8 Diskussion der Ergebnisse

An dieser Stelle werden die zuvor dargestellten Ergebnisse der Themenanalyse nun diskutiert und an die theoretischen und empirischen Ausführungen dieser Arbeit rückgebunden. Auch hier musste, wie schon bei der Darstellung, eine Auswahl getroffen werden. Dementsprechend können folgend nicht alle dargestellten Ergebnisse berücksichtigt werden. Einige diskussionswürdige Aspekte sind im Zuge der Darstellung bereits aufgezeigt worden. Die Gliederung der Diskussion folgt dabei den Forschungsfragen und versucht diese zu beantworten. Zuvor wird jedoch noch die methodische Umsetzung unter Beachtung der nun vorliegenden Ergebnisse reflektiert. Zur Geltungskraft der Ergebnisse sei noch einmal angemerkt, dass diese aufgrund der qualitativen Natur der Analyse keine Repräsentativität beanspruchen können.

8.1 Reflexion des methodischen Vorgehens

Mit Blick auf die methodische Umsetzung der Themenanalyse und die erbrachten Ergebnisse lassen sich methodische Grenzen identifizieren, die an dieser Stelle zur Einordnung der Ergebnisse und Anregung folgender Analysen festgehalten werden sollen. Der Fokus liegt dabei auf der Wahl des Samples sowie der Kategorienbildung.

Bezüglich des Samples ist zuvor eine begründete Auswahl getroffen worden, welche die verfügbaren Ressourcen für diese Untersuchung vollständig gebunden hat. Gleichwohl wird deutlich, dass die Einbeziehung weiteren Materials die Perspektiven der einzelnen Länder hätte ergänzen

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

können. So ist 2023 in NRW eine weitere Arbeitshilfe erschienen, die – anders als das hier untersuchte Dokument – konkrete Struktur-, Prozess- und Ergebnisindikatoren für bestimmte Settings und Prozesse der OKJA formuliert (siehe Anhang 2). Der Befund, dass NRW in der vorliegenden Empfehlung primär QE-Prozesse fokussiert, ist somit spezifisch auf das untersuchte Material zu beziehen und durch den Blick auf ergänzende Dokumente zu erweitern. Ähnlich verhält es sich mit dem Bayerischen Jugendring, welcher ebenfalls noch separate Veröffentlichungen zu Standards für die Qualifikation von Personal sowie Standards für die Kommunale Jugendarbeit vorhält. Künftige Forschungsarbeiten könnten hier durch eine Erweiterung des Samples oder eine quantitative Inhaltsanalyse ein noch umfassenderes Bild zeichnen.

Auch das Kategoriensystem als zentrales Analyseinstrument ist kritisch zu reflektieren. In der Konstruktion wurde deduktiv auf einen Beitrag von Deinet und Icking zurückgegriffen (siehe Kap. 6.3). Da dieser eine Nähe zum Material aus NRW aufweist, zeigten sich bei der Anwendung auf andere Bundesländer strukturelle Herausforderungen. Während sich die Trennung in Einrichtungs-, Dialog- und Kommunale Ebene für NRW eignete, ergaben sich für Niedersachsen Abgrenzungsfragen. Dies verdeutlicht, dass die zugrunde liegenden Logiken der Landesempfehlungen variieren. Eine vorgelagerte induktive Phase oder eine Probekodierung mit kontrastierendem Material (statt mit NRW-Material) hätte diese strukturellen Unterschiede im Vorfeld deutlicher machen können.

Ungeachtet dieser methodischen Eingrenzungen konnte im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse der zentrale Diskurs zu den verschiedenen Themenfeldern herausgearbeitet werden. Die Ergebnisse bieten einen fundierten Anlass zur fachlichen Diskussion und können als Ausgangspunkt für die weitere Auseinandersetzung mit der Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit dienen.

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

8.2 Ergebnisdiskussion zu Merkmalen für Qualität

> Welche Merkmale Offener Kinder- und Jugendarbeit werden in Empfehlungen der überörtlichen Jugendhilfeträger als Qualitätsanforderungen beschrieben?

Die Darstellung der Ergebnisse zeigt, dass der Umgang mit Qualitätsmerkmalen und -anforderungen sehr stark von der Herangehensweise und Zielsetzung der Landesjugendämter in der Entwicklung ihrer Empfehlungen abhängt. Mitunter werden nicht einmal Qualitätskriterien formuliert. Grundsätzlich wird die Erarbeitung konkreter Qualitätskriterien der örtlichen Ebene zugeschrieben. Dies ist nachvollziehbar, da die OKJA zum einen sehr heterogen ist und zum anderen deutlich wird, dass die Existenz von Qualitätskriterien weniger ausschlaggebend ist als der ihnen vorangehende Aushandlungsprozess. Gleichzeitig eröffnet diese Offenheit auch die Gefahr, dass überhaupt keine Qualitätskriterien entwickelt werden, wenn der örtliche Jugendhilfeträger seine Gesamtverantwortung hier nicht wahrnimmt. Dass dies kein hypothetisches Szenario ist, ist zu Beginn bereits diskutiert worden (siehe Kap. 3.3) und zeigt des Weiteren auch die Studie von Oettler und Pudelko in Bezug auf die Jugendhilfeplanung (Oettler & Pudelko, 2023, S. 50). Hier lässt sich also diskutieren, ob eine stärkere Regelung von Kriterien der Strukturqualität innerhalb der Ausführungsgesetze angebracht wäre.

So ist die geschlechterparitätische Doppelbesetzung eines Jugendtreffs bspw. nicht nur im Kontext der Beziehungsoptionen für junge Menschen bedeutsam, sondern kann auch unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit und der Verkehrssicherungspflichten diskutiert werden.

Ein Grund für das Fehlen von strukturellen Qualitätskriterien ist womöglich auch die Hürde, dass eine Vorgabe von z. B. Mindeststandards die Frage der Bedarfsbemessung nach sich zieht. Für diese ist ein einheitlicher Berechnungsschlüssel auf Landesebene jedoch nur schwer vorstellbar. Allerdings zeigen die Standards aus Bayern, dass zumindest grobe Mindeststandards, wie das Arbeiten zu zweit oder die materielle Ausstattung einer Einrichtung, auch losgelöst von der konkreten Bedarfsermittlung begründet werden können.

