen. Mit ihrem Angebot richtet sich die Fachstelle an Träger, Institutionen und Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe vordergründig in Brandenburg.

Ein Ziel ist es, die Handlungssicherheit der in Kinderschutzfragen beteiligten Fachkräfte durch Fachberatung und Qualifizierung sowie insbesondere durch Qualitätsentwicklung der Arbeit der Allgemeinen Sozialen Dienste der Jugendämter zu stärken.

Auch bei der Weiterentwicklung lokaler Netzwerkstrukturen bietet die Fachstelle Unterstützung an. Ziel ist, die Zusammenarbeit der Jugendhilfe mit anderen Bereichen, wie Schule, Gesundheit, Justiz und Polizei, zu verbessern.

Ein weiterer Schwerpunkt sind wissenschaftliche Untersuchungen: Die Fachstelle erhebt bundesweit die Personalausstattung im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter und analysiert Fälle, in denen Kinder in Folge von Misshandlung oder Vernachlässigung schwer verletzt wurden oder zu Tode gekommen sind.

Mit der Einführung des § 8a SGB VIII sind Jugendämter sowie freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe im Kinderschutz stärker in die Pflicht genommen. Ihr Schutzauftrag ist nun eindeutig gefasst. Welche rechtlichen, organisatorischen und fachlichen Konsequenzen ergeben sich daraus für die beteiligten Fachkräfte in der Praxis? Das Kompaktseminar „Qualifizierung zur Kinderschutzfachkraft“ der Start gGmbH richtet sich an Fachkräfte und Träger von Angeboten, Diensten und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, wie Jugendämter, Kitas, Beratungsstellen, Hilfen zur Erziehung, Horte oder Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit.

Weitere Informationen zur Beratungsphilosophie, Handlungsfeldern, Kunden und Projekten der Start gGmbH sowie Hinweise zu Veröffentlichungen, Praxisberichten und Dokumentationen finden Sie auf [www.start-ggmbh.de](http://www.start-ggmbh.de).

## **Kooperation in Brandenburg (KoBra.net)**

**Tel.: 0331 7 04 58 92**

**info@kobranet.de**

**www.kobranet.de**

### **Ansprechpartnerin**

Leitung: Katrin Kantak

### **Profil**

KoBra.net ist ein politisch unabhängiger Verbund von Projekten und Arbeitsbereichen in Trägerschaft der WIBB gGmbH, einem freien Träger der Jugendhilfe. Das Hauptziel aller KoBra.net - Aktivitäten besteht darin, die Bildungsqualität und Partizipationschancen von jungen Menschen zu verbessern. Bei KoBra.net arbeiten Menschen unterschiedlicher Professionen in interdisziplinären Teams.

Im Zentrum der Arbeit von KoBra.net stehen die Öffnung von Schule und die pädagogische Schulentwicklung, insbesondere die Gestaltung von Übergängen und Schnittstellen zu außerschulischen Akteuren. Das Leistungsspektrum von KoBra.net umfasst Beratung und Qualifizierung, Moderation, Informationstransfer (z. B. durch Fachtage und Kongresse, Arbeitshilfen, Broschüren, Zeitschriften), Vernetzung sowie Konzept- und Strukturentwicklung. Dabei wirkt KoBra.net als Bindeglied und Beraterin zwischen Praxis und öffentlichen Entscheidungsträgern.

### **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

KoBra.net-Angebote werden unter Berücksichtigung der spezifischen regionalen Verhältnisse gemeinsam mit den Beteiligten geplant und bedarfs- und

ressourcenorientiert umgesetzt. Handlungsleitende Prinzipien dieser Zusammenarbeit sind gegenseitige Wertschätzung und Transparenz sowie eine abgestimmte, flexible und reflektierte Vorgehensweise. Die Angebote von KoBra.net sind in der Regel kostenfrei und richten sich insbesondere an professionell Tätige aller Hierarchieebenen in Schule, Jugendhilfe und anderen Bereichen, die Verantwortung für das gedeihliche Aufwachsen junger Menschen tragen.