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Ergebnisse zeigen, dass sich konkretere Merkmale vor allem auf die Strukturdimension von Qualität beziehen, während die Prozess- und Ergebnismerkmale eher unkonkret gehalten werden. Als Beispiel kann hier die angesprochene Personalressource in Kontrast zum Prinzip der Offenheit betrachtet werden. So enthält die Aussage, dass Fachkräfte mindestens zu zweit arbeiten sollen eine unmittelbare Kennzahl, während die Aussage, dass OKJA einen niedrigschwelligen und einladenden Zugang vorhalten soll, zunächst noch operationalisiert werden muss, um überprüfbar zu sein.

Dass die Empfehlungen bzgl. der Prozess- und Ergebnisqualität weitestgehend vage bleiben bzw. lediglich auf anerkannte Arbeitsprinzipien in unmittelbarer Nähe zum SGB VIII oder der UN-Kinderrechtskonvention verweisen, stellt ein erwartbares Ergebnis dar. So ist bereits zu Beginn diskutiert worden, dass ein Diktieren von Prozessmerkmalen schon auf örtlicher Ebene einen Eingriff in die Trägerautonomie und Wertepluralität der Kinder- und Jugendhilfe sowie eine Missachtung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit darstellen würde (siehe Kap. 3.3 & Kap. 4.2). Folglich muss dies auch für die Landesebene gelten. Mit Blick auf die Ergebnisqualität ist die Abstraktheit durch allgemeine Wirkungszuschreibungen genauso nachvollziehbar, da konkrete Handlungsziele sich ebenfalls aus genannten Gründen den Ländern entziehen und evidenzbasierte Wirkungsmodelle bisher fehlen. Genau hier kann allerdings auch angemerkt werden, dass die Entwicklung solcher Wirkungsmodelle in Angesicht deren Komplexität wohl kaum allein der örtlichen Ebene überlassen werden kann. Damit soll nicht in Abrede gestellt werden, dass seitens der Länder keine entsprechenden Aktivitäten stattfinden würden. Modellprojekte in deren Auftrag – wie beispielsweise die Arbeiten bei von Spiegel (2000, S. 146) und Müller et al. (2008) – oder auch die Empfehlung aus Niedersachsen, leisten wichtige Beiträge zu dieser Aufgabe. Nichtsdestotrotz muss die strukturelle Verortung solcher Bemühungen an dieser Stelle noch einmal betont werden.

Folgend sollen noch vier Aspekte diskutiert werden, die im Zuge der Qualitätsmerkmale besonders aufgefallen sind. Dabei ist zu erwähnen, dass diese Merkmale ebenfalls eine Selektion basierend auf dem Erkennt-

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nisinteresse des Autors darstellen und auch eine andere Fokussierung von Merkmalen möglich wäre:

Qualitätsmerkmal: Zusatzausbildung für Offene Kinder- und Jugendarbeit

Die Qualifikation stellt, ein zentrales Merkmal der Strukturqualität dar. Dies wird auch in der bayerischen Empfehlung deutlich. Vor allem unter dem Blickwinkel, dass die Strukturqualität den Rahmen für die Prozessqualität vorgibt (siehe Kap. 4.2), kann die Qualifikation von Mitarbeitenden als Voraussetzung für die Arbeit an der Prozessqualität gesehen werden. Setzt man dies noch mit Erkenntnissen aus Voigts und Hallmanns Studie zu Fachkräften in der OKJA in Verbindung, wird die Bedeutung des Kriteriums „Zusatzqualifikation" noch deutlicher: So haben laut der Studie in Bewerbungsverfahren der OKJA nur 28 % der Bewerber:innen Vorerfahrungen im Feld der Kinder- und Jugendarbeit. 48 % kommen dagegen direkt aus dem Studium oder der Ausbildung, während 23 % aus anderen Feldern der Jugendhilfe stammen (Voigts & Hallmann, 2024, S. 26). Gleichzeitig scheint das Handlungsfeld laut der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) im Studium der Sozialen Arbeit zumindest in der Fläche keinen besonderen Stellenwert einzunehmen (AGJ, 2022, S. 3–5). Auch hier kann festgehalten werden, dass die überörtliche Ebene die Jugendämter in dieser Aufgabe unterstützen muss, da die Entwicklung eigener Fortbildungen die verfügbaren Kapazitäten i. d. R. übersteigen wird. Dies greift der Bayerische Jugendring bspw. auf, indem er im Rahmen eines eigenen Institutes eine entspreche „Arbeitsfeldfeldqualifizierung" anbiete. Gleichzeitig unterhält er eine Hochschulkooperation für einen „Schwerpunkt Jugendarbeit" (E3, S. 21).[39] Ein in diesem Kontext weiterhin zu nennendes Angebot ist das Modellprojekt „BERUFung Jugendarbeit", welches in Sachsen auf Landesebene eine für Träger kostenlose Zusatzqualifizierung – differenziert nach Hochschulabsolvent:innen und Erzieher:innen – anbietet (Schmidgall et al., 2024). Diese beiden Angebote zeigen beispielhaft, wie das Thema auf der Landesebene bearbeitet werden kann.

39 Die Ergebnisse zu den Unterstützungsmaßnahmen der überörtlichen Jugendhilfeträger konnten aufgrund des Umfangs leider nicht ausführlicher dargestellt werden. Sie sind ebenfalls im Anhang enthalten (siehe Anhang 4)

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Qualitätsmerkmal: Kindheits- und jugendgemäße Beteiligung

Des Weiteren wird an dieser Stelle auch noch einmal die besondere Betonung einer kindheits- und jugendgemäßen Beteiligung in der Empfehlung des Landesjugendamtes Niedersachsen hervorgehoben. Dies ist in zweifacher Weise relevant:

So ist die Wertung von Partizipation als Recht und nicht als besondere pädagogische Qualität nicht neu. Straßburger und Rieger heben bspw. hervor, dass die Beteiligungsrechte in Einrichtungen z. B. in Konzepten verankert werden sollen, um deren Verbindlichkeit zu sichern (Straßburger & Rieger, 2019, 83ff.) (siehe zu Konzepten auch 8.3). Gleichzeitig weisen Deinet et al. jedoch auch darauf hin, dass die Partizipation in der OKJA sehr heterogen umgesetzt wird und oft auf die Angebotsebene beschränkt bleibt (Deinet et al., 2017, 173ff.). Es lässt sich somit fragen, ob dieses Recht in der OKJA überall auch bewusst als solches gehandelt wird. Durch die kontinuierliche sprachliche Betonung von Partizipation als Recht wird die Rolle der Adressat:innen als echte Koproduzierende für Lesende ggf. deutlicher, als wenn Partizipation an Ziel- bzw. Wirkungsformulierungen zur Selbstwirksamkeit gekoppelt wird. Dieser Ansatz gipfelt dann in den dargestellten Formulierungen, in denen nicht die Gewährung von Partizipation begründet werden muss, sondern deren Verweigerung (siehe Kap. 7.1).

Das zweite Merkmal, auf das hier hingewiesen werden soll, ist die Berücksichtigung der Lebensphase der Kindheit. Wie bereits angesprochen macht Schulz darauf aufmerksam, dass Kindheit in der OKJA wenig beachtet zu werden scheint, obwohl Kinder statistisch einen signifikanten Anteil der Adressat:innen darstellen (Autor:innen KJH-Statistik, 2024, S. 469; Schulz, 2024, S. 469). Er verdeutlicht dies daran, dass „Jugend" sprachlich sowohl eine Zielgruppe als auch Lebensphase beschreiben kann, während Kinder und Kindheit zwei verschiedene theoretische Konstrukte sind (Schulz, 2024, S. 470–471). Die Kindheit gelte es dabei laut ihm stärker in Praxis und Theorie einzubeziehen (Schulz, 2024, 474ff.).

Die konsequente Nennung von Kindern und Kindheit in: Kinder- und Jugendarbeit, Kinder- und Jugendhilfeplanung und kindheits und jugendgemäßer Beteiligung kann hier als Anlass genommen werden, die Lebensphase Kindheit expliziter in Qualitätskriterien aufzunehmen. Dies betrifft

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

hierbei sowohl die Partizipation als auch Qualitätskriterien für z. B. die Qualifikation oder die Ausstattung.

Qualitätsmerkmal: Abgrenzung von fremden Aufgaben

Ein weiteres Qualitätsmerkmal, dass vor allem in Bezug zur kommunalen Jugendpolitik sichtbar geworden ist,[40] ist das Merkmal der Abgrenzung von fachfremden Aufgaben. Dies ließe sich im genannten Kontext auf der Prozessebene als Qualitätskriterium für sekundäre Prozesse in der Zusammenarbeit mit unter anderem den Kommunen verorten (siehe Kap. 4.2). Es ist insofern hervorzuheben, als das die Vereinnahmung der OKJA durch andere Institutionen immer wieder diskutiert wird.[41] Somit muss die Entwicklung von Qualitätskriterien auch die Grenzen der eigenen Arbeit und Prozesse beinhalten. In der bayerischen Empfehlung ist dies weiterhin auch auf der Strukturebene durch die bauliche Eigenständigkeit zum Ausdruck gekommen (siehe Kap. 7.1). Dabei sollte natürlich berücksichtigt werden, dass diese Grenzen nicht willkürlich gesetzt werden, sondern sich aus den entsprechenden gesetzlichen Aufträgen, Fachdiskursen und örtliche Bedarfsermittlungen ergeben.

Qualitätsmerkmal: Umgang mit mentaler Gesundheit

Abschließend wird noch kurz auf den Aspekt der mentalen Gesundheit eingegangen. Dieser stellt unmittelbar noch kein eigenes Qualitätsmerkmal dar, kann jedoch in verschiedenen Struktur- sowie Prozessmerkmalen operationalisiert werden. Die Themen mentale Gesundheit und auch Einsamkeit, welche in der bayerischen Empfehlung angesprochen worden ist und hier den Ausgangspunkt der Generalisierung darstellt, sind weitaus zu komplex, als dass sie hier angemessen diskutiert werden könnten. Gleichzeitig ist das Thema Einsamkeit nicht erst aufgrund der Isolation während der Coronapandemie von Relevanz. Exemplarisch kann hier auf die Strategie gegen Einsamkeit des Bundes (BMFSFJ, 2023) sowie speziell für Kinder und Jugendliche auf das Projekt „TeilSein“ der Landesverbände Schleswig-Holstein und Thüringen des Deutschen Roten Kreu-

40 Darüber hinaus ist es weiterhin auch im Kontext der Alltagsberatung zur Abgrenzung von Einzelfallhilfe thematisiert worden (siehe Anhang 4).

41 Siehe hierzu unter anderem Scherr (2002, S. 98–99, 2021, S. 642).

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

zes verwiesen werden (DRK Landesverband Thüringen e. V., 2024). Es scheint demnach angebracht, dieses Merkmal nicht nur für die Ergebnisdimension zu erwähnen, sondern die Förderung mentaler Gesundheit bzw. die Unterstützung bei der Bewältigung von Einsamkeit explizit in Qualifikationsmerkmale (Struktur) sowie die Beziehungsarbeit und Beratung (Prozess) zu übersetzen.

8.3 Ergebnisdiskussion zu Strukturen und Prozessen der Qualitätsentwicklung

> Welche Strukturen und Prozesse werden zur Durchführung der örtlichen Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit von diesen beschrieben?

In Bezug auf die Frage, welche Strukturen und Prozesse für die örtliche Qualitätsentwicklung in der OKJA beschrieben werden, ließen sich in den nordhrein-westfälischen und niedersächsischen Dokumenten insbesondere die Aspekte der Datenerhebung, Evaluation, verschiedene Dialogformate sowie die verbindliche und transparente Regelung dieser in einem Rahmenkonzept oder einer vergleichbaren Form identifizieren.[42] Diese werden weiter gerahmt von verschiedenen Voraussetzungen und Gelingensfaktoren, auf die im Rahmen der Steuerung noch eingegangen werden wird (siehe Kap. 8.4). Rahmenkonzepte sollen Qualitätskriterien und Mindeststandards enthalten, welche von der örtlichen Ebene zu entwickeln sind. Dialogformate sind der Austausch zwischen der Kommunalen Jugendarbeit und der Einrichtung, Qualitätszirkel sowie die Kommunikation mit Politik und Öffentlichkeit.

In Bezug auf die Datenerhebung kann auf die genannten Kriterien für Erhebungsinstrumente in Niedersachsen Bezug genommen werden. Für eine umfassende und gleichzeitig nutzerfreundliche und zeitsparende Arbeit mit Daten reichen normale Office-Anwendungen wie

42 In der bayerischen Empfehlung spielte der Aspekt der Qualitätsentwicklung wie beschrieben keine nennenswerte Rolle (siehe Kap. 7.2).