Bereichsübergreifende Ziele der Stelle sind:

- Schule als Lebenswelt gestalten,
- Ausgrenzung schwieriger Schüler/innen verhindern,
- Schulen öffnen,
- Kooperationsstrukturen auf allen Ebenen anregen,
- Netzwerke entwickeln,
- gelungene Ansätze der Kooperation zwischen Schule, Jugendhilfe und anderen Akteuren verbreiten.

Die Landeskooperationsstelle Schule – Jugendhilfe (LSJ) als Bereich von KoBra.net unterstützt und vernetzt Akteure beider Systeme, damit diese abgestimmt und gemeinsam die Lebens- und Bildungsqualität junger Menschen in Sozialräumen und an pädagogischen Orten steigern helfen. Gemeinsame Schwerpunktthemen von Jugendhilfe und Schule sind hierbei soziales Lernen und Gestaltung von Schule als Lebensraum, Bildungsarbeit mit Schulverweigerern und benachteiligten Kindern und Jugendlichen sowie die Unterstützung von sozialräumlichen und regionalen Kooperationen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LSJ recherchieren Bedarfe, initiieren fachliche Begegnungen und unterstützen Akteure in Jugendhilfe und Schule bei der Entwicklung und Umsetzung von Kooperationsideen in konkreten Projekten. Um Zusammenarbeit nachhaltig wirksam werden zu lassen, gilt es, diese strukturell zu verankern. In diesem Sinne wirkt die LSJ in Steuer-

gruppen, Fachbeiräten und Netzwerken mit und gibt fachliche Impulse durch die Erarbeitung und Verbreitung von Leitlinien, Kontrakten, Standards und Arbeitshilfen. Wer bei der Landeskooperationsstelle anfragt, muss nicht schon ein fertiges, sortiertes Anliegen präsentieren bzw. Lösungen parat haben. In gemeinsamen Gesprächen werden entlang des konkreten Unterstützungsbedarfs Lösungsideen entwickelt und Art und Umfang der LSJ-Leistung vereinbart.

Weitere Informationen zu KoBra.net finden Sie unter [www.kobranet.de](http://www.kobranet.de).

<b>KoBra.net</b>			
<b>Landeskooperationsstelle Schule – Jugendhilfe (LSJ)</b>	<b>Jugend-Bildung-Freizeit (J.B.F.)</b>	<b>Serviceagentur Ganztag</b>	<b>Servicestelle Schülerfirmen</b>
Schulverweigerung, regionale Kooperation, Fortbildung berufsgruppenübergreifend	<b>Klub-net - das trinationale Schülerclubprogramm</b>	<b>Programm „Ideen für mehr! Ganztagig lernen“</b>	<b>Schülerfirmen-koordination</b>
Soziales Lernen und Gestaltung von Schule als Lebensraum	Beratung zur Kooperation Schule-außerschulische Partner	Beratung zur Kooperation Schule-außerschulische Partner	<b>Schüler unternehmen was!</b>
	Schülerpartizipation im Ganztag	Schülerpartizipation im Ganztag	<b>Kooperative Schülerfirmen</b>
<b>Kontakt:</b> 0331 – 7 04 58 92 info@kobranet.de	<b>Kontakt:</b> 0331 – 7 04 35 53 schuelerclubs@kobranet.de	<b>Kontakt:</b> 0331 – 74 00 04 08 karen.dohle@ganztaegig-lernen.de	<b>Kontakt:</b> 0331 – 704 35 52 info@servicestelle-schuelerfirmen



## **KuKMA**

**c/o PSBZ gGmbH  
Tornowstr. 48  
14473 Potsdam  
Telefon: 0331 2 84 97 25  
Fax: 0331 2 84 97 30  
kukma@paritaet-brb.de**

### **Ansprechpartnerin**

Projektleiterin: Ulrike Häfner, Master of Social Work

### **Profil**

Die Kontakt- und Koordinierungsstelle für außerschulische Mädchenarbeit im Land Brandenburg (KuKMA) ist eine Fach- und Dienstleistungseinrichtung für Interessierte aus: Mädchenprojekten, Einrichtungen freier und öffentlicher Trägern der Jugendhilfe, für Kolleginnen aus Frauenzentren/Frauenhäusern, Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeiterinnen aus Schulen, der Arbeitsverwaltung, Vereinen und Verbänden. Ein Teil des umfangreichen Serviceangebotes besteht aus Fachberatungen und Konsultationen.