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Excel demnach nicht aus (E2, S. 40). Hier kann betont werden, dass zur Struktur der Qualitätsentwicklung demnach auch geeignete Softwarelösungen bezogen oder ggf. entwickelt werden müssen. Im Rahmen des niedersächsischen Modellprojektes hat die Region Hannover bspw. mit der GEBIT Münster eine webbasierte Datenbankanwendung entwickelt (E2, S. 42). Entsprechende Werkzeuge stellen demnach wie gezeigt worden ist einen Teil der Struktur da. Hier kann auch auf die rechtlichen Rahmenbedingungen verwiesen werden, die auf eine angemessene digitale Ausstattung der Jugendämter zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben hinweisen (§ 79 Abs. 3 SGB VIII).

Deutlich wird, dass die partizipativ-dialogische Entwicklung der Verfahren als Prozess im Mittelpunkt der Empfehlungen steht, auch wenn diese sich in ihrem logischen Aufbau und den gewählten Schwerpunkten jeweils unterscheiden:

Tabelle 26: Gegenüberstellung der Strukturierung der Qualitätsentwicklungsmodelle in NRW und Niedersachsen

Nordrhein-Westfalen: Drei Ebenen kommunaler Qualitäts- und Wirksamkeitsdialoge in der OKJA	**Niedersachsen: Vier Dimensionen von kommunaler Qualitätsentwicklung in der OKJA**
Einrichtungsebene	Gegenstandsbestimmung
Dialogebene	Vom Bestand zum Bedarf
Kommunale Ebene	Evaluation
	Partizipation

Anmerkung. Eigene Darstellung anhand Deinet und Icking (2008, S. 129) und dem Analysematerial (E2, S. 20).

NRW fokussiert die Gestaltung von verschiedenen Dialogformaten, während Niedersachsen sich stärker auf die Fundierung der QE mittels methodisch abgesicherter Datenerhebungen und Evaluationen konzentriert. Gleichzeitig tauchen die Dialoge und die Datenerhebung grundsätzlich in beiden Empfehlungen auf. Gemein haben beide, dass es nicht die richtige Struktur oder den richtigen Prozess für die Qualitätsentwicklung gibt, sondern dass die Aushandlungsprozesse über die Verfahren der Qualitätsentwicklung der entscheidende Faktor sind.

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Bezieht man die Ergebnisse auf die vorangegangenen theoretischen Ausführungen dieser Arbeit, lassen sich die Empfehlungen unter anderem in einen Bezug zum PDCA-Zyklus setzen (siehe Kap. 4.2). So wird die Arbeit (Do) über die auszuhandelnden Prozesse der Datenerhebung, Evaluation sowie Dialoge überprüft (Check), um dann ggf. weitere Maßnahmen wie z. B. Fortbildungen einzuleiten (Act). Dies geschieht dabei in einem kontinuierlichen Rhythmus.

Spannend ist in diesem Kontext jedoch die Planung (Plan). Hier kann in den Empfehlungen zwischen der Angebotsplanung der Einrichtung sowie der Jugendhilfeplanung unterschieden werden. Besonders die Jugendhilfeplanung ist als zentrales Planungsinstrument der Jugendhilfe (siehe Kap. 3.4) an dieser Stelle noch einmal zu diskutieren.

Während die Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung sowie die Abstimmung der QE auf den kommunalen Kinder- und Jugendförderplan in NRW zwar explizit genannt werden, ist der Bezug zur JHP in Niedersachsen aufgrund der hervorgehobenen Dimension der Bedarfsermittlung deutlich präsenter. Dies kann zum Anlass genommen werden, die Bedeutung der JHP für die Qualitätsentwicklung der OKJA noch einmal in den Mittelpunkt zu stellen.

Vergleicht man die Ausführungen der beiden Empfehlungen dahingehend, kann der Eindruck entstehen, dass Niedersachsen die Qualitätsentwicklung als zentralen Bestandteil der Jugendhilfeplanung sieht, während die JHP und QE in NRW als zwei separate Gegenstände behandelt werden, die es miteinander abzustimmen und zu verbinden gilt. Dabei lässt sich die Frage stellen, ob hier nicht zwei Dinge verbunden werden sollen, die eigentlich gar nicht getrennt zu sehen sind.

Jugendhilfeplanung besteht mindestens aus den Phasen: Bestandserhebung, Bedarfsermittlung und Maßnahmenplanung. Dazu soll Jugendhilfeplanung für die Maßnahmenplanung Maßstäbe für die Bewertung dessen, was geeignet ist, heranziehen und Adressat:innen sowie freie Träger beteiligen (siehe Kap. 3.4). Bezieht man nun noch mit ein, dass Merchel als weitere Phase der Jugendhilfeplanung die Evaluation nennt (Merchel, 2016, S. 87), lässt sich mit Blick auf die Forschungsfrage sagen, dass Niedersachsen mit seinen vier Dimensionen der Qualitätsentwicklung letzt-

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

lich Strukturen und Prozesse einer bereichs- und qualitätsorientierten Jugendhilfeplanung beschreibt.

Nun könnte diskutiert werden, worin die Vor- und Nachteile in den jeweiligen Vorgehensweisen bestehen. Dies würde jedoch den vorliegenden Rahmen übersteigen. Stattdessen sei darauf verwiesen, dass der Gesetzgeber mit dem „§ 80 Jugendhilfeplanung" nicht nur einen Auftrag für die Durchführung von Planung gesetzt hat, sondern auch die Grundlage für ein fundiertes, legitimiertes und partizipatives Planungsinstrument. An dieser Stelle sei die These aufgestellt, dass es sowohl fachlich-inhaltlich als auch strategisch sinnvoll sein könnte, dieses stärker zu nutzen, indem man sich auch begrifflich im § 80 SGB VIII verortet und die Qualitätsentwicklung in der OKJA bereits als Teil der Jugendhilfeplanung versteht.

So wäre im Falle NRWs anstelle der Empfehlung, die Jugendhilfeplanung an der Qualitätsentwicklung zu beteiligen (siehe E1, S. 11) eher davon zu sprechen, dass diese bereits Jugendhilfeplanung ist. Mitunter hilft es dafür auch auf der örtlichen Ebene immer wieder darauf hinzuweisen, dass die Jugendhilfeplanung keine Stelle im Organigramm ist – die man an etwas beteiligen könnte – sondern ein in gemeinschaftlicher Verantwortung auszuübendes Gestaltungsinstrument. Die Rolle der Jugendhilfeplanung wird abschließend noch unter dem Aspekt der Steuerung diskutiert werden (siehe Kap. 8.4).

Auch hier könnte man erneut die besondere Stellung der Kinder und Jugendlichen in der niedersächsischen Empfehlung als „Evaluator:innen" (E2, S. 45) ausführen. So wird dies schließlich auch in der Empfehlung nicht unbegründet durchgehend wiederholt. Dies würde allerdings ebenfalls den vorliegenden Rahmen übersteigen.

Weiterhin ist mit Blick auf die theoretischen Ausführungen auch interessant, welche Themen in den Empfehlungen nicht ausführlich beschrieben werden. So wird der sensible Umgang mit Daten und deren mögliche Funktion als Machtpotenziale für verschiedene Anspruchsgruppen und Verwertungsinteressen zwar erwähnt (siehe Kap. 7.2), gleichzeitig enthalten sie jedoch keine konkreten Hinweise auf Modelle oder Methoden, mit denen dies reflektiert oder moderiert werden könnte. Demnach bleiben die Beschreibungen der Strukturen und Prozesse zur QE insofern vage, als dass auf eine beispielhafte Erwähnung von Modellen für das Stakeholder-

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

management, wie jenes von Mitchell et al., verzichtet wird (siehe Kap. 4.1). Ähnliches gilt auch für die Etablierung der Dialogformate oder die Gütekriterien für die Verschriftlichung von Prozessen, wie bei Meinhold und Matul beschrieben (Meinhold & Matul, 2011, 18ff.). Hier kann auf die für die theoretische Auseinandersetzung hinzugezogenen Beiträge von bspw. Ribbeck (2022) oder Brüggemann et al. (2024) verwiesen werden, welche eine Reihe von Qualitätsmodellen und Methoden aufzeigen. Zwar muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den beiden Empfehlungen jeweils um eine Arbeitshilfe bzw. einen Projektbericht handelt, jedoch könnten weiterführende Hinweise auf praxisnahe Methoden für die örtliche Ebene hilfreich sein. Dies betrifft hierbei vor allem auch die Mitarbeitenden der Kommunalen Jugendarbeit (siehe Kap. 8.4).

Abschließend kann festgehalten werden, dass beide Empfehlungen sowohl Elemente der Qualitätsentwicklung wie auch Qualitätssicherung beinhalten. Dabei lässt sich unter Bezug auf Merchel ferner festhalten, dass in beiden Fällen weniger auf Standardisierung und mehr auf fachliche Evaluation gesetzt wird (Merchel, 2013, S. 143). Gleichzeitig unterscheiden sie sich jedoch darin, dass NRW schwerpunktmäßig den Aspekt der Selbstevaluation und des strukturierten Dialogs fokussiert, während Niedersachsen die Evaluation durch Jugendliche und die Nutzung von Kennzahlen betont (Merchel, 2013, S. 146).

Parallel zur vorherigen Diskussion werden folgend ebenfalls zwei Aspekte noch einmal gesondert fokussiert, die als diskussionswürdig angesehen werden:

Einrichtungskonzepte als Versuch der Qualitätssicherung

Wie bereits erörtert worden ist, sind der Berücksichtigung der Einrichtungskonzepte verschiedene Überlegungen vorausgegangen (siehe Kap. 6.3 & Kap. 7.1). Diese werden nun noch in kompakter Form skizziert. Merchel äußert in seinen Anmerkungen zur zielorientierten Konzeptentwicklung nach von Spiegel nicht nur, dass die Inhalte des Konzepts in Donabedians Qualitätsdimensionen aufgelöst werden können: Er weist vor allem darauf hin, dass die Aufnahme der Qualitätsarbeit vom Ausgangspunkt der Ziele / Konzepte aus mit Fallstricken verbunden ist. So kann die abstrakte Auseinandersetzung mit Zielen „als eine abgehobene, mit dem Quali-

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

tätsdiskurs nicht unbedingt verkoppelte Debatte erlebt" werden, falls sich diese zu sehr von der alltäglichen Arbeit entfernt. Dies kann die womöglich ohnehin schon bei Mitarbeitenden bestehende Skepsis bzgl. Qualitätsentwicklung noch verschärfen (Merchel, 2013, S. 172).

Insofern bietet es sich an, einen Schritt von der Selbstverständlichkeit der Konzeptarbeit zurückzutreten und zu fragen, zu welchem Zweck diese genau erfolgen soll bzw. welche Funktion das Konzept nachher für die alltägliche Arbeit übernimmt. Mit anderen Worten: Wenn Empfehlungen – oder auch Fachkräfte – nahelegen, dass man ein Konzept entwickeln muss, ist dann damit nicht eigentlich etwas anderes gemeint?

Die Rekonstruktion von tieferliegenden Sinnstrukturen ist nicht Teil dieser Arbeit gewesen, trotzdem sei hier anhand von zwei Beispielen erläutert, welche Wirkungen dem Konzept zugeschrieben werden könnten:

Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit: So kann einem Konzept die Schaffung von Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit zugeschrieben werden. Dies bezog sich im Material von Niedersachsen vor allem auf die Rechte von Kindern und Jugendlichen. So ist bereits angesprochen worden, dass unter anderem Beteiligungsrechte in Konzepten verankert werden sollen, um dadurch für junge Menschen einforderbar zu sein (siehe Kap. 7.1 & Kap. 8.2). Jedoch bedeutet die Niederschrift im Konzept strenggenommen weder, dass die Adressat:innen ihre Rechte kennen, noch dass sie diese einfordern können.

Zielorientierung und Handlungssicherheit: Des Weiteren kann mit Konzepten angestrebt werden, dass sie die Zielorientierung der Arbeit sicherstellen und den Mitarbeitenden Handlungssicherheit bieten (z. B. durch Prozessbeschreibungen). Jedoch lässt auch hier die Verschriftlichung von Zielen und Prozesskriterien keine Aussage darüber zu, ob die Arbeit später wirklich zielorientiert abläuft oder Mitarbeitende handlungssicherer sind. Die Zielorientierung ließ sich z. B. in der Konzeptthematisierung in dem Material aus NRW erkennen.