### **Beratungsansatz**

Das Beratungsangebot der KuKMA versteht sich als eine begleitende Unterstützungsleistung bei der (Selbst-)Reflexion von mädchenparteilichem und geschlechtergerechtem Praxishandeln sowie den Umgang mit Problemsituationen. Dafür werden den Anfragenden alternative/neue Wissensquellen als Reflexionsrahmen angeboten und mit ihnen gemeinsam mögliche Handlungsoptionen bzw. Strategien erarbeitet – die sowohl rechtliche wie auch methodisch-di-

daktische und persönlichkeitsorientierte Perspektiven einschließen. Die Praxis- und Fachberatung der KuKMA beinhaltet u.a. das Spiegeln des beschriebenen und zu verändern beabsichtigten Phänomens, Erfahrungen des Perspektivwechsels und die Vergewisserung von professioneller Nähe-Distanz-Beziehungen zwischen den beruflichen Akteur/innen und den Adressat/innen sowie Empowermentstrategien.

Die KuKMA bezieht sich, in ihrer berufsethischen Haltung und im Umgang mit unterschiedlichen Handlungslogiken im Beratungsprozess, auf die Definition der International Federation of Social Workers (IFSW), International Association of Schools of Social:

*„Soziale Arbeit als Beruf fördert den sozialen Wandel und die Lösung von Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen, und sie befähigt die Menschen, in freier Entscheidung ihr Leben besser zu gestalten. Gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse über menschliches Verhalten und soziale Systeme greift soziale Arbeit dort ein, wo Menschen mit ihrer Umwelt in Interaktion treten. Grundlagen der Sozialen Arbeit sind die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit.“* (<http://www.dbsh.de/html/wasistsozialarbeit.html>)

Die beratende Praxis der KuKMA orientiert sich zudem an Prinzipien von Mädchenarbeit/Mädchenpolitik:

- Freiwilligkeit
- Parteilichkeit
- Ganzheitlichkeit
- Partizipation
- Subjektorientierung
- Geschlechterpolitik/Gender

### **Beratungsthemen und Kompetenzfelder**

In den vergangenen Jahren wurde die KuKMA im Schwerpunkt zu folgenden Fragestellungen konsultiert:

- geschlechtsspezifische Projektplanung und Konzeptionsentwicklung,
- Fördermittelakquise und Antragstellung,
- geschlechtssensible Methoden und Didaktik,
- geschlechtergerechte Beteiligungsformen,
- Gender Mainstreaming,
- Entwicklung von Vernetzungsstrukturen,
- wirksame Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying.

Die Beratungen bzw. Beratungsprozesse erfolgten mehrheitlich vor Ort, in der betreffenden Einrichtung, auf Anfrage der Mitarbeiter/innen und /oder Träger – im Dialog, durch begleitete Gruppenarbeit mit dem Team und/oder in Form von Inhouse-Seminaren.

### **Veröffentlichungen**

Veröffentlichungen und Positionspapiere zu Entwicklungsherausforderungen für die Praxis finden Sie unter [www.kukma.de](http://www.kukma.de).



**LJA**

**Landesjugendamt  
Brandenburg**

- Grundsatzfragen der  
Kinder- und Jugendhilfe
- Kindertagesbetreuung
- Jugendarbeit
- Hilfen zur Erziehung
  
- Zentrale Adoptionsstelle  
Berlin-Brandenburg

Kapitel 5  
**Anlage**

**Grundsätze der Förderung von Beratungsangeboten in der Jugend-  
arbeit 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 beider freien Träger.
- 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 verfasst 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 Euro 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 Berater/In 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 Berater/In 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.