In beiden Fällen stellt das Konzept einen Versuch der Qualitätssicherung dar. Hier kann noch einmal auf Merchel verwiesen werden, der diesbezüglich festhält, dass sich

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

> *„Qualität in den dynamischen, durch Individualität der Erwartungen und des Handelns geprägten und auf Koproduktion angewiesenen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit […] auf keinen Fall ‚sichern' lässt". (Merchel, 2013, S. 55)*

Die Existenz des Konzepts ist keine Garantie dafür, dass durch dieses ein angestrebter Zustand eintritt. Das Konzept ist lediglich die Verschriftlichung bzw. Vergegenständlichung eines vorangegangenen Prozesses, das auch unbeachtet in der Schublade liegen kann. Damit sei nicht gesagt, dass Konzepte unwichtig sind. Wie die Empfehlungen herausstellen, ist die Verschriftlichung des erarbeiteten Konsenses in Form von Konzepten durchaus notwendig, um nachher darauf zurückgreifen zu können. Dies gilt insbesondere auf der kommunalen Ebene im Rahmen von Qualitätsentwicklungs- und Jugendhilfeplanungskonzepten, die den Prozessen die notwendige Legitimation und Verbindlichkeit verleihen, ggf. auch dadurch, dass die Teilnahme an Förderstrukturen gekoppelt wird. Die Einrichtungskonzepte entfalten ihre Wirkung jedoch nur, wenn die Mitarbeitenden sich die Inhalte des Konzeptes auch aneignen und diese umsetzen.

Das wiederum bedeutet jedoch auch, dass das Einrichtungskonzept als Instrument lediglich eine nachgeordnete Funktion hat und die Qualitätsarbeit dementsprechend an einer anderen Stelle beginnen muss. Des Weiteren bedeutet es, dass in jedem Prozess der Konzeptentwicklung einer Einrichtung genauso wie bei den Rahmenkonzepten zur Qualitätsentwicklung zunächst bestimmt werden muss, zu welchem Zweck ein Konzept überhaupt entwickelt wird.

Die europäische Perspektive in der örtlichen Qualitätsentwicklung der OKJA

Abschließend zur zweiten Forschungsfrage soll kurz die europäische Ebene einbezogen werden, die bereits zuvor nur skizziert werden konnte (siehe Kap. 4.1). Die Perspektive der europäischen Youth Work bzw. der European Youth Work Agenda ist, wie zu Beginn bereits antizipiert, in den Empfehlungen – mit Ausnahme einer randständigen Nennung in Niedersachsen (E2, S. 12) – nicht von Bedeutung gewesen. Dabei bietet die europäische Ebene zum einen eine Reihe methodischer wie auch

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

wissenschaftlicher Transfermöglichkeiten für die örtliche Ebene[43]; zum anderen bietet die EU im Rahmen von Erasmus+ Jugend auch finanzielle Förderungen bereit, die unmittelbar für die Qualitätsentwicklung genutzt werden können. Hierzu sei auf die Projektförderungen in der Leitaktion 2 des Programms verwiesen (JUGEND für Europa, o. J.). An dieser Stelle kann deshalb nur festgehalten werden, dass künftige Empfehlungen bzw. Aktualisierungen diese Ebene stärker berücksichtigen sollten.

8.4 Ergebnisdiskussion zur Steuerung von Qualitätsentwicklung

> Welche Steuerungsarrangements, Zuständigkeiten und Rollen werden zur Entwicklung örtlicher Qualitätsentwicklungsprogramme von diesen beschrieben?

Die Ergebnisse zur Steuerung örtlicher Qualitätsentwicklung in der OKJA bilden vor allem die beteiligten Akteur:innen sowie allgemeine Hinweise zur Gestaltung deren Zusammenarbeit ab. Auch hier sei darauf verwiesen, dass sich die Diskussion aufgrund der Gewichtung vor allem auf NRW und Niedersachsen bezieht.

Beginnend mit den Zuständigkeiten und Rollen ließen sich die Mitarbeitenden der Kommunalen Jugendarbeit als zentrale Akteur:innen identifizieren. Die Ausführungen decken sich mit den im Fachdiskurs identifizierten Aufgaben dieses Fachdienstes im Jugendamt, welche diese im Kontext der QE als Koordination und Moderation beschreiben (siehe Kap. 3.5). Weiterhin sind der Jugendhilfeausschuss und die Jugendamtsleitung als relevante Entscheidungs- und Legitimationsinstanzen genannt worden. Die AG§78 tritt im Steuerungsarrangement entweder als Steuerungsgremium auf, das den Gesamtprozess der QE lenken und beraten soll, oder es wird auf die Abstimmung dieser mit einer separaten Steuerungsgruppe verwiesen. Jugendhilfeausschuss, AG§78 und Steuerungsgruppe stellen dabei, wie gesetzlich vorgesehen, bereits netzwerkartige

43 Eine Vielzahl von Veröffentlichungen findet sich diesbezüglich bei der Arbeitsstelle europäische Jugendpolitik des Deutschen Jugendinstituts e. V. (o. J.).

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Arrangements dar, in denen unter anderem freie Träger vertreten sind. Darüber hinaus sollen auch die weiteren freien Träger – die nicht in diesen Gremien vertreten sind – Fachkräfte sowie Kinder und Jugendliche in die Steuerung eingebunden werden, indem durch Bottom-Up-Prozesse Informationen mittels Berichten und Dialogformaten zur Steuerungsebene getragen werden (siehe Kap. 7.3).

In den Empfehlungen lässt sich Steuerung als ein Mix aus hierarchischen und netzwerkorientierten Steuerungsmechanismen verstehen, wie dies auch in Hinkens Studie beschrieben worden ist (siehe Kap. 5). Dies ergibt sich dabei unter anderem aus der Beschreibung von Voraussetzungen und Gelingensfaktoren für die Zusammenarbeit, die eine Verpflichtung zur Mitwirkung vorschlagen, die Verfahren und Inhalte der QE jedoch der Aushandlung überlassen (siehe Kap. 7.3). Dabei wird das in den Governance-Diskursen für eine netzwerkorientierte Steuerung zentrale Merkmale von Vertrauen mehrfach betont.

In der weiteren Rückbindung der Ergebnisse an die theoretischen Vorannahmen lassen sich nun verschiedene Diskussionspunkte erkennen. So hat Hinkens Erhebung gezeigt, dass es strukturelle Löcher zwischen den Mitgliedern des JHA und den Nicht-Mitgliedern gibt, da diese ihre Rolle als Informationsvermittler:innen teils nicht wahrnehmen (Hinken, 2019, S. 190). Dies lässt sich auch an die Ausführungen zu den Machtpotenzialen rückkoppeln, da „das Vorenthalten von Informationen" bereits eine Form destruktiver Macht darstellt (Kraus, 2019, S. 39). Wissend das die Arbeit des JHA nicht im Gegenstandskern der Empfehlungen liegt, kann trotzdem diskutiert werden, dass diese in Empfehlungen stärker berücksichtigt werden kann. So wird zwar darauf hingewiesen, dass eine angemessene Beteiligung aller Akteur:innen sicherzustellen ist, gleichzeitig fehlen jedoch, wie auch schon bei den Anregungen zur Gestaltung der Qualitätsentwicklungsprozesse, unmittelbare Verweise auf die tatsächliche Gestaltung von Informationsflüssen oder den Einsatz von Netzwerkvermittler:innen, die verschiedene Cluster verbinden (Schubert, 2018, S. 39). Als ein Vorschlag zur Bearbeitung dieses Problems könnte die Verankerung der Kommunalen Jugendarbeit im JHA gesehen werden, wie sie in Niedersaschen vorgeschrieben ist (E2, S. 27). Die Frage nach strukturellen Löchern und Netzwerkvermittler:innen

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

kann darüber hinaus natürlich genauso für die AG§78 diskutiert werden. Hier kann ergänzend nochmal auf die bereits angesprochene Abwesenheit von Ansätzen des Stakeholdermanagements Bezug genommen werden (siehe Kap. 8.3), da gerade hier die Analyse der Anspruchsgruppen hinsichtlich Macht, Dringlichkeit und Legitimität durchaus sinnvoll sein könnte (Mitchell et al., 1997, S. 874).

Schreibt man die Sicherstellung der Informationsübertragung in den verschiedenen Dialogformen und Gremien sowie die Koordination, Moderation und Beratung zur QE der Kommunalen Jugendarbeit zu, gelangt man außerdem zur Frage nach deren Qualifikation. Hier kann z. B. speziell auf die Standards zur KOJA des Bayerischen Jugendrings von 2011 verwiesen werden, die hier nicht weiter aufgegriffen worden sind (siehe Anhang 2). Daran anschließend kann zur Gewährleistung der Steuerung auch die Weiterentwicklung von Zusatzqualifikationen für die Kommunale Jugendarbeit sowie Kompetenz- und Aufgabenprofile als ein Thema betrachtet werden, welches in den hier analysierten Empfehlungen noch eingebunden werden könnte.

Die Erkenntnisse Hinken's (2019) zu Governance-Strukturen sowie Grimm's (2020) über Qualitätskonstruktionen von Fachkräften lassen sich zur Kontextualisierung der Ausführungen zur Zusammenarbeit in der Qualitätsentwicklung heranziehen. Hier kann festgehalten werden, dass die Aussagen zur Zusammenarbeit in beiden Empfehlungen nicht explizit an entsprechende Diskurse zurückgebunden werden. Nichtsdestotrotz lassen sich Überschneidungen in den Argumentationen mit den genannten Studien erkennen.

Hier ist besonders interessant, dass sich die niedersächsische Empfehlung durch ihre Bezüge zur „Koopkurrenz" (siehe Kap. 4.3) unmittelbar auf den Beitrag von Hinken beziehen lässt. So wird explizit auf die Vermeidung einer Misstrauenskultur durch den angemessenen Umgang mit der Datenerhebung hingewiesen. Es soll darauf geachtet werden einen Rahmen zu schaffen, in dem sich organisationsspezifische Ziele nicht ausschließlich gegenüber fachlichen Zielen durchsetzen (E2, S. 37–38). Hinken weist in seiner Studie genau auf diesen Aspekt des Wettbewerbs und Konkurrenzdenkens hin, der aufgrund eines Verteilungskampf über Ressourcen negativ auf die Kooperationsfähigkeit der Akteur:innen wirken

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

kann (siehe Kap. 5). Hier sind die Jugendämter demnach als die Akteur:innen, die über den Grad der Netzwerkbildung entscheiden, dazu aufgefordert Marktmechanismen zu moderieren, um eine vertrauensvolle Netzwerkkultur zu ermöglichen (Hinken, 2019, S. 196).

NRW weist wiederum ähnlich auf den sensiblen Umgang mit der Beziehung zwischen Qualitätsentwicklung und Finanzierung hin und empfiehlt im Zuge dessen, die Inhalte der QE von der finanziellen Förderung zu trennen. Darüber hinaus scheinen die Aussagen zum Gelingen der Zusammenarbeit jedoch weniger auf implizit angenommene Governance-Mechanismen hinzuweisen, sondern auf die subjektiven Qualitätskonstruktionen der Fachkräfte (siehe bspw. E1, S. 21). So scheint sich die Argumentation in der Empfehlung aus NRW eher zwischen den von Grimm identifizierten Orientierungsrahmen: „Reaktanz und Widerstand" zum einen und „Professionelle[r] Innovation" zum anderen – zu bewegen (Grimm, 2020, S. 237).

Hier liegt der Fokus demnach scheinbar weniger auf den Relationen zwischen Organisationen, sondern stärker auf dem Sinnerleben der Fachkräfte bzw. teils auf den Relationen zwischen den Fachkräften und der Kommunalen Jugendarbeit. Somit streben beide Empfehlungen die Bildung von Vertrauen für eine belastbare Netzwerkkultur an, leiten dies jedoch von unterschiedlichen Vorannahmen ab.

Diese unterschiedlichen Artikulationen könnten darauf zurückzuführen sein, dass die niedersächsische Empfehlung auf ein wissenschaftlich begleitetes Modellprojekt zurückgeht, während die nordrhein-westfälische Empfehlung gewissermaßen ein Produkt der Erfahrungen von Mitarbeitenden der Kommunalen Jugendarbeit ist (siehe Kap. 6.2).

Die Begründungsrahmen der Empfehlungen sind nicht unmittelbares Erkenntnisinteresse der Arbeit. Nichtsdestotrotz deutet die gerade angesprochene Rückkopplung dieser an die Forschung sowie den Bezug zur Entstehungssituation der Dokumente allerdings an, wie verschiedene theoretische Vorannahmen sich womöglich auf die Entstehung der Empfehlungen auswirken.

Spannend ist abschließend die Bemerkung, dass keine der beiden Empfehlungen die in dieser Arbeit thematisierten Prinzipien der Jugendhilfe zur Begründung der Steuerung heranzieht:

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

„Die Jugendhilfe ist gekennzeichnet durch die Vielfalt von Trägern unterschiedlicher Wertorientierungen und die Vielfalt von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen." (§ 3 Abs. 1 SGB VIII)

„Die öffentliche Jugendhilfe soll mit der freien Jugendhilfe zum Wohl junger Menschen und ihrer Familien partnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie hat dabei die Selbständigkeit der freien Jugendhilfe in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben sowie in der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur zu achten." (§ 4 Abs. 1 SGB VIII)

So wird zwar die in § 80 Abs. 4 SGB VIII geregelte Beteiligung der freien Träger an der Jugendhilfeplanung als eine Begründung herangezogen. Jedoch bleiben die gerade genannten Paragrafen unerwähnt. Dabei haben auch sie unmittelbare Implikationen für die QE und JHP, wie zuvor beschrieben worden ist (siehe Kap. 3.4). Darüber hinaus ist eine theoretisch, empirisch sowie beruflich-erfahrungsbasierte Begründung netzwerkorientierter Steuerungsarrangements zwar sinnvoll und angebracht, gleichzeitig wundert es jedoch, dass der unmittelbar im Recht verankerte Grundsatz zur „partnerschaftlichen Zusammenarbeit" keine Erwähnung findet.

Im Zuge dessen soll die Jugendhilfeplanung abschließend, als Planungs- und Steuerungsinstrument auch noch im Rahmen der letzten Forschungsfrage diskutiert werden. Zuvor ist bereits darauf eingegangen worden, dass eine stärkere Kopplung der Qualitätsentwicklung und der Jugendhilfeplanung, wie in Niedersachsen angedeutet, Vorteile bieten könnte (siehe Kap. 8.3).

So kann unter Bezug auf Oettler und Pudelko noch einmal auf den Satz verwiesen werden, dass „Planung ohne Plan beliebig ausgestattet wird, beliebig verläuft und somit auch keine Möglichkeit der Evaluation von zu erreichenden Zielen [schafft]" (Oettler & Pudelko, 2023, S. 174). Das gerade die Aspekte Planungsbeschluss und Planungskonzeption vielerorts noch eine Hürde zu sein scheinen, ist ebenfalls im Rahmen der Studie deutlich geworden (Oettler & Pudelko, 2023, S. 50). Rhode führt die aktuelle Situation der Jugendhilfeausschüsse mitunter darauf zurück, dass diese mit anderen Aufgaben überlastet sind, und schreibt der Kommu-

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nalen Jugendarbeit die Aufgabe zu, die Kinder- und Jugendarbeit immer wieder aktiv in den JHA einzubringen (Rhode, 2021, S. 928). Dies rückt erneut die KOJA in den Mittelpunkt. Ihre Bedeutung ist nun im Zuge der theoretischen Ausführungen sowie in den Empfehlungen der Länder herausgestellt worden.

Dies wirft allerdings die Frage auf, wie die Kommunale Jugendarbeit diese Aufgabe angesichts ihrer eigenen begrenzten Ressourcen (siehe Kap. 3.5) bewältigen kann und wie sie ihrer Rolle in der Steuerung von Qualitätsentwicklungsprozessen gerecht wird. Bezüglich der Ressourcen war hier bislang die geringe Datenlage auf Bundesebene festzuhalten (Mairhofer et al., 2022, S. 228). So hinderte der Umstand, dass die Kapazitäten und Tätigkeiten der Kommunalen Jugendarbeit scheinbar nur in Baden-Württemberg und Bayern erhoben wurden, eine belastbare Diskussion über die Bedarfe in der KOJA. Mit der DJI-Jugendamtserhebung sind nun erstmals quantitative Daten über die KOJA auf Bundesebene generiert worden (Mairhofer et al., 2025). Es bleibt abzuwarten, wie sich die Ergebnisse der Erhebung auf den Diskurs über das Handlungsfeld auswirken. So gilt auch hier sowie für die Qualitätsentwicklung, dass ohne eine Gegenstandbestimmung, kein Bestand und ohne einen Bestand kein Bedarf erhoben werden kann. Die Erhebung greift die bestehenden Veröffentlichungen, welche die Aufgaben der Kommunalen Jugendarbeit beschreiben (Mairhofer et al., 2025, S. 342), auf und reichert sie mit Daten zum Bestand an.

Neben einer Thematisierung von Stellen und Tätigkeiten – oder z. B. Qualifikationen (siehe Kap. 8.3) – der Kommunalen Jugendarbeit, sei folgend noch auf den Aspekt der Haltung verwiesen: So braucht es neben Ressourcen vor allem auch einen aktiven „Gestaltungswillen" für die Qualitätsentwicklung (E1, S. 7). Dies lässt sich auch auf folgendes bereits eingebrachtes Zitat von Donabedian zurückbeziehen:

> *„systems […] are enabling mechanisms only. It is the ethical dimension of individuals that is essential to a system's success." (Donabedian zit. bei Berwick & Fox, 2016, S. 237)*

Kommunale Jugendarbeit braucht demnach Willen und Haltung, um ihrer Rolle als Koordination des Steuerungsprozesses gerecht zu werden.

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Grundprinzipien des SGB VIII und die Ausrichtung der Jugendhilfeplanung als partizipativ-dialogisches Instrument bieten hier nicht nur eine Begründungshilfe für die Formulierung von Forderungen, sondern können auch als ein Anknüpfungspunkt für die eigene Haltung gesehen werden.

So lässt sich die These aufstellen, dass die Kommunale Jugendarbeit neben einer guten Ausstattung und Qualifikation auch eine daran anschließende professionelle Identität benötigt. Hiervon ausgehend könnte weiter postuliert werden, dass Teil dieser Identität ein Selbstverständnis als „Jugendhilfeplaner:innen" sein sollte.

Abschließend bleibt darüber hinaus festzuhalten, dass sich nicht nur die Kommunale Jugendarbeit qualifizieren und eine Haltung entwickeln muss, sondern auch die weiteren an der Steuerung und Qualitätsentwicklung beteiligten Akteur:innen. Hier könnte es hilfreich sein, wenn die Länder gezielter auf entsprechende Ansätze zur Gestaltung solcher Prozesse bzw. Good Practices verweisen. Mitunter gilt es innovative Konzepte erst zu entwickeln. Ein Beispiel hierzu bietet das im Rahmen der Initiative „Kommune 360°" entwickelte Planspiel: „Schlotterbrück denkt strategisch", welches Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern des JHA Aushandlungsprozesse und Perspektivwechsel im Rahmen einer fiktiven Jugendhilfeplanung ermöglichen soll (Kommune 360 Grad, 2024). Solche Ansätze können somit dazu beitragen die Beteiligten für Jugendhilfeplanung, so wie sie der Gesetzgeber vorsieht, zu sensibilisieren bzw. zu qualifizieren.

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689005863-119 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY