YOUNG ACADEMICS

Soziale Arbeit
23

Jannik Welp

Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Ein Vergleich ausgewählter Empfehlungen der Landesjugendämter

Tectum

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

YOUNG ACADEMICS

Soziale Arbeit | 23

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

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

Jannik Welp

Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Ein Vergleich ausgewählter Empfehlungen der Landesjugendämter

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Felix Manuel Nuss

Tectum Verlag

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

Onlineversion
Inlibra

Jannik Welp
Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit
Ein Vergleich ausgewählter Empfehlungen der Landesjugendämter

Young Academics: Soziale Arbeit, Bd. 23

1. Auflage 2026

© Der Autor

ISBN 978-3-68900-587-0
ePDF 978-3-68900-586-3
ISSN 2940-0597

DOI: https://doi.org/10.5771/9783689005863

Publiziert von
Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden
www.tectum-verlag.de

Gesamtherstellung:
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Angaben sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Dieses Werk ist lizensiert unter einer Creative Commons Namensnennung
4.0 International Lizenz.

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

Geleitwort

Die Qualitätsdebatte in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) ist von einem grundlegenden Spannungsverhältnis geprägt. Während Qualitätsentwicklung als Mittel fachlicher Legitimation fungiert, wird sie zugleich als Bedrohung zentraler Prinzipien des Handlungsfeldes kritisiert. Insbesondere standardisierende, mess- und steuerungsorientierte Qualitätsverständnisse stehen im Widerspruch zu einer freiwilligen, prozessorientierten und lebensweltbezogenen Praxis, deren Wirkungen sich nur begrenzt erfassen lassen, so die formulierte Sorge. In der Kritik steht zudem, dass qualitätsbezogene Steuerungslogiken pädagogische Beziehungen, Partizipation und den Eigensinn junger Menschen marginalisieren und professionelle Autonomie zugunsten externer Vorgaben einschränken. Qualitätsdiskurse erscheinen damit weniger als Ausdruck fachlicher Reflexion, denn als Instrumente der Steuerung, die bestehende Macht- und Ungleichheitsverhältnisse stabilisieren und nicht messbare Praxisformen an den Rand drängen.

Jannik Welp begibt sich mit seinem Thema „Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit" zwar in das oben beschriebene Terrain, umgeht aber die Gefahren, die mit der emotional aufgeladenen Debatte einhergehen, und positioniert seine Arbeit bewusst auf einer anderen Ebene. Für ihn ist klar, dass es reflexiv begründete und adressat:innenorientierte Qualitätsentwicklung geben muss, da sie (berechtigterweise) rechtlich gefordert wird. Im Zentrum der Arbeit steht die Frage, welches Qualitätsverständnis in offiziellen Publikationen überörtlicher Jugendhilfeträger vertreten wird und welche Orientierungen sie der örtlichen Praxis zur Verfügung stellen. Untersucht wird somit nicht die kon-

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

krete Umsetzung oder Wirkung von Qualitätsentwicklung, sondern die diskursive Rahmung dessen, was als Qualität gilt und wie sie entwickelt werden soll. Mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ergründet der Autor ausgewählte Empfehlungen der überörtlichen Jugendhilfeträger zur Qualitätsentwicklung in den Angeboten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit.

Die Konzentration auf Empfehlungen überörtlicher Jugendhilfeträger gemäß § 85 Abs. 2 SGB VIII stellt einen originellen und fachlich wie forschungslogisch überzeugend begründeten Zugang dar. Das Erkenntnisinteresse ist methodisch reflektiert eingegrenzt, indem nicht die Rezeption oder Wirkung der Empfehlungen, sondern deren inhaltliche Struktur und Aussagekraft im Mittelpunkt der Analyse stehen. Daraus werden drei zentrale Analyseperspektiven zu Qualitätsmerkmalen, Qualitätsentwicklung und Qualitätssteuerung entwickelt, die sich schlüssig aus dem übergeordneten Forschungsinteresse ableiten. Diese ermöglichen eine systematische Auseinandersetzung mit zentralen Dimensionen von Qualitätsentwicklung – sowohl bezogen auf die Offene Kinder- und Jugendarbeit als auch darüber hinaus.

Fachlich hat die Arbeit von Herrn Welp die Kolleg:innen der Katholischen Hochschule NRW, Abteilung Münster vollends überzeugt. Die Arbeit wurde als beste Masterarbeit des Jahrgangs ausgezeichnet. Die Begeisterung zeigt sich in diesem kleinen Ausschnitt des dem Gremium zu Grunde liegenden Gutachtens:

> „Die Auswahl und Auswertung der Empfehlungen erfolgt transparent, nachvollziehbar und mit einem hohen Maß an Reflexion. Die Entwicklung eines eigenen, theoriegeleiteten Analysemodells, das offen bleibt für empirische Erweiterungen, zeugt von einem sehr hohen wissenschaftlichen Niveau. Fachlich überzeugt die Arbeit durch fundiert erarbeitetes Wissen, eine differenzierte Argumentation sowie ein hohes Maß an analytischer Tiefe. Besonders hervorzuheben ist die präzise Trennung zwischen rechtlich-normativer Vorgabe und fachlich-politischer Auslegung der Empfehlungen."

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

Die intensive und sauber strukturierte Auseinandersetzung Jannik Welps mit komplexen fachlichen Fragestellungen innerhalb dieser Arbeit (und darüber hinaus) war für mich mit zahlreichen erkenntnisreichen Impulsen verbunden. Die Veröffentlichung der Arbeit in der Reihe „Young Academics" ist daher folgerichtig und macht sie einer breiteren Öffentlichkeit in Wissenschaft und Praxis zugänglich. Gerade auch Kolleg:innen überörtlicher Jugendhilfeträger bekommen durch die Veröffentlichung einen überzeugenden, theoriegeleiteten und zugleich praxisrelevanten Beitrag zur Qualitätsentwicklung in der OKJA dargelegt.

Jannik Welp ist zu wünschen, dass diese Veröffentlichung ihn in seinem weiteren wissenschaftlichen Werdegang bestärkt und als solides Fundament für künftige Projekte innerhalb der Wissenschaft und in konzeptionell-entwickelnden Aufgaben der Praxis Sozialer Arbeit dient.

Münster im Februar 2026 Prof. Dr. Felix Manuel Nuss

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

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

Vorwort

Ich wurde mitunter gefragt, warum ich mich gerade für die Betrachtung der Empfehlungen der Landesjugendämter entschieden habe. Sind nicht Fragen nach der Umsetzung des § 79a SGB VIII in den Jugendämtern sowie anschließende Fragestellungen nach professionellem Handeln oder Orientierungsrahmen im Umgang mit den eingesetzten Instrumenten greifbarer?

Die Begründung der Relevanz einer wissenschaftlichen Arbeit ist nicht unerheblich. Für mich war allerdings klar, dass meine Arbeit mir den Raum geben muss, tief in das Feld der Qualitätsentwicklung, seiner fachlichen sowie rechtlichen Rahmung, einzusteigen, bevor ich an eine empirische Arbeit über deren Umsetzung nachdenken konnte. Das gewählte Thema gab mir dazu theoretisch sowie methodisch den passenden Rahmen.

Während der Recherche erinnerte ich mich daran, dass eine Fachkraft eines freien Trägers einmal sinngemäß zu mir sagte: „Wie sich die Kinder- und Jugendarbeit entwickelt, steht und fällt auch mit dem Handeln der Kommunalen Jugendarbeit." Ob die Kommunale Jugendarbeit tatsächlich einen so hohen Einfluss auf die Kinder- und Jugendarbeit vor Ort hat, ist in sich bereits eine spannende Frage. So oder so fällt auf: Die verfügbare Literatur zu diesem Handlungsfeld der Kinder- und Jugendarbeit ist sehr überschaubar. Somit liefert diese Arbeit für mich persönlich den größten Mehrwert, den eine solche haben kann: Sie wirft neue Fragen auf und regt zur Diskussion an.

Die vorliegende Veröffentlichung ist als Masterthesis im Rahmen des Studiums der Sozialen Arbeit an der Katholischen Hochschule NRW – Abteilung Münster entstanden und in ihrer Originalfassung am 27.05.2025

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

abgegeben worden. Die Arbeit ist bis auf redaktionelle Anpassungen und eine inhaltliche Aktualisierung zur Kommunalen Jugendarbeit in Kapitel 3.5 unverändert.

An dieser Stelle möchte ich mich kurz bei allen bedanken, die mich in dieser intensiven Schreibzeit unterstützt haben. Insbesondere gilt mein Dank meinen Kolleginnen und Kollegen der Kinder- und Jugendförderung im Kreisjugendamt Steinfurt. Die Weiterentwicklung und Förderung der Kinder- und Jugendarbeit ist eine unserer Aufgaben – während diesem Schreibprojekt habe ich die unterschiedlichen Erfahrungen, Kompetenzen und Herangehensweisen bezüglich dieser Aufgabe neu wahrgenommen und noch mehr schätzen gelernt.

Abschließend möchte ich mich bei Prof. Dr. Felix Manuel Nuss für die gute Begleitung bei der Masterarbeit bedanken sowie bei Anna Egelkamp und Hanna Schmitz, mit denen ich während dieser Zeit verschiedenste Bibliotheken entdeckt habe.

Münster im Januar 2026 Jannik Welp

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

Inhalt

Geleitwort V

Vorwort IX

1 Einleitung 1

2 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung 3

3 Rahmenbedingungen und Rechtliche Grundlagen 7

3.1 Offene Kinder- und Jugendarbeit 7

3.2 Träger der öffentlichen Jugendhilfe 13

3.3 Gesamt- und Planungsverantwortung der öffentlichen Träger 17

3.4 Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung als Jugendamtsaufgaben 21

3.5 Die Kommunale Jugendarbeit im Jugendamt 27

4 Theoretischer Rahmen der Inhaltsanalyse 35

4.1 Qualität als relationales Konstrukt von Merkmalen und Anspruchsgruppen 37

4.2 Qualitätsmodell von Donabedian – Dimensionen der Qualität 45

4.3 Governance und Netzwerke als Rahmen von Aushandlungsarrangements 56

5 Einblick in den empirischen Forschungsstand 61

6 Qualitative Inhaltsanalyse – das Forschungsdesign 71

6.1 Beschreibung der konkreten Analyseform: Deduktive Themenanalyse 72

6.2 Bestimmung des Ausgangsmaterials 73

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

6.3 Entwicklung des Kategoriensystems und Kodierleitfadens 77
6.4 Vorgehen bei der Auswertung des kodierten Materials 85
6.5 Gütekriterien von qualitativen Inhaltsanalysen 87

7 Darstellung der Ergebnisse 91
7.1 Zusammenfassung der Themen zu Qualitätsmerkmalen der OKJA 92
7.2 Zusammenfassung der Themen zur Qualitätsentwicklung in der OKJA 102
7.3 Zusammenfassung der Themen zur Steuerung von Qualitätsentwicklung 111

8 Diskussion der Ergebnisse 119
8.1 Reflexion des methodischen Vorgehens 119
8.2 Ergebnisdiskussion zu Merkmalen für Qualität 121
8.3 Ergebnisdiskussion zu Strukturen und Prozessen der Qualitätsentwicklung 126
8.4 Ergebnisdiskussion zur Steuerung von Qualitätsentwicklung 133

9 Fazit und Ausblick 141

Literaturverzeichnis 145

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 159

Anhang 161

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

1 Einleitung

Diese Abschlussarbeit für das Masterstudium der Sozialen Arbeit an der Katholischen Hochschule NRW widmet sich der Auseinandersetzung mit der Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Qualitätsentwicklung ist für die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit und Sozialpädagogik ein dauerhaft relevantes Thema, dass sowohl von außen als Anforderung an die Profession herangetragen wird, als auch von innen im Sinne des Anspruchs einer hochwertigen Arbeit immer wieder thematisiert wird. Auch die Offene Kinder- und Jugendarbeit ist als Bestandteil der Kinder- und Jugendhilfe dazu aufgefordert, geeignete Qualitätsentwicklungsmaßnahmen umzusetzen. Dieses breite Feld bietet eine Reihe möglicher Auseinandersetzungspunkte sowie Forschungsfragen. Diese Arbeit tritt einen Schritt zurück und will sich mit der Frage beschäftigen, was in offiziellen Publikationen der überörtlichen Jugendhilfeträger diesbezüglich der Stand des Diskurses ist. Was ist Qualität? Wie wird sie entwickelt? Diese Thesis fragt demnach nicht nach der tatsächlichen Umsetzung der Qualitätsentwicklung, dem Erleben dieser von den an ihr beteiligten Akteur:innen oder ihren Wirkungen. Sie stellt stattdessen die Frage danach, was die überörtlichen Jugendhilfeträger zur Orientierung der örtlichen Ebene diesbezüglich als relevant erachten. Die Thesis bedient sich dabei der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Inhaltsanalyse wird angelehnt an die Form der deduktiven Themenanalyse umgesetzt, da diese die explorative Betrachtung dessen, was gesagt wird, in den Fokus rückt. Analysiert werden ausgewählte Empfehlungen der überörtlichen Jugendhilfeträger zur Qualitätsentwicklung in den Angeboten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit.

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

Zu Beginn wird in das Erkenntnisinteresse sowie die Zielsetzung der Arbeit eingeführt (siehe Kap. 2). Anschließend wird in Kapitel drei ein Überblick über die Handlungsfelder der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sowie Kommunalen Jugendarbeit gegeben. Dabei werden für die Aufgabe der Qualitätsentwicklung relevante rechtliche Grundlagen dargestellt (siehe Kap. 3). In einem weiteren Schritt findet eine Auseinandersetzung mit Ansätzen statt, die zur theoretischen Kontextualisierung der Qualitätsentwicklung herangezogen werden können. Hierbei wird auf Grundlagen des Qualitätsbegriffes, das Qualitätsmodell von Donabedian sowie den Governance-Begriff eingegangen (siehe Kap. 4). Anschließend werden die theoretischen Ausführungen um Einblicke in einschlägige Forschungen ergänzt (siehe Kap. 5), bevor anschließend das methodische Vorgehen in der Themenanalyse beleuchtet wird (siehe Kap. 6). Im Weiteren werden da nn die Ergebnisse der Themenanalyse dargestellt, bevor diese in der Diskussion an die Forschungsfragen sowie die vorangegangenen Ausführungen zurückgebunden werden (siehe Kap. 7 und Kap. 8). Die Arbeit endet, mit einem abschließenden Fazit und Ausblick (siehe Kap. 9).

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

2 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung

Im Folgenden wird das Erkenntnisinteresse und die Zielsetzung der vorliegenden Forschung erörtert. Hierzu wird zunächst der Forschungsgegenstand erfasst, bevor dann aufbauend auf der geplanten „Analyserichtung" (Mayring, 2022, S. 57–58) sowie der Zielsetzung der Arbeit die Forschungsfragen vorgestellt werden.

Die Masterthesis widmet sich der Analyse der Empfehlungen ausgewählter überörtlicher Jugendhilfeträger nach § 85 Abs. 2 SGB VIII für die Qualitätsentwicklung (QE) nach § 79a SGB VIII in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) nach § 11 SGB VIII.

Qualitätsentwicklung ist ein in Politik, Wissenschaft und Praxis in allen Bereichen der Jugendhilfe dauerhaft diskutiertes Thema. Die Diskurse hierzu halten auch in der Jugendarbeit bereits seit mindestens den 1990ern an (siehe hierzu z. B. Spiegel, 2000). Dabei haben Akteur:innen der Jugendarbeit in Bezug auf QE bis heute mit den teils schwer quantifizierbaren Qualitäten dieses Arbeitsfeldes zu kämpfen (Trödel & Müller, 2021, S. 1522–1523). QE betrifft alle, die mit der Jugendarbeit in Berührung kommen: Rechtlich die örtlichen und überörtlichen Jugendhilfeträger, praktisch die freien Jugendhilfeträger und Fachkräfte und schließlich – und das ist wohl am bedeutsamsten – auch die jungen Menschen, die die Koproduzent:innen der Angebote der Kinder- und Jugendarbeit sind.

Mit Blick auf die vielen Herausforderungen, denen sich dieses Arbeitsfeld heute stellen muss – zu nennende Beispiele sind unter anderem: Krieg, Klimawandel, Effekte der Pandemie bei den Adressat:innen sowie Fachkräftemangel, Haushaltskonsolidierungen und ein Ausbau des Ganztages (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ],

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

2024, 369ff.) – wird eine Betrachtung der QE-Instrumente der Jugendarbeit umso wichtiger, da diese auch Ausgangspunkte für etwaige Bewältigungsstrategien der Praxis darstellen können.

Die überörtlichen Jugendhilfeträger sind i. d. R. die Landesjugendämter, Landesministerien oder mit einzelnen Aufgabenbereichen betraute separate Körperschaften öffentlichen Rechts (§§ 69 & 85 Abs. 5 SGB VIII). Entsprechend Ihrer Zuständigkeit haben Sie für die örtlichen Jugendhilfeträger (Jugendämter) Empfehlungen zur Umsetzung der im SGB VIII definierten Aufgaben zu entwickeln und diese hierbei zu beraten (§ 85 Abs. 2 SGB VIII). Die kommunalen Jugendämter haben nach § 79a SGB VIII im Rahmen Ihrer Gesamtverantwortung die Aufgabe zur Qualitätsentwicklung und sind des Weiteren dazu angehalten sich hierbei an eben jenen Empfehlungen der überörtlichen Jugendhilfeträger zu orientieren (§ 79a SGB VIII), welche oft in Form von Handreichungen oder Leitlinien zur QE vorzufinden sind. Dies soll eine „einheitlichere Handhabung" der QE unterstützen (Münder, 2022b, S. 1036).

Analyserichtung der Forschung

An dieser Stelle sei betont, dass mit der vorliegenden Forschung nur die formal festgehaltenen Vorschläge der überörtlichen Jugendhilfeträger nach § 79a S. 3 i. V. m. 85 Abs. 2 SGB VIII analysiert werden können. Ob jene Verständnisse von Qualität ihren Weg bis zu den örtlichen Jugendhilfeträgern oder den Jugendarbeiter:innen in den Einrichtungen finden oder welche Wirksamkeit die Handreichungen mit ihren Vorschlägen für die Qualitätsentwicklung in der Praxis haben, kann mit dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Ebenso wenig wird diskutiert, ob der Auftrag zur Qualitätsentwicklung grundsätzlich sinnvoll ist oder nicht. Orientiert an dem inhaltsanalytischen Kommunikationsmodell von Mayring geht es demnach nicht um die Rekonstruktion der Perspektiven der „Rezipient:innen" (Jugendämter und Jugendarbeit) oder der „Kommunikator:innen" (die Landesjugendämter), sondern um den „Gegenstand" bzw. das Sachthema selbst (Mayring, 2022, S. 57–58). Diese Analyserichtung, vom Text zum Gegenstand, bietet sich mit Blick auf die gewählten Dokumente daher an, da die Empfehlungen der überörtlichen Jugendhilfeträger i. d. R. unter externer oder wissenschaftlicher Begleitung und unter Ein-

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

beziehung der unterschiedlichen Akteur:innen, wie Jugendämtern und freien Trägern entstanden sind (siehe hierzu bspw. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, 2019, 253ff.). Sie stellen demnach verdichtete bzw. gebündelte Ergebnisse der Diskurse um Qualität und Qualitätsentwicklung in der OKJA dar, denen an dieser Stelle somit eine Auskunftsfähigkeit über die intendierten Formen dieses Aufgabenbereiches zugetraut wird.

Forschungsfragen und Zielsetzung

Qualität kann auf verschiedenen Ebenen thematisiert werden. Im Rahmen dieser Arbeit zielt das Erkenntnisinteresse vor allem auf drei Ebenen: So kann zum einen danach gefragt werden, was Qualität in der Jugendarbeit überhaupt sein kann und zum anderen kann gefragt werden, wie sie entwickelt werden soll. Des Weiteren stellt sich neben der Frage nach konkreten Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung auch die Fragen nach deren Steuerung. Wer koordiniert diese Prozesse, wer ist an ihnen beteiligt und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit dieser Akteur:innen? Alle drei Aspekte spielen eine gleichermaßen relevante Rolle für die örtliche Qualitätsentwicklung durch die Jugendämter. Hier stellt sich somit die Frage, ob diese drei Ebenen auch in den Empfehlungen der Landesjugendämter gleichermaßen Berücksichtigung finden. Für diese Arbeit ist daher die Entscheidung getroffen worden, dass sowohl die Frage nach Qualitätsmerkmalen als auch deren Entwicklung und Steuerung Bestandteil des Erkenntnisinteresses sein sollen. Mittels der deduktiven Themenanalyse wird hier eine offene Haltung für deren Beschreibung im Rahmen der Empfehlungen eingenommen, die durch theoretisch ausgearbeitete Vorannahmen strukturiert werden.

Die Thesis erschließt sich das Erkenntnisinteresse im Rahmen von drei aufeinander aufbauenden Forschungsfragen, die die gerade angesprochenen Ebenen widerspiegeln:

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

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

2. Welche Strukturen und Prozesse werden zur Durchführung der örtlichen Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit von diesen beschrieben?
3. Welche Steuerungsarrangements, Zuständigkeiten und Rollen werden zur Entwicklung örtlicher Qualitätsentwicklungsprogramme von diesen beschrieben?

Mit der ersten Frage soll sichtbar gemacht werden, anhand welcher Merkmale Qualität in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit laut diesen Empfehlungen beschrieben werden kann, bzw. was Merkmale der OKJA sind, an die Anforderungen bzgl. Qualität gestellt werden können.

Die zweite Frage betrachtet wiederum die Vorschläge in den Empfehlungen, um Qualitätsentwicklung auf der örtlichen Ebene zu betreiben und die Aushandlung entsprechender Merkmale zu gestalten sowie die OKJA weiterzuentwickeln.

Abschließend wird mittels der dritten Forschungsfrage betrachtet, welche Akteur:innen in der Steuerung der Qualitätsentwicklungsprozesse welche Rolle übernehmen sollen und welche Steuerungsmechanismen durch die Empfehlungen implizit wie explizit vorgeschlagen werden.

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

3 Rahmenbedingungen und Rechtliche Grundlagen

Bevor der Forschungsgegenstand theoretisch kontextualisiert und eingeordnet wird (siehe Kap. 4), erfolgt eine Erläuterung relevanter Begriffe und Rechtsgrundlagen. Hierfür wird zunächst die Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) als zentrales Handlungsfeld skizziert, welches von den hier besprochenen Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung betroffen ist. Anschließend werden die Landesjugendämter als Ersteller:innen der Empfehlungen sowie die örtlichen Jugendämter als Empfänger:innen dieser thematisiert. Abschließend folgt noch eine Erörterung der Gesamt- und Planungsverantwortung sowie der Jugendhilfeplanung (JHP) i. V. m. der Kommunalen Jugendarbeit[1] (KOJA), die in der Umsetzung dieser eine Schlüsselposition einnimmt (Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter [BAGLJÄ], 2016, S. 3).

3.1 Offene Kinder- und Jugendarbeit

Kaum ein Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist so eklektisch und heterogen in seinen Ausprägungen, wie die Kinder- und Jugendarbeit. Disziplinär wird sie am häufigsten als „sozialpädagogische Subdisziplin" charakterisiert, wobei die Sozialpädagogik selbst „disziplinär permanent in Bewegung ist" (Thole et al., 2022, S. 33). Thole et al. halten fest, dass die Kinder- und Jugendarbeit „als eine bewegliche und hybride Architektonik von Theorien, Konzepten, Institutionen und Praktiken [verstanden werden

1 Zum Begriff Kommunale Jugendarbeit siehe Kapitel 3.5.

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

kann]." Diese „Hybridität" ist dabei kein Mangel, sondern Ausdruck der Verortung in den entgrenzten Lebenswelten der Jugend, deren Ambivalenzen sich somit auch auf die Kinder- und Jugendarbeit übertragen (Thole et al., 2022, S. 28). Man muss sich demnach mit dem Umstand abfinden, dass es unterschiedliche Wege gibt, Jugendarbeit zu definieren (Thole et al., 2022, S. 21–23). So kann die Jugendarbeit anhand ihrer Aufgaben (1), Angebotsformen und Settings (2), rechtlichen Rahmenbedingungen (3), Geschichte (4), Bezugstheorien (5) oder durch allgemeine gesellschaftstheoretische Perspektiven (6) definiert werden. Alle diese Perspektiven schließen sich hierbei nicht aus (Thole et al., 2022, S. 21).

Nachfolgend wird die OKJA anhand ihrer rechtlichen Verankerung, ihrer Arbeitsprinzipien sowie ihrer Angebotsformen spezifiziert. Hierbei wird auch von (Kinder- und) Jugendarbeit gesprochen, da die OKJA zum einen rechtlich als ein Angebot der „Jugendarbeit" kodifiziert ist und sich zum andern in vielen Aspekten Schnittmengen zu anderen Formen der Kinder- und Jugendarbeit ergeben.[2] Die zentrale Rechtsnorm für die Gewährleistung, Gestaltung und Durchführung der Jugendarbeit ist der § 11 SGB VIII[3]. Dieser folgend sind jungen Menschen „die zur Förderung ihrer Persönlichkeit erforderlichen Angebote der Jugendarbeit zur Verfügung zu stellen." (§ 11 SGB VIII Abs. 1). Die Jugendarbeit richtet sich damit an alle jungen Menschen und stellt ein allgemeines Angebot dar (Voigts, 2024, S. 537). Das Ziel der Persönlichkeitsentwicklung spezifiziert der § 11 SGB VIII darin, dass die Angebote „zur Selbstbestimmung befähigen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung […] anregen und hinführen." sollen (§ 11 SGB VIII Abs. 1). Demnach lässt sich für die Jugendarbeit ein doppelter Bildungsauftrag zur Subjekt- und zur Demokratiebildung formulieren (Schwerthelm & Sturzenhecker, 2016, S. 3; Sturzenhecker, 2011, S. 131–132). Diesen doppelten Bildungsauftrag setzt Jugendarbeit durch die Bereitstellung von Räumen zur non-formalen und informellen Bil-

2 Verwiesen sei außerdem auf die kritische Frage, ob eine begriffliche (und theoretische) Vernachlässigung von Kindern und Kindheit in der Jugendarbeit trotz einer statistisch hohen Nutzer:innenzahl dieser gerechtfertigt ist (siehe Schulz, 2024).

3 Ergänzend sei hier § 12 SGB VIII erwähnt, der die besondere Rolle der Jugendverbände und ihrer Förderung hervorhebt (Bernzen, 2022, S. 49; Weitzmann und Schäfer, 2022a).

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

dung um. Informelle Bildung bezeichnet dabei „die Prozesse jugendlicher Selbstbildung", während non-formale Bildung „immer die pädagogisch intendierte Förderung solcher informellen Prozesse" beschreibt (Müller et al., 2008, S. 12). Auch der 17. Kinder- und Jugendbericht hebt unter Bezug auf die Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe (AGJ) die Bedeutung der Jugendarbeit als Ort für Bildungsprozesse hervor, da laut ihr Jugendarbeit

> *„der einzige institutionell gesicherte und staatlich geförderte Ort [ist], an dem Kinder und Jugendliche eigenständig gestaltbare und auslotbare Erfahrungsräume nutzen können, in denen nicht Erwachsene mit ihren Erwartungen Orientierungspunkte bilden und in denen eine Lernkultur vorherrscht, die auf Erfahrungen des alltäglichen Lebens setzt und so nachhaltige Wirkung auf Bildungsprozesse entfaltet." (AGJ, 2011, zit. bei BMFSFJ, 2024, S. 366)*

Thole et al. kommen im Zuge Ihrer Überlegungen zu der folgenden Arbeitsdefinition für Kinder- und Jugendarbeit, die hier aufgegriffen werden soll. Kinder- und Jugendarbeit umfasst demnach:

> *„alle bildungs-, nicht primär unterrichtsbezogenen und nicht ausschließlich berufsbildenden, freizeit- und erholungsbezogenen, sozialen, ökologischen, politischen, kulturellen und sportlichen, mehr oder weniger pädagogisch und sozial gerahmten, von freien und öffentlichen Trägern, Initiativen und Arbeitsgemeinschaften [durchgeführte und] an Kinder und Jugendliche adressierte Angebote und Projekte, an unterschiedlichen Orten. Kinder ab dem Schulalter und Jugendliche können hier selbständig, mit Unterstützung oder in Begleitung von ehrenamtlichen und oder beruflichen Mitarbeiter:innen, individuell oder in Gruppen, zum Zweck der Bildung sowie Freizeit und Erholung einmalig, sporadisch, über einen turnusmäßigen Zeitraum oder für eine längere, zusammenhängende Dauer zusammenkommen und sich engagieren. Die Kinder- und Jugendarbeit konstituiert damit ein gesellschaftlich vorgehaltenes und verantwortetes, freiwilliges Bildungsangebot. Weder können Kinder und Jugendliche zu*

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

einer Teilnahme verpflichtet werden noch können sie ihre Teilnahme einklagen." (Thole et al., 2022, S. 24)

Aus dem §11 SGB VIII lassen sich unmittelbar mindestens drei Arbeitsprinzipien für alle Formen der Jugendarbeit ableiten: Partizipation, Freiwilligkeit und Offenheit. Das Prinzip der Partizipation ergibt sich daraus, dass die Angebote der Jugendarbeit „von [den jungen Menschen] mitbestimmt und mitgestaltet werden" sollen (§11 SGB VIII Abs. 1). Das Prinzip der Freiwilligkeit beruht darauf, dass Angebote der Jugendarbeit von jungen Menschen immer auch abgelehnt werden können (Sturzenhecker, 2003, S. 382). Das Prinzip der Offenheit lässt sich nach Litzler und Rahn direkt „auf drei Ebenen konkretisieren:" So ist die Jugendarbeit offen hinsichtlich ihrer Inhalte, ihrer Zielgruppen und darüber hinaus findet sie auch im öffentlichen Raum statt (Litzler & Rahn, 2023, S. 380). Diese drei, aus dem gesetzlichen Auftrag abgeleiteten, Arbeitsprinzipien finden sich auch in der obigen Definition sowie in unterschiedlichen Veröffentlichungen zum Feld wieder und werden dabei ggf. noch um weitere ergänzt. Rahn und Litzler nennen hier unter Bezug auf die AGJ, Sturzenhecker und Deinet beispielsweise: „formale Machtarmut, Beziehungsgebundenheit, Geschlechtergerechtigkeit oder Lebensweltorientierung" (Litzler & Rahn, 2023, S. 387). Thole et al. definieren die Prinzipien der Kinder- und Jugendarbeit wiederum als „erstens Freiheit & Freiwilligkeit, zweitens Bildung, drittens Anerkennung sowie viertens Partizipation" und weisen darüber hinaus ebenfalls auf die der Hybridität geschuldeten „Vielzahl weiterer Prinzipien und Prämissen" hin (Thole et al., 2022, S. 29).

Der 17. Kinder- und Jugendbericht nennt als allgemeine Prinzipien der Kinder- und Jugendarbeit ebenfalls Partizipation, Freiwilligkeit und Offenheit ergänzt diese jedoch um die Begriffe, Selbstorganisation und Sozialräumlichkeit (BMFSFJ, 2024, S. 366). Welche Arbeitsprinzipien mit welcher Gewichtung jeweils ergänzt bzw. hervorgehoben werden, hängt nicht zuletzt von der theoretischen und konzeptionellen Beschreibung der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit ab. Mit Blick auf die Forschungsfrage und einem Vorgriff auf die noch zu thematisierende Trägerhoheit bei der Wahl der theoretischen und methodischen Schwerpunkte (siehe Kap. 3.3) wird folgend von einer detaillierten Ausführung einzel-

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

ner Theorien und Konzepte abgesehen. Für eine Übersicht der Theoriegeschichte der Kinder- und Jugendarbeit sei unter anderem auf Thole et al. (2022, S. 242 ff.) verwiesen. Mit Blick auf den doppelten Bildungsauftrag kann als reichweitenstarkes Theoriekonzept für die Subjektbildung Scherrs „Subjektorientierte Jugendarbeit" genannt werden (1997, 2021, 2024). Für die Demokratiebildung empfehlen sich neben den bereits zitierten Beiträgen unter anderem Aufsätze von von Schwanenflügel (2020), Schwerthelm (2023), Schwerthelm und von Schwanenflügel (2021) sowie Schwerthelm und Sturzenhecker (2016). Letztlich sei hier mit Blick auf den im Kinder- und Jugendbericht genannten Aspekt der Sozialräumlichkeit noch auf Deinets verbreitetes Konzept „Sozialräumlicher Jugendarbeit" verwiesen (2005, 2024; Deinet & Krisch, 2021). Die Offene Kinder- und Jugendarbeit wird, wie bereits angedeutet, als ein gleichwertiges Angebot der Kinder- und Jugendarbeit neben gruppenbezogenen Angeboten und gemeinwesenorientierten Projekten gefasst (Bernzen, 2021, S. 1816). Hinsichtlich des Prinzips der Offenheit nimmt sie hier jedoch eine besondere Stellung ein, da sie unter anderem durch das Fehlen einer Mitgliedschaft (Bernzen, 2021, S. 1819) primär von situativen Arrangements und Gelegenheitsstrukturen geprägt ist (Mairhofer et al., 2022, 69ff.).

Eine Systematisierung der offenen Angebote ist aufgrund des vielfältigen Charakters der OKJA nur begrenzt möglich. Einen Vorschlag zur Differenzierung macht die Kinder- und Jugendhilfestatistik mit ihrer grundsätzlichen Unterscheidung zwischen einrichtungsbezogenen und mobilen offenen Angeboten sowie einer anschließenden Unterscheidung nach Größe und Setting (Autor:innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik [Autor:innen KJH-Statistik], 2024, 145ff.). Die Kategorisierung inklusive der Angebotszahlen für 2021 sind Tabelle 1 zu entnehmen.

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

Tabelle 1: Offene Angebote nach Typ (Deutschland; 2021; Angaben absolut und in %)

Angebotstyp	Anzahl Angebote	Anteil in %
Einrichtungsbezogene Angebote zusammen, davon ...	17.493	86,7
Jugendzentrum / zentrale (Groß-)Einrichtung	4.965	24,6
Jugendclub, Jugendtreff / Stadtteiltreff	7.733	38,3
Jugendfarm, Abenteuerspielplatz	643	3,2
Jugendkulturzentrum, Jugendkunst- oder -musikschule	403	2,0
Sonstiges einrichtungsbezogenes Angebot	3.749	18,6
Mobile / aufsuchende Angebote zusammen, davon ...	2.675	13,3
Spiel- und / oder Sportmobil	592	2,9
Einrichtung / Initiative der mobilen Jugendarbeit	544	2,7
Sonstiges aufsuchendes Angebot	1.539	7,6
Offene Angebote insgesamt	20.168	100

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Autor:innen KJH-Statistik (2024, S. 152).

Insgesamt gab es 2021 20.168 offene Angebote. Hiermit sind die offenen Türen gemeint. Im Rahmen der OKJA stattfindende Veranstaltungen und Projekte sind noch nicht berücksichtigt. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass 40,9 % dieser Angebote an nur einem Tag in der Woche geöffnet sind bzw. dass 53,5 % dieser Angebote nur 1–7 Öffnungsstunden pro Woche haben (Autor:innen KJH-Statistik, 2024, S. 153). Dies verdeutlicht, dass die reine Existenz eines Angebotes noch nicht aussagt, in welchem Maße Kinder und Jugendliche auf dieses zugreifen können. Es deutet darüber hinaus an, dass viele Angebote nur mit geringen personellen Kapazitäten ausgestattet sind, was vor allem mit Blick auf die Qualität und Qualitätsentwicklung von Relevanz ist (siehe Kap. 4.2). Weitere Daten zu unter anderem Finanzierungen, Personal und Nutzer:innen lassen sich der Kinder- und Jugendhilfestatistik entnehmen und werden hier nicht weiter ausgeführt (Autor:innen KJH-Statistik, 2024, 145ff.).

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

3.2 Träger der öffentlichen Jugendhilfe

An dieser Stelle wird nun auf die Sender und Empfänger der in dieser Arbeit zu analysierenden Empfehlungen eingegangen. Hierfür wird vor allem auf die §§ 69, 70, 71 und 85 SGB VIII Bezug genommen, da diese regeln, wer Träger der öffentlichen Jugendhilfe ist und welche Aufgaben diese Träger vom Gesetzgeber übertragen bekommen haben. „Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe werden durch Landesrecht bestimmt." (§ 69 Abs. 1 SGB VIII). Unterschieden wird in § 69 Abs. 2 SGB VIII weiter zwischen örtlichen und überörtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe, die ein Jugendamt bzw. ein Landesjugendamt einrichten müssen (§ 69 Abs. 2 SGB VIII).

Die Leistungen der Jugendhilfe werden zwar gemeinsam von öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe erbracht, die Leistungsverpflichtungen sowie die Gesamtverantwortung richten sich allerdings explizit an die öffentlichen Träger (§§ 3 Abs. 2 i. V. m. 79 SGB VIII).

Örtliche Träger sind i. d. R. die Landkreise und kreisfreien Städte, wobei einige Länder auf Antrag auch kreisangehörigen Kommunen die Errichtung eines Jugendamtes ermöglichen (Weitzmann & Schäfer, 2022b, S. 904). Überörtliche Träger sind die Länder. Diese organisieren die Landesjugendämter i. d. R. als Bestandteil der obersten Landesjugendbehörde. Es gibt jedoch auch Ausnahmen: So haben Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Mecklenburg-Vorpommern die Landesjugendämter an Kommunalverbände vergeben (in NRW siehe LWL & LVR). Das Land Bayern hat wiederum seine Aufgaben als überörtlicher Träger für den Teilbereich Kinder- und Jugendarbeit per Landesrecht an den Bayerischen Jugendring übertragen (Bernzen, 2022, S. 82; Weitzmann & Schäfer, 2022b, S. 905). Besonderheiten gibt es außerdem bei den Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg, wo Stadt und Land und somit überörtlicher und örtlicher Träger der Jugendhilfe identisch sind (Bernzen, 2022, S. 82). Eine Übersicht der Landesjugendämter findet sich auch in Anhang 2.

Während § 69 SGB VIII und die Landesgesetze regeln, wer für die Errichtung und Leistungen der Jugendämter und Landesjugendämter zuständig ist, gehen die §§ 70–71 auf deren Organisation und Aufbau ein:

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

Die (Landes-)Jugendämter sind als zweigliedrige Behörden konzipiert. Sie bestehen demnach aus der Verwaltung des Jugendamtes und dem Jugendhilfeausschuss (JHA) (§ 70 SGB VIII). Im Gegensatz zu anderen kommunalen Ausschüssen ist der JHA somit kein normaler fachpolitischer Ausschuss, sondern tatsächlicher Teil des Jugendamtes (Weitzmann & Schäfer, 2022c, S. 908). Dem Jugendhilfeausschuss kommt hierbei sowohl durch seine Zusammensetzung als auch seine Aufgabenzuschreibung eine besondere Rolle zu. Der Jugendhilfeausschuss setzt sich nicht nur aus gewählten Politiker:innen der Vertretungskörperschaft zusammen, sondern auch aus Vertreter:innen der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe (§ 71 SGB VIII Abs. 1; Rhode, 2021, S. 927)[4]. Der Jugendhilfeausschuss kann sich mit allen Aufgabenbereichen der Kinder- und Jugendhilfe befassen und steckt durch seine Beschlüsse den Rahmen ab, in dem die Verwaltung des Jugendamtes die laufenden Geschäfte erledigt (§ 71 Abs. 3 SGB VIII; Rhode, 2021, S. 927; Weitzmann & Schäfer, 2022c, S. 908, 2022d, S. 914).

Dies betont den Grundgedanken der partnerschaftlichen Zusammenarbeit der öffentlichen und freien Kinder- und Jugendhilfe nach § 4 SGB VIII und lässt dem JHA somit eine zentrale Aufgabe zur Gestaltung der Kinder- und Jugendhilfe und der Vertretung der Interessen junger Menschen zukommen (Weitzmann & Schäfer, 2022d, S. 911–912). Dies bedeutet auch, dass der JHA in allen ihn betreffenden Angelegenheiten, also jenen, die sich den laufenden Geschäften entziehen, frühzeitig einzubeziehen ist. Zu solchen Angelegenheiten zählen beispielsweise Schwerpunktsetzungen der örtlichen Jugendhilfeinfrastruktur oder die Entwicklung von Rahmenbedingungen durch Planungskonzepte, Förderrichtlinien oder Standards (Merchel, 2016, S. 40; Weitzmann & Schäfer, 2022c, S. 908). Die Bedeutung des JHA ist somit auch für die Gesamt- und Planungsverantwortung sowie die Jugendhilfeplanung festzuhalten, worauf in Kapitel 3.3 näher eingegangen wird (siehe Kap. 3.3).

4 Seit dem KJSG von 2021 ist im SGB VIII erstmalig auch die Aufnahme beratender Mitglieder geregelt. Konkret sollen nun auch selbstorganisierte Zusammenschlüsse nach § 4a SGB VIII an dem JHA beteiligt werden (siehe Weitzmann und Schäfer 2022d, S. 913–914). Die Beteiligung der Zusammenschlüsse nach § 4a SGB VIII gilt auch für die Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII.

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

Für die Realität muss festgehalten werden, dass „in manchen Kommunen die Jugendhilfeausschüsse ihrer besonderen Rolle und Bedeutung zunehmend weniger gerecht [werden]." (Rhode, 2021, S. 928). Rhode macht als einen Grund hierfür die Überladung der Ausschüsse mit „zu fassenden praktischen Entscheidungen und Beschlüssen" aus, die strategischen und konzeptionellen Debatten, beispielsweise im Rahmen der Jugendhilfeplanung, nicht genügend Platz einräumen (Rhode, 2021, S. 928). Beispiele sind hier die Auseinandersetzung mit der Erfüllung des Rechtsanspruchs auf KiTa-Plätze oder die Gewährleistung des Kinderschutzes. Des Weiteren muss der JHA für die Erfüllung seiner komplexen Aufgaben angemessen qualifiziert und informiert werden (BAGLJÄ, 2016, S. 6), was immer auch vom örtlichen politischen Willen sowie der Arbeit und Haltung der Verwaltung abhängt (Merchel, 2016, S. 41).

Ergänzend kann an dieser Stelle noch auf die Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII (AG§78) Bezug genommen werden. Diese Gremien bestehen aus dem öffentlichen Jugendhilfeträger und den freien Trägern der Jugendhilfe. Meist werden sie zu bestimmten Leistungsbereichen gebildet wie beispielsweise: Kindertagesbetreuung (1), Erziehungshilfe (2), Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit (3) (Bernzen, 2022, S. 89). Die Arbeitsgemeinschaften können keine Beschlüsse im rechtlichen Sinne fassen aber sie können Gegenstände der Jugendhilfe beraten, diskutieren und Empfehlungen für den JHA beschließen (Schindler & Boetticher, 2022b, S. 984–985). Auf diese Weise kommt ihnen vom Gesetz her eine wichtige Funktion in der Beratung des JHA und der Jugendhilfeplanung zu, da sie die Beteiligung der freien Jugendhilfe weiter fördern und dem JHA für die Wahrnehmung seiner strategischen Aufgaben zuarbeiten können (Schindler & Boetticher, 2022b, S. 983, 2022b, S. 985).

Die Landesjugendämter bestehen analog zu den örtlichen Jugendämtern aus der Verwaltung des Landesjugendamtes und dem Landesjugendhilfeausschuss (Bernzen, 2022, S. 85). Die Aufgaben der Landesjugendämter ergeben sich aus § 85 Abs. 2 SGB VIII. Mit Blick auf den Forschungsgegenstand können folgende Aufgaben hervorgehoben werden:

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

„(2) Der überörtliche Träger ist sachlich zuständig für

1. *die Beratung der örtlichen Träger und die Entwicklung von Empfehlungen zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch, […]*
2. *die Planung, Anregung, Förderung und Durchführung von Modellvorhaben zur Weiterentwicklung der Jugendhilfe, […]*
3. *die Fortbildung von Mitarbeitern in der Jugendhilfe, […]" (§ 85 Abs. 2 SGB VIII)*

Den Landesjugendämtern kommt somit eine zentrale Rolle in der Unterstützung der örtlichen Jugendämter sowie der überregionalen Weiterentwicklung der Jugendhilfe zu. Die Landesjugendämter haben mit ihren Empfehlungen nach § 85 Abs. 2 Nr. 1 SGB VIII zwar „weder Weisungs- noch Richtlinienkompetenz" (Eschelbach, 2022, S. 1065), gleichzeitig gibt es aber gerade mit Blick auf die Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII die Vorgabe an die örtlichen Jugendämter, sich an den Empfehlungen der Landesjugendämter zu orientieren (§ 79a S. 3 SGB VIII). Dies soll laut Tammen eine „einheitlichere Handhabung" der Norm bewirken (Tammen, 2022b, S. 1036). Tabelle 2 stellt die Zuständigkeiten der öffentlichen Jugendhilfeträger nach Thole et al. überblicksartig dar.

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

Tabelle 2: Zuständigkeiten, rechtliche Kodierungen und finanzielle Förderung der Kinder- und Jugendarbeit in Bund, Ländern und Kommunen

	Bund	**Länder**	**Kommunen**
Zuständigkeit	Oberste Bundesjugendbehörde (BMBFSFJ)	Oberste Landesjugendbehörden (Ministerien), Landesjugendämter	Kommunale Jugendämter in Kreisen, kreisfreien Städten
Rechtliche Grundlagen	Insbesondere SGB VIII Kinder- und Jugendhilfegesetz	Ausführungsgesetze zum SGB VIII u. a. m.	Keine eigene Gesetzgebungskompetenz
Aufgaben	Anregungs- und Förderungskompetenz (§ 83)	Oberste Landesjugendbehörde: Anregung, Förderung, Weiterentwicklung, Ausgleich regionaler Unterschiede (§ 82). Landesjugendämter: Koordinierungs-, Beratungs- und Ergänzungsfunktion (§ 85)	Gesamtverantwortung für die Kinder- und Jugendhilfe inklusive der Kinder- und Jugendarbeit durch die Jugendämter (§ 79)
Förderung (Beispiele)	Kinder- und Jugendplan des Bundes	Landesjugendbehörde	Kinder- und Jugendförderpläne (z. B. für NRW)

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Thole et al. (2022, S. 90).

3.3 Gesamt- und Planungsverantwortung der öffentlichen Träger

Wie bereits erwähnt haben die öffentlichen Träger der Jugendhilfe die „Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung" für die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe (§ 79 Abs. 1 SGB VIII). Die Gesamtverantwortung umfasst vor allem die Gewährleistungsverpflichtung für die Leistungen und anderen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. Dies bedeutet nicht, dass der öffentliche Träger der Jugendhilfe alle Aufgaben selbst umsetzen muss. Im Gegenteil gilt im Sinne des Subsidiari-

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

tätsprinzips sogar eine Vorrangigkeit bei der Leistungserbringung durch die freie Jugendhilfe (§ 4 Abs. 2 SGB VIII; Münder, 2022a, S. 107; Tammen, 2022a, S. 1027). Er hat jedoch dafür Sorge zu tragen, dass die Leistungen und anderen Aufgaben zur Verfügung stehen bzw. ausgeführt werden (Bernzen, 2022, S. 90; Tammen, 2022a, S. 1026).

Wie die öffentlichen Jugendhilfeträger ihrer Gesamtverantwortung gerecht werden, wird in § 79 Abs. 2 SGB VIII konkretisiert:

> *„(2) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen gewährleisten, dass zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch*
>
> 1. *die erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen den verschiedenen Grundrichtungen der Erziehung entsprechend rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen; hierzu zählen insbesondere auch Pfleger, Vormünder und Pflegepersonen;*
> 2. *die nach Nummer 1 vorgehaltenen Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen dem nach § 80 Absatz 1 Nummer 2 ermittelten Bedarf entsprechend zusammenwirken und hierfür verbindliche Strukturen der Zusammenarbeit aufgebaut und weiterentwickelt werden;*
> 3. *eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung nach Maßgabe von § 79a erfolgt.*
>
> *Von den für die Jugendhilfe bereitgestellten Mitteln haben sie einen angemessenen Anteil für die Jugendarbeit zu verwenden.“ (§ 79 SGB VIII)*

Die Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII sowie die Jugendhilfeplanung nach § 80 SGB VIII sind demnach eng mit der Gesamtverantwortung verknüpft und werden als Instrumente für die Wahrnehmung dieser direkt in § 79 Abs. 2 Nr. 2, 3 mit aufgeführt (Bernzen, 2022, S. 89; Tammen, 2022d, S. 1024). Über § 79 Abs. 2 Nr. 1 lassen sich laut Merchel wiederum drei inhaltliche Dimensionen identifizieren, die in der Gesamt- und Planungsverantwortung zu berücksichtigen sind: „Erforder-

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

lich und geeignet" kann demnach als Kriterium für eine fachlich/qualitative Dimension in der Erfüllung der Aufgaben gewertet werden, während „ausreichend" eine quantitative und „rechtzeitig" eine zeitliche Dimension beschreiben (Merchel, 2016, S. 38–39).[5]

Ergänzend zu erwähnen ist, dass die Gesamtverantwortung auch die Finanzverantwortung umfasst. Darin begründet sich, dass die Jugendämter die Kostenträger der Jugendhilfe sind und für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben die notwendigen Mittel von den Vertretungskörperschaften zur Verfügung gestellt bekommen müssen. Das bedeutet auch, dass die Leistungen der Jugendhilfe nicht unter einem Haushaltsvorbehalt stehen dürfen (Tammen, 2022a, S. 1029).

Zurückbezogen auf die Vorrangigkeit der Leistungserbringung durch Träger der freien Jugendhilfe erfüllen die öffentlichen Träger der Jugendhilfe ihre Gesamtverantwortung neben der Gewährleistung eigener Aufgaben sowie der Qualitätsentwicklung und der Jugendhilfeplanung somit dadurch, dass sie die Träger der freien Jugendhilfe an der Gestaltung der Jugendhilfeinfrastruktur angemessen beteiligen (Tammen, 2022a, S. 1028) und diese, wie in § 74 SGB VIII beschrieben „anregen" und „fördern" (§ 74 SGB VIII). Förderung bezieht sich hierbei vor allem aber nicht nur auf finanzielle Förderung. So kann unter anderem auch „die kostenlose Überlassung von Räumen" als Förderung gesehen werden (Schindler & Boetticher, 2022a, S. 950).

Tammen weist darauf hin, dass § 79 SGB VIII keine Verpflichtung an die freien Träger der Jugendhilfe richtet. Diese können nur über Verträge (z. B. über die Förderung) mit den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe zu etwas verpflichtet werden, weshalb diese für die Wahrnehmung der Gesamtverantwortung ein „notwendiges Instrument" sind (Tammen, 2022a, S. 1027).

5 An dieser Stelle sei kurz auf den Unterschied zwischen objektiv-rechtlicher Verpflichtung und subjektivem Rechtsanspruch hingewiesen. Letzteres räumt den Leistungsberechtigten einklagbare Rechte ein, während ersteres nur durch die zuständige Rechtsaufsichtsbehörde kontrolliert werden kann (Bernzen, 2022, S. 14). Bei den §§ 79, 79a und 80 SGB VIII handelt es sich um objektiv-rechtliche Verpflichtungen des öffentlichen Jugendhilfeträgers (Tammen, 2022a, S. 1027, 2022b, 2022c, S. 1039).

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

Hierbei muss allerdings berücksichtigt werden, dass der öffentliche Träger über diese Verträge lediglich überprüfen kann, ob die freien Träger die „wahrgenommenen Aufgaben entsprechend den rechtlichen und fachlichen Vorgaben und Standards des SGB VIII erfüllen." (Tammen, 2022a, S. 1028). Ein Vorschreiben von bspw. Wertorientierungen, Methoden, Inhalten oder Arbeitsformen ist demnach ausgeschlossen, weil damit das vom SGB VIII vorgeschriebene Strukturmerkmal der Pluralität der Jugendhilfe (§ 3 Abs. 1 SGB VIII) sowie die Autonomie der freien Träger und das Gebot der partnerschaftlichen Zusammenarbeit (§ 4 Abs. 1 SGB VIII) untergraben werden würden. Diese beiden Grundsätze sind auch von besonderer Bedeutung für die Qualitätsentwicklung sowie die Jugendhilfeplanung (siehe Kap. 3.4).

§ 79 SGB VIII fordert abschließend die Bereitstellung von Mitteln für die Jugendarbeit. Diese sollen einen „angemessenen Anteil" der gesamten Mittel für die Jugendhilfe ausmachen (§ 79 Abs. 2 S. 2 SGB VIII). Was ein angemessener Anteil ist, bleibt im SGB VIII unbestimmt. Auch die Länder haben hierzu keine Konkretisierung in ihren Ausführungsgesetzen gemacht. Eine Ausnahme bildet hier das Land Berlin, welches 10 % festgeschrieben hat, diese gegenüber dem eigenen Haushaltsgesetzgeber jedoch nicht durchsetzen konnte (Bernzen, 2022, S. 90). Im 11. Kinder- und Jugendbericht hat man sich für eine Mindestgrenze von 15 % ausgesprochen, die nicht unterschritten werden sollte (BMFSFJ, 2002, S. 48; Tammen, 2022a, S. 1031). Im Kontrast dazu

1. lagen die Ausgaben der öffentlichen Hand[6] für Kinder- und Jugendarbeit 2021 in Deutschland lediglich bei 3,4 % aller Ausgaben für die Jugendhilfe.
2. sind die Ausgaben für Kinder- und Jugendarbeit in den letzten Jahren nominal und real stagnierend, während sich die Gesamtausgaben für die Jugendhilfe seit 2011 verdoppelt haben (Autor:innen KJH-Statistik, 2024, 44, 46).

6 Kommunen, Land und Bund zusammen.

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

Vor allem mit Blick auf die Umstände, dass

1. Qualitätsentwicklung ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen erfordert,
2. und die Ausstattung der Jugendarbeit in der Praxis als prekär/defizitär beschrieben wird (siehe Rhode, 2024; Thole et al., 2022, 114ff.; Voigts & Hallmann, 2024),

ließe sich somit auch die Fragen stellen: Ob die öffentlichen Träger ihrer Gesamtverantwortung für die OKJA angemessen nachkommen? Welche Gestaltungsspielräume für Qualitätsentwicklung zur Verfügung stehen? Und wie die Empfehlungen der Landesjugendämter zu § 79a SGB VIII diesen Umstand aufgreifen?

3.4 Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung als Jugendamtsaufgaben

Im Rahmen der Ausführungen zur Gesamtverantwortung sind die Vorschriften zur Qualitätsentwicklung und zur Jugendhilfeplanung bereits erwähnt worden. Da beide Aufgaben eng miteinander verknüpft sind, muss auch die Jugendhilfeplanung erläutert werden, um die Vorschrift zur Qualitätsentwicklung ausreichend verstehen zu können.

So bedarf es, um festzustellen, ob eine in der Jugendhilfeplanung erfasste oder geplante Aufgabe als „geeignet" zu sehen ist, Kriterien für die Bewertung der Qualität. Die im Rahmen der Qualitätsentwicklung konzipierten und angewendeten „Grundsätze und Maßstäbe" zur Bewertung dieser (§ 79a SGB VIII) haben somit direkte Auswirkungen auf die Jugendhilfeplanung (Merchel, 2016, S. 73–74). Gleichzeitig können an Orten der Jugendhilfeplanung auch Verfahren zur Bewertung und Entwicklung der Qualität verhandelt werden, weshalb der Deutsche Verein z. B. fordert,

> *„[…] die fachliche Steuerungsfunktion der Jugendhilfeplanung wieder intensiver in den Blick zu nehmen [und] die Jugendhilfeplanung*

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

deutlicher auf Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung auszurichten […]" (Deutscher Verein, 2012, S. 5).

Des Weiteren wird an verschiedenen Stellen darauf verwiesen, dass die mit der Planungskoordination beauftragten Fachkräfte zusammen mit den für die Qualitätsentwicklung zuständigen Fachkräften strukturell verbunden werden sollten (BAGLJÄ, 2024, S. 15; Deutscher Verein, 2012, S. 14; Merchel, 2016, S. 52).[7]

Ergänzend sei außerdem darauf hingewiesen, dass der Auftrag der Qualitätsentwicklung für alle Aufgaben der Jugendhilfe gilt und daher auch für die Jugendhilfeplanung selbst (Merchel, 2010b, S. 397). Somit richtet sich die Aufgabe der Qualitätsentwicklung nicht nur an die Jugendarbeit, sondern auch an die Planungsaktivitäten für die Jugendarbeit. Folgend wird daher auf beide Bereiche / Vorschriften näher eingegangen.

Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe (§ 79a SGB VIII)

Die in § 79a SGB VIII vorgeschriebene Qualitätsentwicklung wurde 2012 eingeführt und bezieht sich auf alle Leistungen, anderen Aufgaben sowie die Gefährdungseinschätzung und Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (§ 79a SGB VIII). Sie ist abschließend formuliert und umfasst somit eigentlich alle Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe (Tammen, 2022b, S. 1034). In 2021 wurden außerdem mit dem KJSG Qualitätsmerkmale für Inklusion sowie die Einhaltung von Kinderrechten in Pflegefamilien ergänzt (Tammen, 2022b, S. 1034–1035). Des Weiteren ist das Thema Qualitätsentwicklung und -sicherung an zwei weiteren Stellen im SGB VIII mit Bezug zu einzelnen Leistungsbereichen aufgeführt, welche jedoch für die im Rahmen der OKJA diskutierten Empfehlungen nicht weiter relevant sind und daher hier nicht behandelt werden.

Zunächst ist die deutliche Nuancierung des Qualitätsbegriffs durch den Titel der Qualitäts-Entwicklung hervorzuheben. So beschreiben Begriffe, wie Qualitätsprüfung, -sicherung, -entwicklung oder -management unterschiedliche Dinge. Qualitätsprüfung akzentuiert demnach eine „admi-

7 Dies bedeutet jedoch nicht, dass die mit der Planung beauftragten Fachkräfte auch mit der Qualitätsentwicklung beauftragt werden müssen (Merchel, 2016, S. 52) oder sollten (Deutscher Verein, 2012, S. 14).

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

nistrativ-kontrollierenden" Zugang. Qualitätssicherung meint wiederum das Gewährleisten von Qualität durch das Einhalten von Standards (Merchel, 2013, S. 26–28).[8] Qualitätsmanagement meint demgegenüber als verhältnismäßig neutraler Begriff die auf Qualität ausgerichtete Steuerung eines Unternehmens bzw. eines Trägers (Merchel, 2013, S. 14) (siehe auch Kap. 4). Mit dem Begriff Qualitätsentwicklung setzt der Gesetzgeber ein klares Zeichen für eine kontinuierlich durchzuführende und prozesshafte „Entwicklungsaufgabe und hebt damit eine Vorstellung hervor, die einem eher statischen Sicherungsdenken entgegengesetzt ist." (Merchel, 2013, S. 27). Dies wird auch dadurch deutlich, dass die Maßstäbe zur Bewertung und Maßnahmen zur Gewährleistung der Qualität laut dem § 79a SGB VIII „weiterzuentwickeln […] und regelmäßig zu überprüfen sind." (§ 79a SGB VIII). Hierfür sollen vor allem Entwicklungen in der Praxis sowie Forschung aufgegriffen werden (Tammen, 2022b, S. 1038).

Die Vorgabe zur Qualitätsentwicklung an die Jugendämter ist vor allem auch mit Steuerungshoffnungen verknüpft (siehe auch Kap. 4.1). Von Vorteil ist im Kontext des § 79a SGB VIII allerdings, dass die Orientierung am Qualitätsbegriff in der Bewertung von Leistungen einen „elementaren fachlichen Steuerungsmodus" vorsieht und somit einer rein an Wirtschaftlichkeit orientierten Steuerung klar entgegenwirkt (Tammen, 2022a, S. 1028). So wird Qualität schließlich bei weitem nicht nur an wirtschaftlicher Effizienz bemessen (siehe auch Kap. 4.2).

Die im Rahmen des § 79a SGB VIII entwickelten Qualitätsgrundsätze gelten sowohl für die öffentlichen als auch für die freien Träger der Jugendhilfe. Dies ergibt sich daraus, dass die Norm den öffentlichen Trägern vorgibt, diese auf alle Leistungen und Aufgaben der Jugendhilfe anzuwenden. Somit gehört die Sicherstellung der Qualität der Angebote von freien Trägern auch zur Gewährleistungsverpflichtung der Jugendämter (Tammen, 2022b, S. 1037), was wie bereits erwähnt über Verträge oder Förderrichtlinien praktisch Anwendung findet (siehe Kap. 3.3).

8 Auch § 79a SGB VIII spricht von Maßnahmen zur Gewährleistung von Qualität. Qualitätssicherung ist in diesem Sinne jedoch als Teil einer prozesshaften und dialogisch-partizipativen Qualitätsentwicklung zu sehen und nicht als Paradigma einer Qualitätsgewährleistung durch umfassende Standardisierung.

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

Somit kann Qualitätsentwicklung schon allein deshalb nur als dialogisch-partizipativer Prozess zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe verstanden werden, da ein einseitiges Festlegen von Qualitätsmerkmalen und -maßnahmen, welche über eindeutig im Gesetz verankerte Vorgaben hinaus gehen, gegen die bereits erwähnte Pluralität der Jugendhilfe, die Trägerautonomie der freien Träger und die partnerschaftliche Zusammenarbeit verstoßen würde (siehe Kap. 3.3). Dasselbe gilt neben der Entwicklung der Maßstäbe auch für deren Anwendung (Tammen, 2022b, S. 1037). Tammen spricht in diesem Zusammenhang auch von einer unzulässigen „dekretierte[n] Qualitätsentwicklung" (Tammen, 2022b, S. 1037–1038). Dies ist insbesondere für die Kinder- und Jugendarbeit von Bedeutung, da das SGB VIII hier bewusst nur sehr wenige Einschränkungen und Vorgaben vornimmt, was das Erfordernis einer beidseitigen Bereitschaft bzw. Motivation zu diesem Aushandlungsprozess noch einmal verstärkt.[9]

Als „wesentliche Elemente des Qualitätsbegriffs sind Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität" festzuhalten (Tammen, 2022b, S. 1036). Hiermit wird sich an, i. d. R. in den Leistungsvereinbarungen nach §§ 78b–78c SGB VIII differenzierten, Qualitätsmerkmalen orientiert (Schindler & Münder, 2019, S. 903–904). Damit wird im Frankfurter Kommentar für den § 79a SGB VIII ein für den Qualitätsbegriff sehr prägendes Qualitätsmodell aufgegriffen, welches auf Donabedian zurückgeht. Donabedians Ansatz wird deshalb auch als Grundlage für die Diskussion des Qualitätsbegriffs in Kapitel vier gewählt und dort weiter ausgeführt (siehe Kap. 4.2).

Satz drei verpflichtet die Jugendämter abschließend, sich in der Umsetzung der Qualitätsentwicklung an den hier zum Gegenstand der Forschung gewählten Empfehlungen der Landesjugendämter zu orientieren (§ 79a S. 3 SGB VIII).

9 Ein Beispiel hierfür ist das Fehlen einer Vorgabe zu Leistungsvereinbarungen oder Betriebserlaubnissen für Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit.

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

Jugendhilfeplanung (§ 80 SGB VIII)
Laut dem 17. Kinder- und Jugendbericht

> *„soll [Jugendhilfeplanung] als zentrales Planungsinstrument dazu beitragen, das die Kinder- und Jugendhilfe ihren Auftrag nach § 1 Abs. 3 SGB VIII ‚positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen', erfüllen kann." (BMFSFJ, 2024, S. 465)*

Als Planungsinstrument ist sie somit von besonderer Bedeutung für die Gestaltung der gesamten Jugendhilfe (Tammen, 2022c, S. 1039). Wie die Jugendämter die Jugendhilfeplanung methodisch umsetzen, bleibt ihnen überlassen (Merchel, 2016, S. 38). Jedoch definiert § 80 Abs. 1 SGB VIII drei Planungsschritte, die beachtet werden müssen (Tammen, 2022c, S. 1042):

Bestandserhebung: Zunächst muss festgestellt werden, welche Einrichtungen und Dienste im Planungsbereich bereits vorhanden sind.

Bedarfsermittlung: Außerdem wird ermittelt, welcher Bedarf besteht. Hierbei sollen „Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Erziehungsberechtigten" (§ 80 Abs. 1 Nr. 2 SGB VIII) berücksichtigt werden.

Planung der Maßnahmen: Abschließend muss beschlossen werden, mit welchen Maßnahmen dem Bedarf begegnet werden soll.[10]

§ 80 Abs. 2 SGB VIII konkretisiert die Planungsaufgabe weiter, wonach die Jugendhilfeplanung lebenswelt- und sozialraumorientiert, inklusiv, benachteiligungsabbauend sowie wirkungsorientiert ausgerichtet werden soll. Weiterhin soll sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken (BAGLJÄ, 2024, S. 16; BMFSFJ, 2024, S. 466; § 80 Abs. 2 SGB VIII; Tammen, 2022c, S. 1044).

Für die Umsetzung der Jugendhilfeplanung gilt dabei ebenfalls die mehrfach erwähnte Pluralität der Jugendhilfe sowie die Trägerautonomie der freien Jugendhilfe und die partnerschaftliche Zusammenarbeit (siehe Kap. 3.3). Außerdem ist auch die umfassende Beteiligung der

10 Merchel ergänzt noch die Schritte „Konzepterörterung" und „Evaluation" (Merchel 2016, S. 86–87).

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

freien Träger „in allen Phasen" der Planung im Gesetz verankert (§ 80 Abs. 4 SGB VIII; BMFSFJ, 2024, S. 466). Dies ist auch notwendig, um den sich ansonsten widersprechenden Grundsätzen der Trägerautonomie sowie der Gesamtverantwortung gerecht zu werden (Schnurr et al., 2010, S. 102). Abschließend soll die Jugendhilfeplanung auch auf Prozesse anderer Bereiche der Kommunalplanung abgestimmt werden (§ 80 Abs. 5 SGB VIII), womit sie somit nicht nur „zielgruppen- und bereichsbezogene Fachplanung" für die Jugendhilfe ist, sondern auch „als soziale (Regional-)Entwicklungsplanung einen Beitrag zu einer übergreifenden sozialen Kommunalpolitik leisten" soll (Tammen, 2022c).[11] Der Gesetzgeber macht dementsprechend deutlich, dass auch die Jugendhilfeplanung keine abschließbare Aufgabe, sondern ebenfalls als ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess zu verstehen ist, der dialogisch und diskursiv „immer wieder aufs Neue" durchgeführt werden muss (Merchel, 2016, S. 45; Schnurr et al., 2010, S. 100).

Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung als Aufgabe des Jugendhilfeausschusses

Zuvor ist bereits die Rolle des Jugendhilfeausschusses in der strategischen Ausgestaltung der Jugendhilfe beschrieben worden (siehe Kap. 3.2). Dementsprechend kann hier nicht stark genug betont werden, dass sowohl die Qualitätsentwicklung als auch die Jugendhilfeplanung zentrale Aufgaben des Jugendhilfeausschusses sind. Letzteres wird sogar als besondere Aufgabe des Ausschusses hervorgehoben (§ 71 Abs. 3 Nr. 2 SGB VIII; Merchel, 2016, S. 150–151). So ist einleuchtend, dass die Entwicklung, Bewertung, Beschließung oder Fortschreibung von z. B. Qualitätsmaßstäben oder Planungskonzeptionen nicht als Gegenstände der laufenden Geschäfte der Verwaltung gesehen werden können (Bernzen, 2022, S. 92; Tammen, 2022b, S. 1038; Weitzmann & Schäfer, 2022c, S. 908).

Mit anderen Worten kann auch gesagt werden: Jeder Qualitätsentwicklungs- oder Planungsprozess benötigt (eigentlich!) einen durch den Jugendhilfeausschuss beschlossenen Auftrag sowie ein beschlossenes

11 § 81 SGB VIII (Strukturelle Zusammenarbeit) ist ebenfalls in der Jugendhilfeplanung zu berücksichtigen. Zur Einseitigkeit dieser Zusammenarbeitsverpflichtung siehe Tammen (2022d, S. 1025).

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

(Grundsatz-)Konzept, über dessen Ergebnisse der Ausschuss regelmäßig in Form von z. B. Berichterstattungen informiert wird. Hierfür hat sich unter anderem die Steuerung des Prozesses über Planungsgruppen (z. B. im Rahmen der AGs nach § 78 SGB VIII) unter Einsatz dezidierter Planungsfachkräfte im Jugendamt als praktikabel erwiesen, die dann den Ausschuss beraten und informieren können (Merchel, 2016, S. 151; Tammen, 2022c, S. 1043–1044). Gerade für die Kinder- und Jugendarbeit kommt der Jugendhilfeplanung somit eine besonders wichtige Rolle zu, da im Rahmen dieser festzulegen ist, wie der unbestimmte Begriff des „angemessenen Anteils" der Jugendhilfemittel für die Jugendarbeit definiert werden soll (Merchel, 2010a, S. 191–192; Tammen, 2022c, S. 1042). Hierzu muss die Jugendarbeit jedoch als wichtiges Thema regelmäßig und aktiv, durch z. B. die Kommunale Jugendarbeit, auf die Agenda des Jugendhilfeausschusses gesetzt werden (Rhode, 2021, S. 928).

3.5 Die Kommunale Jugendarbeit im Jugendamt

Die Kommunale Jugendarbeit (KOJA) ist ein höchst heterogen entwickelt und ausgestalteter Aufgabenbereich in den Jugendämtern, der jedoch zentral für die Wahrnehmung der Gesamtverantwortung inkl. der Qualitätsentwicklung und der Jugendhilfeplanung im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit ist (BAGLJÄ, 2019, S. 3). Der Begriff der Kommunalen Jugendarbeit wird auf Basis eines gemeinsamen Papieres der Landesjugendämter verwendet und stellt den Versuch einer begrifflichen Vereinheitlichung der vielen historischen Bezeichnungen für die Aufgaben der Jugendämter im Bereich der Jugendarbeit dar. In den verschiedenen Bundesländern wird dieser Aufgabenbereich mitunter auch als: (Kinder- und) Jugendreferat, Jugendförderung, Jugendpflege oder Jugendbeauftragte bezeichnet (BAGLJÄ, 2019, S. 2; Mairhofer et al., 2022, S. 230). Diese begrifflichen Unterscheidungen gehen auf unterschiedliche Traditionen und Selbstverständnisse zurück, die bis heute auch zu teils sehr unterschiedlichen Strukturen und Aufgabenwahrnehmungen führen.[12] Im Kern geht es um

12 Für eine kursorische Rekonstruktion der Entwicklung der Kommunalen Jugendarbeit

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

all jene Stellen, die in den Jugendämtern dezidiert mit der „Beratung, Unterstützung und Koordination der Kinder- und Jugendarbeit" beauftragt sind. Ihnen kommt somit auch eine wichtige Rolle in der Steuerung und Qualifizierung von Angeboten der OKJA zu, auch wenn es zu den genauen Aufgaben keine gesetzlichen Vorgaben gibt (Rhode, 2021, S. 930–931).

Über die organisationale Verortung in den Jugendämtern, Aufgabengestaltungen sowie Stellenumfängen lagen bis kürzlich keine Zahlen auf Bundesebene vor. Umfassende Zahlen zur KOJA und ihrer Tätigkeit beschränkten sich vor allem auf Baden-Württemberg und Bayern (siehe Mairhofer et al., 2022, S. 228). Einen groben Überblick über die Ressourcen der Kommunalen Jugendarbeit in Baden-Württemberg und Bayern gibt Tabelle 3.

Vergangenes Jahr erschienen mit Ergebnissen aus der DJI-Jugendamtserhebung (Erhebungszeitraum: 2022) erstmals bundesweite Zahlen für die Kommunale Jugendarbeit.[13] Laut der repräsentativen Befragung gibt es in fast allen der 143 befragten Jugendamtsbezirke Stellenanteile für Kommunale Jugendarbeit (94 %). 87 % der Jugendämter geben an, dass die Kommunale Jugendarbeit im Jugendamt verortet ist (Mairhofer et al., 2025, S. 342–343)[14]. Insgesamt geben mit 93 % (n=138) fast alle Jugendämter an, für die Offene Kinder- und Jugendarbeit zuständig zu sein (Mairhofer et al., 2025, S. 344). Tabelle 4 zeigt den Versuch einer Kategorisierung der Aufgaben der KOJA basierend auf verschiedenen Beiträgen der letzten Jahre.

---

am Beispiel der Jugendpflege des Kreisjugendamtes Trier-Saarburg siehe Schulze-Krüdener und Ley (2018).

13 Die DJI-Jugendzentrumsbefragung von 2018 hat ferner erstmals die Perspektive der Fachkräfte der OKJA auf die Unterstützung durch die KOJA erhoben (Mairhofer et al., 2022, 232ff.). Zur Erhebung von 2022 ist weiterhin zu sagen, dass Fachkräfte der KOJA in kreisangehörigen Gemeinden ohne Jugendamt nicht erfasst worden sind (Mairhofer et al., 2025, 347).

14 An dieser Stelle wird auf einen Artikel von Mairhofer et al. in der Zeitschrift „deutsche Jugend" Bezug genommen, da sich die eigentliche Publikation der Ergebnisse zum Zeitpunkt des Schreibens noch in Erscheinung befindet (Mairhofer et al., 2025, S. 347).

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

Tabelle 3: Vergleich personeller Ressourcen der Kommunalen Jugendarbeit im Verhältnis zu Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg und Bayern

	Baden-Württemberg ***(Daten aus 2021)***	**Bayern** ***(Daten KOJA aus 2020 und OKJA 2023)***
Landkreise und kreisfreie Städte	46	96
Fachkräfte in der Kommunalen Jugendarbeit	107	176
Vollzeitäquivalente in der Kommunalen Jugendarbeit	70,95	≈ 146–160[15]
Einrichtungen der OKJA (offene Angebote)	1104	1526
Ø Einrichtungen der OKJA pro Fachkraft	10,3	8,7
Ø Einrichtungen der OKJA pro Vollzeitäquivalent	15,56	≈ 9,5–10,5

Anmerkung. Daten aus Erhebungen auf Landesebene. Einrichtungen der OKJA pro FK / VZÄ der Kommunalen Jugendarbeit selbst berechnet (basierend auf Bayerischer Jugendring [BJR], 2024; Bayerisches Landesamt für Statistik, 2025; Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg [KVJS BW], 2024).

15 Schätzung der Vollzeitäquivalente anhand der Daten des BJR: 176 Fachkräfte, bei n=129 geben davon 68 % an, in Vollzeit zu arbeiten, 30 % gaben Teilzeit an; 2 % machten keine Angabe (BJR, 2024, S. 3, 23).

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

Tabelle 4: Versuch einer Kategorisierung der Aufgaben in der Kommunalen Jugendarbeit

Aufgaben der kommunalen Jugendarbeit	
Jugend-politik	• Fachliche Stellungnahmen zu den Bedarfen junger Menschen • Interessensvertretung für die Belange junger Menschen • Organisation und Entwicklung von Beteiligungsformaten zur politischen Partizipation junger Menschen • Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit für den Leistungsbereich der Jugendarbeit und die Beteiligung junger Menschen
Qualitäts-entwicklung	• Koordination und Moderation der Entwicklung geeigneter Grundsätze, Maßstäbe und Maßnahmen zur Entwicklung der Qualität • Unterstützung bei der Konzeptentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Kinder- und Jugendarbeit • Steuerung von beschlossenen Qualitätsentwicklungsprozessen
Jugendhilfe-planung	• Koordination von Planungsaufgaben im Leistungsbereich der Jugendarbeit • Organisation und Entwicklung von Beteiligungsformaten für in der Jugendarbeit tätige freie Träger und Verbände
Materielle Förderung	• Administration der finanziell-materiellen Förderung freier Träger • Partizipative Weiterentwicklung von Förderinstrumenten (z. B. Kinder- und Jugendförderpläne in NRW)
Immaterielle Förderung	• Fachberatung von Einrichtungen und Diensten der Jugendarbeit • Fachliche Begleitung von Jugendverbänden, Jugendringen, Jugendinitiativen sowie selbstorganisierten Zusammenschlüssen nach § 4a SGB VIII • Angebote zur Fortbildung und Qualifizierung von Akteur:innen in der Kinder- und Jugendarbeit

Vernetzung	• (Koordination von)
	  • Bereichsübergreifender Vernetzung in der Jugendhilfe
	  • Regionaler Vernetzung zwischen öffentlichem Träger, freien Trägern und Verbänden der Jugendarbeit
	• Überregionale Vernetzung auf interkommunaler, Landes- und Bundesebene sowie ggf. auf internationaler Ebene

Operative Durch-führung	• Bei Trägerschaft des Jugendamtes: Personalverantwortung für Fachkräfte der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit • Ggf. auch eigene Durchführung von Angeboten der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit

Anmerkung. Eigene Zusammenstellung und Einordnung basierend auf BAGLJÄ (2019), Mairhofer et al. (2022, S. 228 ff.), Rhode (2021) sowie Schulze-Krüdener und Ley (2018, S. 480).

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

Mit den Daten der DJI-Jugendamtserhebung lässt sich auch hier erstmals ein datenbasierter Überblick auf Bundesebene zeigen (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Aufgaben der Mitarbeitenden in der Kommunalen Jugendarbeit

Aufgaben der Mitarbeitenden der Kommunalen Jugendarbeit	**Angaben in %**
Unterstützung der Vernetzung der Einrichtungen und anderen Akteure	91 %
Unterstützung und Begleitung von Beteiligungsprozessen in der Kommune	81 %
Inhaltliche u. konzeptionelle Beratung und Unterstützung von Einrichtungen	81 %
Beratung bei Fragen der Finanzierung	80 %
Organisation und ggf. Durchführung von Fortbildungsangeboten	76 %
Interessenvertretung junger Menschen	73 %
Unterstützung, Förderung und fachliche Begleitung der Vereinsjugendarbeit	68 %
Entwicklung und Koordination von Ferienprogrammen	65 %
Begleitung und Betreuung ehrenamtlich engagierter junger Menschen	55 %
Beratung der kreisangehörigen Gemeinden zur Jugendarbeit	48 %
Fach-/Dienstaufsicht	45 %
Pädagogische Mitarbeit in / Leitung von Einrichtungen	24 %
Sonstige Aufgaben	18 %

Anmerkung. Eigene Darstellung der Daten der DJI-Jugendamtserhebung mit n=135 nach Mairhofer et al. (2025, S. 345).

Die in den Tabellen 4 und 5 aufgelisteten Aufgaben sind dabei großenteils deckungsgleich bzw. weisen hohe Schnittmengen auf, auch wenn die Bezeichnungen sich im Einzelnen unterscheiden. Beide Aufstellungen verdeutlichen die Vielfältigkeit der Aufgaben. Diese Aufgaben lassen sich grundsätzlich auch im Tätigkeitsbericht der KOJA des BJR sowie einer Berichterstattung des KVJS BW von 2019 wiederfinden (BJR, 2024, S. 49; KVJS BW, 2019, S. 153).

Im Kontext dieser Arbeit ist die Aufgabe der KOJA, an der Qualitätsentwicklung und der Jugendhilfeplanung für die Offene Kinder- und Jugendarbeit mitzuwirken, hervorzuheben. Die BAGLJÄ spricht der KOJA eine

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

zentrale Steuerungsfunktion für den Bereich der Jugendarbeit zu (BAGLJÄ, 2019, S. 4). Sie ist somit zuständig für die Umsetzung der Gewährleistungsverpflichtung des öffentlichen Trägers für diesen Leistungsbereich. Dies kann dabei von eigener Planungsverantwortung, was wahrscheinlich mit einem bereichsorientierten Planungsansatz einhergehen würde (siehe Merchel, 2016, S. 108), bis hin zu einer engen Beteiligung an der kommunalen Jugendhilfeplanung durch ein Einbeziehen seitens der Planungsfachkräfte geschehen. Letzteres setzt die BAGLJÄ als Kriterium für „qualitätsvolle Arbeit" voraus (BAGLJÄ, 2019, S. 7). Im Rahmen einer „integrierten Berichterstattung" (siehe auch Bürger, 2010, S. 319) muss die KOJA somit in doppelter Weise die Berücksichtigung der Lebenslagen und Bedürfnisse junger Menschen (Jugendpolitik) sowie die Leistungen der Jugendarbeit (Jugendhilfepolitik) sicherstellen.

Ergänzend sei auf die immaterielle Förderung hingewiesen, welche gerade für den Bereich der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit nicht wegzudenken ist. Im Gegensatz zu finanziell-materieller Förderung geht es hier um eine ideelle Förderung im Sinne von Beratung, Unterstützung oder Qualifizierung der haupt- und ehrenamtlich Tätigen in der Jugendarbeit (BAGLJÄ, 2019, S. 4; BMFSFJ, 2024, S. 367; Mairhofer et al., 2022, S. 227–228; 2025, S. 345). Der Kommunalen Jugendarbeit kommt somit auch die Aufgabe zu, einen Theorie-Praxis- bzw. Forschung-Praxis-Transfer zu moderieren und neben dem Aspekt der Steuerung auch auf Ebene der Einrichtungen oder Mitarbeiter:innen eine Weiterentwicklung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit anzuregen. Hierbei spielen neben den rechtlich gesetzten Schwerpunkten im § 11 SGB VIII oder den Ausführungsgesetzen (BAGLJÄ, 2019, S. 4–5) auch die im Rahmen der Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung (durch den Jugendhilfeausschuss!) gesetzten Schwerpunkte eine entscheidende Rolle. Zur ideellen Förderung gehört außerdem die Entwicklung von Rahmenkonzepten im Kontext der Jugendhilfeplanung, die Anregung und Förderung von Modellprojekten sowie die Entwicklung von Arbeitshilfen (BAGLJÄ, 2019, S. 5), auch wenn fraglich ist, ob dies auf örtlicher Ebene im Einzelnen mit den verfügbaren personellen Ressourcen zu bewerkstelligen ist.

Es ist davon auszugehen, dass diese Doppelrolle aus Beratung und Steuerung auch zu Konflikten führen kann. Als Beispiel wäre hier die

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

Konzeptentwicklung als Maßnahme der Qualitätsentwicklung zu nennen: So sollen Einrichtungen zum einen bzgl. dieser fachlich beraten werden. Gleichzeitig ist die beratende Person jedoch auch diejenige, die die Entwicklung des Konzepts im Rahmen von Förderrichtlinien o. ä. erst verlangt. Hier ist wie bereits zuvor angesprochen ein Aushandlungsprozess zwischen der öffentlichen und freien Jugendhilfe unerlässlich (siehe Kap. 3.4).

Abschließend ist somit festzuhalten, dass sich die Empfehlungen der Landesjugendämter zur Umsetzung des § 79a SGB VIII in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit auf der örtlichen Ebene in erster Linie an die koordinierende Instanz der Kommunalen Jugendarbeit richten. Sie kann neben der Politik und dem Jugendhilfeausschuss in anderen Worten als der wahrscheinlichste Rezipient bzw. die Zielgruppe der Empfehlungen bestimmt werden.

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

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

4 Theoretischer Rahmen der Inhaltsanalyse

Moderne Verständnisse von Qualität und Qualitätsentwicklung können ursprünglich dem Begriff „Qualitätsmanagement“ zugeordnet werden. Die Entwicklung des Qualitätsmanagements (QM) und zugehöriger Theorien, Konzepte und Methoden nimmt seinen Beginn in der Industrialisierung des 20. Jahrhunderts und ist Teil betriebswirtschaftlicher Überlegungen zur Steuerung von Unternehmen (Brüggemann et al., 2024, 5ff.; Ribbeck, 2022, 30ff.).

Wissen um die Genese des Qualitätsbegriffes sowie Qualitätsmanagementsysteme und -ansätze ist für ein umfassendes Verständnis der Qualitätsdebatte sinnvoll. Gleichzeitig darf sich diese Arbeit weder in allgemeinen Ausführungen zum Qualitätsmanagement verlieren[16], noch bietet sie den Rahmen für eine umfassende kritische Auseinandersetzung mit Verknüpfungen zwischen dem Qualitätsbegriff und der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit.[17]

Erwähnt sei an dieser Stelle lediglich, dass die Aktualität und Präsenz der Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit primär drei Gründen zuzuordnen sind: Zum einen gibt es eine interne wie externe Forderung nach der Legitimation Sozialer Arbeit hinsichtlich ihrer Arbeitsweisen sowie ihrer Wirkungen. Zum anderen ergibt sich aufgrund finanziell knapperer Mittel und einer verstärkten Ausrichtung an betriebswirtschaftlichen

16 Umfassende Einführungen zum Qualitätsmanagement finden sich unter anderem bei Brüggemann et al. (2024), Bruhn (2021), Grillitsch und Felscher (2024), Merchel (2013) sowie Ribbeck (2022).

17 Für eine kurze Übersicht unterschiedlicher Standpunkte zur Qualitätsdebatte siehe auch Herrmann und Müller (2019, S. 21–24).

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

Logiken der Anspruch an die Soziale Arbeit, die ihr zur Verfügung gestellten und begrenzten Ressourcen angemessen einzusetzen. Forciert wird die Qualitätsdebatte jedoch in den Sozialgesetzbüchern als verpflichtender Auftrag, was als der dritte Grund gesehen werden kann (Grillitsch & Felscher, 2024, S. 1; Merchel, 2013, 18ff.).

Neben eigenen Professionalisierungsansprüchen, die dem Qualitätsbegriff angehangen werden, lässt sich in den Argumentationen zur Übernahme des Qualitätsbegriffs weiterhin auch ein (mitunter erzwungenes) Ringen um die Deutungshoheit über das, was als Qualität bezeichnet werden soll, festhalten. Mit der Übernahme der „Qualitätsmetapher" verbindet sich so die Hoffnung der Anschlussfähigkeit zu anderen Diskursen und damit verbunden das Ziel als Profession die Diskursmacht über die Beschaffenheit, Güte und Legitimität des eigenen Handelns zu behalten oder (je nach Perspektive) zurückzugewinnen (siehe Honig & Neumann, 2004, 251ff.). Grabau weist im Rahmen einer machttheoretischen Auseinandersetzung mit Qualität ebenfalls auf dessen Macht im Sinne der Ausweitungs- und Anschlussfähigkeit hin und ergänzt dies um die Macht von Qualität, Diskurse zu „verknappen" (zu verkürzen) und deren Machtdynamiken zu „verbergen" (Grabau, 2024). Für Aushandlungsprozesse in der Qualitätsentwicklung der OKJA bedeutet dies für alle Beteiligten, den angestrebten Kurs immer auf seine tatsächliche Ausrichtung an fachlichen und ethischen Grundsätzen der Profession zu überprüfen:

> *„Wer spricht von welcher Position auf welche Weise über Qualität? […] Was wird ins Licht, was in den Schatten gerückt? Wessen Erfahrungen werden dabei an den Rand gedrängt oder ausgeschlossen?" (Grabau, 2024, S. 2).*

Diskussionen über fachliche Standards und Professionalität sind in der Sozialen Arbeit dementsprechend nichts neues. Merchel wirft die Frage auf, worin sich die „traditionellen", originär sozialpädagogischen Fragestellungen nach Professionalität und Wirkung von der Qualitätsdebatte unterscheiden, und nennt im Zuge dessen fünf Aspekte:

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

> *„(1) Einbeziehung unterschiedlicher Qualitätsdimensionen […]. (2) Konkretisierung und Transparenz bei Standards und Konzepten […]. (3) Strukturierung und Kontinuierlichkeit der Qualitätsbewertung […]. (4) Qualitätsentwicklung im einrichtungsübergreifenden Kontext […]. (5) Verbindungen zwischen fachlicher und sozialpolitischer Debatte zu Qualität […].“ (Merchel, 2013, S. 31–32)*

Die Qualitätsdimensionen sind dabei bereits angesprochen worden. In Kapitel drei ist weiterhin festgestellt worden, dass die Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII vor allem als fachliches Steuerungsinstrument der Jugendämter und dialogischer Aushandlungsprozess zu sehen ist und sich nicht auf ein organisations- bzw. trägerinternes Qualitätsmanagement bezieht. Hierin finden sich auch die weiteren von Merchel angesprochenen Neuerungen durch die Qualitätsdebatte wieder, wie z. B. der einrichtungsübergreifende und sozialpolitische Kontext. Folgend wird die Erörterung des Qualitätsbegriffes daher im Kontext seiner Relationalität (siehe Kap. 4.1) und am Qualitätsmodell von Donabedian diskutiert (siehe Kap. 4.2), bevor dann bzgl. des Steuerungsbegriffes auf den Governance-Diskurs eingegangen wird (siehe Kap. 4.3).

4.1 Qualität als relationales Konstrukt von Merkmalen und Anspruchsgruppen

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten Qualität zu definieren. Hier kommen Qualitätsmodelle ins Spiel, die das Ziel haben die „sehr unterschiedlichen Bezugsrahmen und Bewertungsmaßstäbe von Qualität zu systematisieren.“ (Ribbeck, 2022, S. 23). Sie helfen Organisationen somit, ein Qualitätsverständnis zu operationalisieren und Ideen für Maßnahmen zur Evaluation sowie Entwicklung von Qualität zu generieren.

Auch wenn der Qualitätsbegriff, unterschiedlich definiert werden kann, so ist doch dessen Relationalität als zentrales Charakteristikum etwas, was in allen dem Autor bekannten Beiträgen auftaucht. Qualität wird von Geiger als „die Relation zwischen realisierter Beschaffenheit und geforderter Beschaffenheit“ eines Gegenstandes definiert (Geiger, 1998,

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

zit. bei Ribbeck, 2022, S. 19). Mit dieser Definition unterscheidet er sich nicht wesentlich von der etwas sperrigeren Definition der DIN EN ISO 9000, welche die Grundlage vieler Qualitätsmanagementsysteme (QMS) darstellt. Diese definiert Qualität als den „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt." (DIN EN ISO 9000 zit. bei Brüggemann et al., 2024, S. 3).

Ferner ergeben sich mindestens vier Dimensionen, die es in der Relationalität des Qualitätsbegriffs zu berücksichtigen gilt. Die Forderungen an die Beschaffenheit eines Gegenstandes bzw. an eine Einrichtung oder Angebot der OKJA sind demnach davon abhängig,

1. welche Normen und Maßstäbe der Beschaffenheit zugrunde gelegt werden,
2. welche Merkmale der Beschaffenheit hervorgehoben werden,
3. welche Anspruchsgruppen (bzw. Stakeholder) Forderungen aussprechen,
4. welche Macht zur Verfügung steht, um die Forderungen durchzusetzen,
5. wie sich die genannten Aspekte über die Zeit entwickeln und verändern (Herrmann & Müller, 2019, 28ff.; Merchel, 2013, 39ff.).

Das sich Anforderungen an die Beschaffenheit eines Angebotes der OKJA über die Zeit verändern können ist einleuchtend. Als ein aktuelleres Beispiel hierfür kann die Reform des SGB VIII durch das KJSG gesehen werden (KJSG, 2021). Für die Betrachtung der anderen Dimensionen ist es notwendig, Begriffe wie Merkmale, Anspruchsgruppen und Macht weiter zu systematisieren.

Neben dem Modell von Donabedian (siehe Kap. 4.2) sei hier auf zwei weitere Möglichkeiten verwiesen, wie Merkmale systematisiert werden können. Ribbeck differenziert Qualitätsmerkmale anhand verschiedener Dimensionen:

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

Tabelle 6: Dimensionen von Qualitätsmerkmalen

Merkmalsdimension	Beschreibung
Inhärent oder zugeordnet?	Ist das Merkmal ein im Gegenstand verankerter Bestandteil oder liegt es außerhalb der Beschaffenheit des Gegenstandes? (z. B. Farbe eines Produkts vs. Preis)
Quantitativ oder qualitativ?	Kann das Merkmal durch Zahlen in Skalen abgebildet werden oder werden Ordinal- und Nominalskalen benötigt?
Subjektiv oder Objektiv?	Kann das Merkmal durch außenstehende überprüft werden oder wird es durch persönliche Einschätzungen erhoben?

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Ribbeck (2022, S. 20).

Qualitätsmerkmale lassen sich jedoch nicht nur anhand ihrer Art, sondern auch anhand Ihrer Gewichtung/Dringlichkeit kategorisieren. Ein Beispiel hierfür ist das Kano-Modell: Das Kano-Modell unterscheidet Qualitätsmerkmale danach, wie sich ihr Grad der Erfüllung auf die Zufriedenheit einher Anspruchsgruppe auswirkt:

> *„Nach diesem Modell werden fünf Merkmalskategorien unterschieden:*
>
> - *Basismerkmale beziehen sich auf Qualitätsforderungen, die nicht unmittelbar Zufriedenheit auslösen, deren fehlen aber für Unzufriedenheit sorgt. Es handelt sich dabei meist um Qualitätseigenschaften, die als selbstverständlich gelten.*
> - *Leistungsmerkmale bezeichnen individuelle, persönliche Qualitätserwartungen von Anspruchsgruppen.*
> - *Begeisterungsmerkmale sind Produkteigenschaften, die Qualitätserwartungen übertreffen oder steigern.*
> - *Indifferente Merkmale sind solche, die keinen erkennbaren Bezug zur Zufriedenheit der Anspruchsgruppen aufweisen.*
> - *Umkehrmerkmale sind Eigenschaften, die mit hoher Wahrscheinlichkeit direkt zu Unzufriedenheit oder sogar Ablehnung führen.“ (Ribbeck, 2022, S. 27)*

Das Kano-Modell verdeutlicht, wie ein Verständnis von Qualität und Qualitätsmerkmalen als Relation zwischen Anforderungen und deren Erfüllung für die Praxis operationalisiert werden kann. Dabei stellt es die Zufrieden-

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

heit von z. B. Kunden in den Mittelpunkt. Gleichzeitig sei angemerkt, dass das Kano-Modell zur Bewertung der Qualität in der OKJA bzw. der Sozialen Arbeit nur begrenzt geeignet zu sein scheint, da Zufriedenheit allein, egal welcher Anspruchsgruppe, kein hinreichendes Kriterium für die Bewertung professioneller und fachlicher Arbeit darstellt. Des Weiteren gibt es in der Sozialen Arbeit kein einfaches Produzent-Kunden-Verhältnis, wie teils in der Wirtschaft. So hat man es immer mit mindestens drei verschiedenen Arten von Anspruchsgruppen zu tun:

Ausgangspunkt für die Betrachtung von Anspruchsgruppen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit ist das sozialrechtliche Leistungsdreieck aus Kostenträgern, Leistungserbringern und Leistungsempfängern (Bäcker et al., 2020, S. 1152). Im Falle der OKJA könnten demnach folgende Anspruchsgruppen ausgemacht werden:

- Kostenträger: Jugendamt; Kommunalpolitik; Geber:innen von Drittmitteln
- Leistungserbringer: Träger (Geschäftsführung, Fachbereichsleitung, Mitarbeitende)
- Leistungsempfänger: Kinder und Jugendliche; (Eltern)

Die Kommunalpolitik im Sinne der kreisangehörigen Kommunen ohne Jugendamt gilt es als Anspruchsgruppe zu berücksichtigen, da sie entweder über Umlagen den Jugendamtshaushalt finanziert oder teils direkt Eigenmittel für die Jugendarbeit aufwendet. Auf der Ebene der Leistungserbringer gilt es wiederum die durchführenden Träger der OKJA mit ihren jeweiligen Organisationsebenen zu berücksichtigen. Auf der Ebene der Leistungsempfänger sind primär die Kinder und Jugendlichen zu betrachten, an die sich die OKJA richtet. Gleichzeitig ist nicht ausgeschlossen, dass auch Eltern sich als Leistungsempfänger bzw. anspruchsberechtigt sehen. Zu ergänzen ist allerdings, dass es die homogene Gruppe „Kinder und Jugendliche“ nicht gibt und man es strenggenommen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Gruppen und Interessen zu tun hat, wie beispielsweise anhand der SINUS-Studien sichtbar wird (Calmbach et al., 2024).

Als Anspruchsgruppen – oder auch Stakeholder – können im weitesten Sinne alle Gruppen von Akteur:innen bezeichnet werden, die die

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

Aktivitäten und Ergebnisse einer Organisation bzw. einer Einrichtung der OKJA beeinflussen können oder von diesen beeinflusst werden (Mitchell et al., 1997, S. 856)[18]. Eine andere Möglichkeit Anspruchsgruppen über das sozialrechtliche Leistungsdreieck hinaus zu differenzieren ist die Stakeholder-Typologie basierend auf Mitchell et al. (1997, S. 874). In diesem Modell werden Anspruchsgruppen nach den Merkmalen Dringlichkeit, Legitimität und Macht unterschieden (Theuvsen, 2014, S. 250). Hieraus ergeben sich sieben unterschiedliche Typen von Anspruchsgruppen (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Stakeholder-Typologie

Kategorie	Stakeholder-Typ	Macht	Legitimität	Dringlichkeit
Latente Stakeholder	Ruhende Stakeholder	Ja	Nein	Nein
Latente Stakeholder	Vernachlässigbare Stakeholder	Nein	Ja	Nein
Latente Stakeholder	Fordernde Stakeholder	Nein	Nein	Ja
Erwartungsvolle Stakeholder	Dominante Stakeholder	Ja	Ja	Nein
Erwartungsvolle Stakeholder	Gefährliche Stakeholder	Ja	Nein	Ja
Erwartungsvolle Stakeholder	Abhängige Stakeholder	Nein	Ja	Ja
Definitive Stakeholder	Definitive Stakeholder	Ja	Ja	Ja

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Mitchell et al., 1997, zit. bei Theuvsen (2014, S. 252).

Im Kern geht es hierbei um die Frage, der „stakeholder salience – the degree to which managers give priority to competing stakeholder claims" (Mitchell et al., 1997, S. 854). Im Kontext der Qualität der OKJA lässt sich dies daran veranschaulichen, dass die bereits genannten Anspruchsgruppen, wie beispielsweise das Jugendamt, die Mitarbeitenden der Einrichtung und die Besuchenden der Einrichtung i. d. R. nicht nur unterschiedliche,

18 Für eine Übersicht weiter und enger Stakeholder-Definitionen sowie unterschiedlicher Definitionen dessen, was ein „Anspruch" / „Stake" darstellt siehe auch Mitchell et al. (1997, 858ff.).

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

sondern auch widersprüchliche Anforderungen an die Beschaffenheit des Angebotes stellen können (Theuvsen, 2014, S. 246). Die Stakeholder-Typologie von Mitchell et al. erlaubt nun zu betrachten, welche Anforderungen an die Qualität ggf. bevorzugt bzw. priorisiert (werden müssten) (Theuvsen, 2014, S. 250).

Legitimität bezieht sich darauf, ob das Aussprechen von Anforderungen einer Anspruchsgruppe als gerechtfertigt gesehen wird. Legitimität können Akteur:innen dabei formal aus z. B. Gesetzen oder normativ aus z. B. gesellschaftlichen Werten erlangen (Theuvsen, 2014, S. 250). Dringlichkeit bezieht sich demgegenüber auf eine zeitliche wie inhaltliche Dimension. So kann eine Anforderung zeitlich drängend umzusetzen oder inhaltlich von besonderer Bedeutung für die Beziehung zwischen dem Gegenstand und der Anspruchsgruppe sein (Theuvsen, 2014, S. 250). Sowohl aus der Legitimität als auch aus der Dringlichkeit ergibt sich jedoch keine Notwendigkeit für handelnde Akteur:innen, auf Anspruchsgruppen Rücksicht zu nehmen. Dies führt abschließend zum Machtbegriff. Mitchell et al. beziehen sich hierfür auf Weiterentwicklungen eines „Weberschen" Machtbegriffs (Mitchell et al., 1997, S. 865). Weber definiert Macht als:

> *„jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht." (Weber, 1972, zit. bei Kraus, 2017, S. 108)*

Im Kontext der Qualitätsentwicklung in der OKJA bedeutet Macht also die Chance, seine Anforderungen auch gegen den Willen der handelnden Akteur:innen durchsetzen zu können. Macht beschreibt somit

> *„keine beobachter/innenunabhängigen, existierenden Einheiten, über die eine Person verfügt, oder Attribute, die einer Person zu eigen sind, sondern Durchsetzungspotenziale in sozialen Relationen." (Kraus, 2019, S. 38)*

Dies soll kurz auf die Stakeholder-Typen bezogen werden, deren Relationen Macht mit einem weiteren Attribut kombinieren: So ergibt sich zunächst die zentrale Unterscheidung, ob eine Anspruchsgruppe, der gegenüber

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

betroffenen Akteur:innen Durchsetzungspotenziale zugeschrieben werden, Legitimität oder Dringlichkeit besitzen: Dominante vs. Gefährliche Stakeholder (Mitchell et al., 1997, S. 876–877). Als Beispiel für einen dominanten Stakeholder könnte das Jugendamt gesehen werden, wenn es z. B. im Zuge des Landeskinderschutzgesetzes in NRW, Einrichtungen der OKJA dazu auffordert, ein Schutzkonzept zu entwickeln (siehe § 11 Landeskinderschutzgesetz NRW). Dies ist formal legitim, und das Jugendamt hat als Kostenträger die Möglichkeit, seine Aufforderung durch das Zurückhalten von Förderungen durchzusetzen, was in diesem Sinne als das Einsetzen von Macht verstanden werden kann. Als Beispiel für einen gefährlichen Stakeholder könnte eine kreisangehörige Kommune gesehen werden, die sich freiwillig an der Refinanzierung einer Einrichtung der OKJA durch Eigenmittel beteiligt und diese auffordert, ordnungsrechtliche Maßnahmen im öffentlichen Raum umzusetzen. Diese Forderung wäre womöglich nicht legitim, gleichzeitig hat die Kommune die Möglichkeit, über Fördergelder Macht auf die Einrichtung auszuüben.

Übrig bleiben noch die Anspruchsgruppen, die zwar Legitimität und Dringlichkeit besitzen, jedoch über keine Machtpotenziale verfügen: Abhängige Stakeholder (Mitchell et al., 1997, S. 877). Als Beispiel für diese können die Kinder und Jugendlichen gesehen werden. Ihnen könnten als Adressat:innen der OKJA formal wie normativ womöglich die legitimsten sowie dringlichsten Anforderungen an die Qualität der OKJA zugeschrieben werden. Gleichzeitig verfügen sie selbst i. d. R. nicht über nennenswerte Durchsetzungspotenziale, was sie in die Abhängigkeit der Organisation sowie weiterer Anspruchsgruppen stellt.

Das ein dominanter oder gefährlicher Stakeholder versucht, seinen Willen über den Aspekt der finanziellen Ausstattung durchzusetzen bedeutet jedoch nicht, dass dies auch gelingt. Weber selbst spricht bei Macht nur von einer „Chance" seinen Willen durchzusetzen. Kraus konkretisiert Webers Machtbegriff hier mit Blick auf die Annahme der operationalen Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme, indem er zwischen instruktiver und destruktiver Macht unterscheidet:

> *„Als instruktive Macht gilt das aus einer Beobachter_innenperspektive bestimmte Potential eines Systems [bzw. Knotens], das Verhal-*

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

> *ten oder Denken eines anderen Systems [bzw. Knotens] dem eigenen Willen entsprechend zu determinieren. […] Als destruktive Macht gilt das aus einer Beobachter_innenperspektive bestimmte Potential eines Systems [bzw. Knotens], die Möglichkeiten eines anderen Systems [bzw. Knotens], dem eigenen Willen entsprechend zu reduzieren." (Kraus, 2019, S. 39)*

Der zentrale Unterschied zwischen den beiden Machtarten liegt darin, dass sich Akteur:innen instruktiver Macht gegenüber verweigern können, während destruktive Macht die Handlungsmöglichkeiten von Akteur:innen aktiv einschränken (Kraus, 2019, S. 39). Zurückbezogen auf das Beispiel der finanziellen Fördermöglichkeiten handelt es sich demnach dann um destruktive Macht, wenn betroffene Akteur:innen nicht in der Lage wären, die notwendigen Mittel auf anderem Wege zu beschaffen. Erwähnt sei an dieser Stelle, dass es neben Geld noch weitere Formen von Durchsetzungspotenzialen gibt, die sich vor allem aus der Netzwerkeinbettung bzw. dem sozialen Kapital von Akteur:innen ergeben (Jansen & Wald, 2007a, S. 100). So kann beispielsweise auch das Vorenthalten von Informationen ein Einsatz destruktiver Macht sein (Kraus, 2019, S. 39).

Zusammenfassend kann also nochmal betont werden, dass Qualität nur im Kontext von Anspruchsgruppen diskutiert werden kann, welche Anforderungen an die Beschaffenheit eines Angebotes stellen. Das sozialrechtliche Leistungsdreieck sowie die Stakeholder-Typologie leisten hier einen Beitrag die ausgesprochenen Anforderungen hinsichtlich ihrer Legitimität, Dringlichkeit und Macht zu sortieren, während Systematisierungen von Qualitätsmerkmalen wie bei Ribbeck oder dem Kano-Modell helfen können, die Anforderungen inhaltlich zu differenzieren. Für die Analyse von Empfehlungen der Landesjugendämter muss somit auch geschaut werden, ob bzw. wie sie verschiedene Anspruchsgruppen und deren Durchsetzungspotenziale beschreiben und welchen Umgang sie mit diesen nahelegen (siehe Kap. 6.2).

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

Einflüsse der europäische Ebene: Die European Youth Work Agenda und der Bonn-Prozess

Abseits der örtlichen und der Landes- und Bundesebene darf die europäische Ebene nicht unerwähnt bleiben: So hat sich mit der European Youth Work Agenda (EYWA) und dem Bonn-Prozess aus der europäischen Jugendpolitik ein strategischer Rahmen und ein Entwicklungsprozess ergeben, der Youth Work auf europäischer und lokaler Ebene weiterentwickeln soll (Thimmel & Ewald, 2023, S. 8). Neben einer Vernetzung von Jugendarbeiter:innen in Europa und der Steigerung der Sichtbarkeit und Anerkennung von Youth Work ist auch die Qualitätsentwicklung und Wissensproduktion von/über Youth Work erklärtes Ziel der Agenda (Council of the European Union, 2020; Thimmel & Ewald, 2023, S. 9). An dieser Stelle kann die EYWA nicht weiter ausgeführt werden. Ob die EYWA in Empfehlungen der Landesjugendämter Berücksichtigung findet, ist allein bedingt durch teils ältere Veröffentlichungsdaten der Empfehlungen unwahrscheinlich (siehe Kap. 6.2). Nichtsdestotrotz sollten Nennungen der EYWA und Verbindungen zur Europäischen Union in der Analyse berücksichtigt werden.

4.2 Qualitätsmodell von Donabedian – Dimensionen der Qualität

Das Qualitätsmodell von Donabedian ist von vielen Autor:innen aufgegriffen und weiterentwickelt worden. Ursprünglich geht es auf seine Analysen von „Quality Assessment" im Gesundheitswesen zurück (Donabedian, 1966/2005, S. 692–695; Grillitsch & Felscher, 2024, S. 65). Donabedian weist darauf hin, dass Ergebnisse allein nicht ausreichen, um die Qualität einer Dienstleistung im Gesundheitswesen zu erfassen und spricht sich folgend dafür aus, auch Strukturen und Prozesse in den Blick zu nehmen (Donabedian, 1966/2005, 692ff.). Dies führt zu den heute weit verbreiteten Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Merchel definiert diese drei Dimensionen im Kontext der Sozialen Arbeit wie folgt:

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

> *„Die Strukturqualität bezieht sich auf die organisationsbezogenen Rahmenbedingungen und auf die Ausstattung, über die eine Einrichtung bei der Erbringung ihrer Leistungen verfügt. Mit Prozessqualität meint man das Vorhandensein und die Beschaffenheit solcher Aktivitäten, die geeignet und notwendig sind, ein bestimmtes Ziel der Leistung zu erreichen. Fragen der Ergebnisqualität werden angesprochen, wenn der erzielte Zustand, also ein sichtbarer Erfolg oder Misserfolg betrachtet wird." (Merchel, 2013, S. 46)*

Weitergehend setzt er sie dabei auch in einen Bezug zu den bereits diskutierten Anspruchsgruppen, die jeweils unterschiedlich auf die Dimensionen schauen können und ergänzt hier noch die Perspektive der Profession, was die Bedeutung (trotzdem durchaus heterogener) fachlicher wie ethischer Grundsätze aus Sicht der Handlungswissenschaft Sozialer Arbeit hervorhebt (Merchel, 2013, S. 41). Des Weiteren betont Merchel, dass sich die drei Dimensionen primär auf der Ebene der einzelnen Organisation bewegen, weshalb er für den einrichtungsübergreifenden Kontext unter Bezug auf Matul und Schnitzer noch den Begriff der Infrastrukturqualität ergänzt (Merchel, 2013, S. 52).

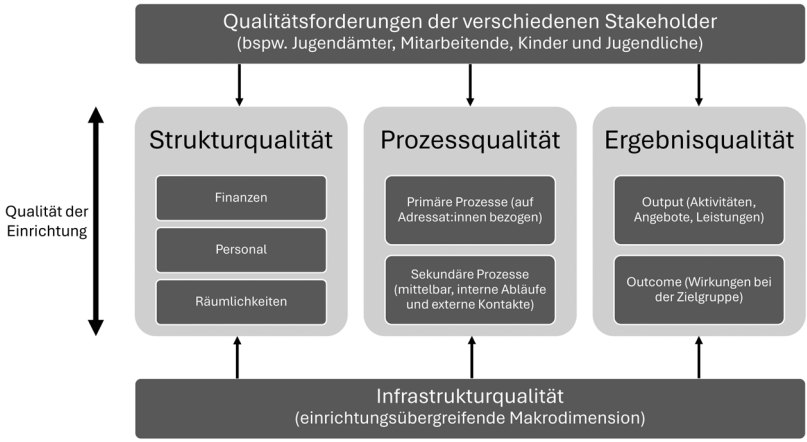

Abbildung 1: Qualität der Einrichtung im Kontext von Qualitätsdimensionen, Anspruchsgruppen und Infrastruktur. Eigene Darstellung nach Merchel (2013, S. 48).

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

Die drei Dimensionen werden folgend im Kontext der OKJA näher beleuchtet, um die Empfehlungen der Landesjugendämter anhand dieser betrachten zu können. Zuvor sei auf vier Aspekte hingewiesen, die für Donabedians Verständnis von Qualität berücksichtigt werden müssen:

(1) In starkem Kontrast zu der Bewertung von Qualität anhand von z. B. Zufriedenheit – wie beim Kano-Modell – betont Donabedian die Bedeutung einer an empirisch fundierten Messungen ausgerichteten Bestimmung und Entwicklung von Qualität (Berwick & Fox, 2016, S. 239–240; Donabedian, 1966/2005, S. 721). Dies funktioniert laut ihm dabei nur über Standards. Ohne Standards gibt es demnach keine Möglichkeit, die Beschaffenheit einer Leistung hinsichtlich der Passung oder Abweichung von an sie gestellten Anforderungen zu bewerten. Die Standards können entweder empirisch oder normativ abgeleitet und aufgestellt werden (Donabedian, 1966/2005, S. 702). Dies wirft die zentrale Frage der Standardisierbarkeit von pädagogischem Handeln auf, die folgend bezogen auf die Qualitätsdimensionen – soweit hier möglich – aufgegriffen werden soll.

Neben der Frage nach der Ableitung von Standards aus entweder empirischen oder normativen Quellen differenziert Merchel den Begriff Standard weiterhin danach, ob dieser nach unten oder oben gerichtet wird. So kann es nach unten entweder nicht zu unterschreitende Mindeststandards und nach oben anzustrebende Idealstandards (z. B. im Sinne der Lege artis – den Regeln der Kunst) geben (Merchel, 2013, S. 64).

(2) Auch wenn Donabedian die Wichtigkeit einer empirisch fundierten Qualitätsmessung hervorhebt, schreibt er auch einer normativen bzw. ethischen Auseinandersetzung mit Qualität eine wichtige Bedeutung zu. So ergänzte er laut Berwick und Fox drei Jahre nach seinem ursprünglichen Artikel: „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). Hier lassen sich klare Bezüge zu Professions- und Professionalitätsdebatten bilden: In einigen Konzepten wird Professionalität im Grundsatz als eine Trias aus Wissen, Können und Haltung definiert (Becker-Lenz et al., 2012; Kraus, 2019,

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

S. 25).[19] Während Wissen und Können im Rahmen der Strukturqualität ggf. abgebildet werden können, entzieht sich die Haltung als zentraler Faktor professioneller Tätigkeit dem Qualitätsmodell (Merchel, 2013, S. 54). Der Professionalitätsbegriff kann an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, ist aber somit als zentraler Faktor in der Thematisierung von Qualität der OKJA mitzudenken.

(3) Die Trennung in die drei Qualitätsdimensionen ist nicht immer trennscharf. Merkmale können Schnittmengen mit verschiedenen Dimensionen haben und unterschiedliche Beobachter:innen können diese ggf. unterschiedlich zuordnen. Dabei gilt grundsätzlich jedoch, dass

> *„eine gute Strukturqualität und Prozessqualität [im Idealfall] auch eine gute Ergebnisqualität [bewirken], vorausgesetzt die Bedürfnisse und Ansprüche von Kund*innen oder Adressat*innen sowie wesentlichen Stakeholdern fließen in die Gestaltung der Struktur- und Prozessqualität bestmöglich ein und widersprüchliche Interessen lassen sich vereinbaren." (Grillitsch & Felscher, 2024, S. 67)*

Hier ist jedoch unter Verweis auf den genannten Aspekt der Ethik zu bedenken, dass diese Verbindung aufgrund der persönlichen Eigenschaften von Mitarbeitenden gerade nicht als „monokausale Wirkungskette gedacht werden kann." (Merchel, 2013, S. 54).

(4) An dieser Stelle sei außerdem noch kurz auf einen – einzelne Qualitätsmodelle übergreifenden – Grundsatz der Qualitätsentwicklung (bzw. des Qualitätsmanagements) eingegangen: Diese wird kontinuierlich betrieben. Was im Gesetz als anhaltende Aufgabe der Jugendämter definiert ist, wird in QM-Diskursen auch als PDCA-Zyklus beschrieben. Diese Buchstaben stehen für: Plan, Do, Check, Act und stellen einen sich immer wiederholenden Ablauf da, den Organisationen in der Qualitätsentwicklung durchlaufen. Dieser Zyklus geht auf Edward Demmings Qualitätsphilo-

19 Zur Auseinandersetzung mit Professionalität im Kontext von Wissen, Können und Haltung im Handlungsfeld der Jugendarbeit siehe auch Jung et al. (2021).

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

sophie zurück, welche in Japan unter dem Stichwort „Kaizen" verbreitet und weiterentwickelt worden ist (Brüggemann et al., 2024, S. 8–9; Meinhold & Matul, 2011, 64ff.). Kaizen bedeutet so viel wie: „Ersatz des Guten durch das Bessere" (Ribbeck, 2022, S. 39). Dies verdeutlicht die Annahme einer Nicht-Abschließbarkeit von Qualitätsentwicklungsprozessen.

Dimension der Strukturqualität im Kontext der OKJA

Bei jeder der drei Qualitätsdimensionen kann die Frage gestellt werden, wer die „Verantwortung" für diese trägt bzw. wer für diese „zuständig" ist. Eine eindeutige Antwort gibt es hierauf wohl nicht. Gleichzeitig kann mit Blick auf die Strukturqualität in der OKJA festgehalten werden, dass diese insbesondere in die Zuständigkeit des Jugendamtes fällt. So liegt es an dem Jugendhilfeausschuss, im Zusammenwirken mit der Verwaltung und den freien Trägern der Jugendhilfe, Fragen der Finanzierung zu klären sowie räumliche und personelle Standards zu definieren (siehe Kap. 3.4). Somit entzieht sich die Strukturqualität mitunter dem direkten Einflussbereich einzelner Fachkräfte oder Träger in der OKJA, wodurch der Eindruck entstehen kann, diese seien grundsätzlich nicht beeinflussbar (Grillitsch & Felscher, 2024, S. 66). Hierzu sei angemerkt, dass dies auch zu einer Externalisierung der Verantwortung für die Qualität der eigenen Arbeit führen kann. So waren Diskussionen über Standards vor der Verbreitung von Ansätzen – wie dem von Donabedian – in der Sozialen Arbeit teils eher an der Dimension der Strukturqualität ausgerichtet und die Betrachtung der eigenen Arbeitsweisen im Rahmen einer Prozess- oder Ergebnisqualität wurde eher „ambivalent" betrieben (Merchel, 2013, S. 30–31). Eine Differenzierung anhand der Prozess- und Ergebnisdimension drängt Profession und Disziplin somit womöglich auch in einer positiven Weise dazu, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, was das Kritisieren von Mängeln wie aber auch das Anerkennen von Erfolgen ermöglicht (Merchel, 2013, S. 34). Beispiele für die Strukturqualität sind wohl am einfachsten zu finden:

Finanzierung, Personal und Räume sind bereits angesprochen worden. Auch Standards lassen sich für diese Dimension recht einfach formulieren, was nicht heißen soll, dass die Bildung eines Konsenses über Standards einfach wäre. Als ein Beispiel für einen bereits bestehenden

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

Standard kann das Fachkräftegebot nach § 72 SGB VIII gesehen werden, welches für die Jugendhilfe gilt.[20] Weitere Beispiele für Standards können z. B. Personalschlüssel sein (Prölß, 2017, S. 48). Auf örtlicher Ebene ist ein Beispiel die Stadt Münster, welche im Rahmen ihrer Jugendhilfeplanung für 2021–2025 anhand von drei Indikatoren (Jugendeinwohnerwert, SGB II-Daten, Jugendgerichtshilfestatistik) ein Angebotsstunden-Soll pro Stadtteilebene berechnet (Stadt Münster, 2021, 49–50; 140–141).

Bzgl. des Strukturmerkmals der Räumlichkeiten könnten Standards für z. B. die Anzahl und Größe von Räumen sowie deren Gestaltbarkeit diskutiert werden. Standards der Finanzierung, bzw. deren Fehlen auf Bundes- und Landesebene, sind bereits diskutiert worden (siehe Kap. 3.3).

Merkmale, die der Dimension der Strukturqualität zugeordnet werden, können demnach als für alle Aufgabenbereiche der Kommunalen Jugendarbeit zentral gesehen werden. So können diese nicht nur Teil der Moderation und Steuerung von Qualitätsentwicklungsprozessen in der OKJA sein, sondern sich auch direkt in den Förderinstrumenten oder der jugendpolitischen Lobbyarbeit niederschlagen (siehe Kap. 3.5).

Dimension der Prozessqualität im Kontext der OKJA

Die Dimension der Prozessqualität ist gegenüber der Strukturqualität schon komplexer zu beschreiben. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten Prozesse zu systematisieren. Merchel wählt bspw. die Trennung in primäre und sekundäre Prozesse. Letztere können sich weiter rein auf interne Abläufe beziehen oder auch Kontakte zu externen Schnittstellen haben. Besonders wichtige Prozesse für die Ergebnisqualität werden hierbei als Schlüsselprozesse bezeichnet (Merchel, 2013, S. 49). In anderen Modellen wird auch zwischen Leistungs-/Kernprozessen, Managementprozessen und Unterstützungsprozessen unterschieden (Grillitsch & Felscher, 2024, S. 27).

Prozesse stellen standardisierte Beschreibungen von Handlungsabläufen dar. Ein Prozess hat dabei immer einen Input und einen Output (Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V [DGQ], 2016, S. 36; Grillitsch & Felscher, 2024, S. 20). Prozessbeschreibungen sollen den Mitarbeitenden

20 Das Fachkräftegebot richtet sich an die öffentlichen Träger der Jugendhilfe, ist jedoch grundsätzlich auf die freien Träger der Jugendhilfe übertragbar (Smessaert, 2022, S. 919–920).

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

einer Organisation Handlungssicherheit geben und durch eine einheitliche Handhabung von Aufgaben sowie im Idealfall einer Bemessung der für eine Aufgabe notwendigen Ressourcen zur Planbarkeit und Sicherung der Qualität beitragen (DGQ, 2016, S. 25). Mittels Prozesslandkarten können einzelne Prozesse mit ihren Abhängigkeiten und Schnittstellen erfasst werden, um auch diese besser zu koordinieren (DGQ, 2016, S. 79). Prozesslandkarten und Prozessbeschreibungen sind somit ein zentraler Teil von Qualitätsmanagement in Organisationen, da erst durch deren datenbasierte Erfassung, regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung eine systematische Entwicklung der Qualität von personenbezogenen Dienstleistungen möglich wird (Grillitsch & Felscher, 2024, S. 93). Vogelbusch hält im Zuge seiner Analysen von Wertketten in Unternehmen fest, dass Strukturen sich an die Prozesse einer Organisation anpassen müssen, um Prozessqualität zu ermöglichen (Vogelbusch, 2018, S. 361–362). Meinhold und Matul formulieren neben einem an Donabedians Dimensionen ausgerichtetem Muster zur Prozessbeschreibung (Meinhold & Matul, 2011, 18ff.) auch Gütekriterien zur Erstellung dieser:

> *„Sind sie eindeutig und unmissverständlich beschrieben? Sind sie erforderlich? Unterstützen sie die Arbeit? Steuern diese Kriterien die Arbeit in Richtung auf das erwünschte Ergebnis? Spiegeln sie unser fachliches Verständnis von Qualität wider? Lassen sich Verhaltensregeln für die Arbeit erkennen? Lässt sich in ihnen „Kundenfreundlichkeit" erkennen? Fördern sie effizientes und effektives Arbeiten?" (Meinhold & Matul, 2011, S. 24)*

Merchel weist in diesem Zusammenhang jedoch auch kritisch darauf hin, dass

> *„eine zu starke Verhaltensstandardisierung die Gefahr einer „geistlosen Routinenhaftigkeit" und Ritualisierung [birgt], die ihren Zweck primär in der Erfüllung von Anforderungen und nicht mehr vorwiegend in der reflektierenden Realisierung des Sinns der Aufgabe versteht." (Merchel, 2013, S. 89)*

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

Im Rahmen der Prozessqualität lässt sich unmittelbar auf die Besonderheiten der Qualität im Kontext von personenbezogenen Dienstleistungen hinweisen:[21] Im Kontext der OKJA ist hier insbesondere der Aspekt der Koproduktion zu nennen (in QM-Diskursen auch „Integration des externen Faktors genannt (Arnold, 2014)). Die Leistungen bzw. Prozesse, die bewertet werden sollen, finden unmittelbar gemeinsam mit den Adressat:innen statt. Dies beinhaltet nicht nur ihre Teilnahme und der sich daraus ergebende Einfluss auf den Verlauf eines Angebotes, sondern auch die im Kern der OKJA vorgesehene Mitbestimmung in der Gestaltung der Angebote als solche (siehe Kap. 3.1). Somit kann sowohl die Bewertung von Qualität als auch die Definition von Bewertungsmaßstäben (strenggenommen) nicht ohne die Adressat:innen erfolgen. Im „klassischen" Qualitätsmanagement ist dies die Berücksichtigung der Perspektive des „Kunden" (Meinhold & Matul, 2011, 43ff.).

Bezieht man die Prozessqualität auf die Ausführungen zur Pluralität und Autonomie der freien Jugendhilfe, könnte man die These aufstellen, dass diese eher in die Zuständigkeit der freien Träger der Jugendhilfe fällt (siehe Kap. 3.3). So ist mit Bezug auf die Gefahr einer „dekretierten Qualitätsentwicklung" (Tammen, 2022b, S. 1037–1038) kaum denkbar, dass die Jugendämter den freien Trägern Prozessbeschreibungen und damit ggf. bestimmte Wertvorstellungen und Methoden vorschreiben. Die Bearbeitung der Dimension der Prozessqualität hängt somit stark am trägerinternen Qualitätsmanagement bzw. bei den zuständigen Mitarbeitenden in Trägern und Einrichtungen der OKJA. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die freien Träger der Jugendhilfe sich in trägerübergreifenden Qualitätsentwicklungsprozessen nicht auf bestimmte Qualitätskriterien und Prozessstandards mit dem Jugendamt verständigen könnten oder das die Kommunale Jugendarbeit im Rahmen ihrer immateriellen Förderung nicht einzelne Träger bei der Entwicklung von Prozesslandkarten und Prozessbeschreibungen unterstützen und beraten kann (siehe Kap. 3.5).

21 Für eine kritische Auseinandersetzung zur Bezeichnung Sozialer Arbeit als Dienstleistung siehe Staub-Bernasconi (2007). Zentrale Begriffe zur Besonderheit der Qualität personenbezogener Dienstleistungen sind weiterhin Immaterialität/Intangibilität, das Uno-Actu-Prinzip, Standortgebundenheit und Individualität nachzulesen bei unter anderem Arnold (2014); Brüggemann et al. (2024, 268ff.); Ribbeck (2022, 21ff.).

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

Dimension der Ergebnisqualität im Kontext der OKJA

Unter der Ergebnisqualität können nun die sich aus einer Leistung direkt ergebenden Resultate (Outputs) sowie die intendierten Wirkungen (Outcomes) gefasst werden.

Mit Resultaten (Outputs) sind die i. d. R. direkt messbaren Leistungen eines Angebotes gemeint. Die Beispiele für Resultate sind genauso vielfältig, wie die Prozesse in der OKJA und könnten somit Angebotsstunden, Teilnehmendenzahlen, gestellte Förderanträge, versendete Newsletter und mehr umfassen (Gesellschaft für Evaluation e.V [DeGEval], o. J.a). Solche unmittelbaren Resultate können über Kennzahlen erfasst und abgebildet werden, welche dann auch die Grundlage einer faktenbasierten Steuerung bilden (DGQ, 2016, S. 82). Die DGQ differenziert dabei zwischen absoluten, Verhältnis- und Richtkennzahlen. Erstere lassen sich direkt aus statistischen Erhebungen ablesen, während zweitere mehrere absolute Kennzahlen in eine Beziehung zueinander setzen. Richtkennzahlen dienen dem Vergleich mit organisationsexternen Orientierungsgrößen oder Standards (DGQ, 2016, S. 82–83). Kennzahlentwicklung ist mitunter ein komplexes Thema, da Kennzahlen nur dann Sinn ergeben, wenn sie sich wirklich aus Zielen bzw. Aufgaben der OKJA ableiten (Hopmann, 2010, S. 311). Gleichzeitig sollte die Anzahl der Kennzahlen auf einige wenige entscheidende beschränkt sein – „sogenannte[] Schlüsselkennzahlen" (DGQ, 2016, S. 83). Im Rahmen der Steuerung können diese zur Erfolgsmessung genutzt werden und so Anlässe zur Überprüfung und Anpassung von Strukturen und Prozessen bieten (DGQ, 2016, S. 38).[22]

Wirkungen (Outcomes) werden wiederum als „eingetretene Veränderungen oder Stabilisierungen bei den Zielgruppen eines […] Programms […], die ursächlich auf dieses Programm zurückgehen" definiert (Balzer & Beywl, 2015, zit. bei Ottmann et al., 2024, S. 10). Die Analyse von Wirkungen bilden dann die Grundlage der Feststellung der Wirksamkeit, welcher der „Grad [ist], zu dem ein Programm erwiesenerma-

22 Die DGQ betont darüber hinaus jedoch auch, dass für „nachhaltige Veränderungen […] auch ein Verstehen nicht messbarer Mechanismen" notwendig ist (DGQ, 2016, S. 39).

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

ßen bestimmte Wirkungen auslöst, die in seinen Zielen vorgegeben sind." (EvalWiki, 2020, zit. bei Ottmann et al., 2024, S. 10).[23]

Wirkungen sind in Abgrenzung zu direkten Leistungsresultaten deutlich schwieriger zu belegen. Der Diskurs der Wirkungsorientierung bildet abseits der Qualitätsdebatte ein eigenes Feld, welches hier nicht umfassend entfaltet werden kann.[24] Beide Diskurse sind eng mit dem Begriff der Steuerung verknüpft, auf den auch im Folgenden noch eingegangen wird (siehe Kap. 4.3).

Vor allem im Bereich der OKJA stellt die Belegung von Wirkungen und Wirksamkeit eine besondere Herausforderung dar: So gibt es in den aufgrund der Niedrigschwelligkeit, Freiwilligkeit und Offenheit der OKJA oft situativ entstehenden und ablaufenden Interaktionen z. B. keine Zielvereinbarungen mit Adressat:innen, die überprüft werden könnten. Ferner entfalten sich Wirkungen der Teilnahme an Angeboten nonformaler Bildung mitunter erst im späteren Lebensverlauf und können somit entweder nicht erfasst oder in ihrer Ursache nicht auf das Angebot zurückgeführt werden (Klapinski & Liebig, 2024, S. 35–36). Gleichzeitig ist jedoch nicht erkennbar, dass die bestehenden Forderungen nach Wirkungsnachweisen wieder verklingen werden, weshalb die Praxis der OKJA sowie die Sozialarbeitswissenschaft vor der anhaltenden Herausforderung stehen, geeignete Strukturen und Prozesse zur Wirkungsevaluation zu entwickeln bzw. anzuwenden (Klapinski & Liebig, 2024, S. 35; Merchel, 2010a, S. 195).

Im Zuge dessen wird auch über Evidenzbasierung bzw. Evidence Based Practice (EBP) gesprochen. Hiermit ist eine Praxis gemeint, die an durch empirische Forschungen und Evaluation belegten Wirkungen ausgerichtet wird (Baumgartner & Sommerfeld, 2012, S. 1168–1169). Mittels der Evidenzhierarchie kann betrachtet werden, welche Forschungsdesigns welche Güte an Evidenz liefern. An erster Stelle stehen hier Meta-Analyse, gefolgt von experimentellen und quasi-experimentellen Designs (Ottmann et al., 2024, S. 10). Da solche Designs in der Sozialen Arbeit und

23 Für eine differenziertere Betrachtung unterschiedlicher Ebenen von Outputs und Outcomes siehe auch die Resultate-Treppe von Beywl und Niestroj (zit. bei Herrmann und Müller, 2019, S. 108).

24 Siehe zum Diskurs der Wirkungsorientierung u. a. Borrmann und Thiessen (2016).

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

der OKJA oft nicht umsetzbar sind, ist ein nächster Schritt der der Wirkungsplausibilisierung:

> *„Ziel [der Methode] ist es, eine vor dem Hintergrund eines Wirkmodells erwartbare Wirkung zu plausibilisieren, das heißt Erfahrungen und Aussagen methodisch geleitet zu sammeln, die die Hypothese, dass die gefundenen Effekte tatsächlich durch das untersuchte Angebot entstanden sind, stützen" (Ottmann et al., 2024, S. 10–11).*

Dabei ist festzuhalten, dass Wirkungsplausibilisierungen strenggenommen keinen empirischen Wirkungsnachweis darstellen, weshalb der Aspekt der Plausibilisierung in der Begründung von Angeboten zu betonen ist (Ottmann et al., 2024, S. 11). In Settings, in denen es weder eine Evidenzbasierung noch eine Wirkungsplausibilisierung gibt, kann nur mit Wirkannahmen gearbeitet werden (siehe zu Wirkannahmen DeGEval, o. J.b). In diesem Zuge wird in der OKJA auch der Begriff „Potenziale" genutzt, um dem Feld zugeschriebene Wirkannahmen festzuhalten:

> *„Die Kinder- und Jugendarbeit ist gut beraten, sich nicht (sofort) auf das schwierige Feld der Wirkungsforschung zu begeben, sondern (zunächst) präzise(re) Beschreibungen ihrer Potenziale zu liefern bzw. zu ermöglichen." (Sass et al., 2019, S. 29)*

Abseits einer durchaus kritisch zu betrachtenden top-down Standardisierung Sozialer Arbeit anhand von EBP[25] kann evidenzgeleitetes Arbeiten jedoch auch bottom-up geschehen: Für Beispiele kann auf der individuellen Ebene auf den „transformativen Dreischritt" von Staub-Bernasconi sowie auf der Einrichtungsebene auf den „Praxis-Optimierungs-Zyklus" hingewiesen werden (Lehmann, 2020, S. 221). Ersterer kombiniert das Einbeziehen wissenschaftlichen Wissens mit einer normativ-ethischen Bewertung (Staub-Bernasconi, 2018, 290ff.), während zweiterer einen Konzeptentwicklungsprozess mittels einer „kooperativen Wissensproduktion" zwischen Einrichtung und Wissenschaft anregt (Gredig,

25 Für Kritiken an einer zu starken Fokussierung auf EBP siehe auch Becker-Lenz (2016).

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

2011). Solche Formen evidenzgeleiteten Arbeitens passen eher zu den mehrfach erörterten Strukturmerkmalen der Jugendhilfe (siehe Kap. 3.3).

Zu Beginn ist bereits angesprochen worden, dass eine ausgeprägte Struktur- und Prozessqualität zusammen idealerweise auch für eine angemessene Ergebnisqualität sorgen. Da nun behauptet worden ist, dass die Strukturqualität ihrer Beschaffenheit nach eher bei dem Jugendamt liegt und die Prozessqualität demgegenüber eher bei den freien Trägern der Jugendhilfe, wäre es nun folgerichtig anzunehmen, dass die Ergebnisqualität in der gemeinsamen Verantwortung aller Akteur:innen liegt. Weiterhin ist gezeigt worden, welche enge Verbindung die Thematisierung von Wirkungen und Wirksamkeit mit der Qualitätsdebatte und der Frage der Steuerung hat. Dies führt nun folgend zu den Begriffen der Governance und Netzwerke (siehe Kap. 4.3).

4.3 Governance und Netzwerke als Rahmen von Aushandlungsarrangements

Versteht man Qualitätsentwicklung in der OKJA als Teil eines an Qualität ausgerichteten Steuerungsinstruments der Kinder- und Jugendhilfe (siehe Kap. 3.4) und bezieht man die relationalen Bedingungen der Bestimmung von Qualität mit ein (siehe Kap. 4.1), bleibt zu klären, an welcher Stelle Anspruchsgruppen, Qualität und Steuerung nun aufeinandertreffen: Hierzu wird häufig der Governance-Begriff aufgegriffen, da dieser „in einer pluralen, differenzierten Gesellschaft ohne eindeutiges Steuerungszentrum […] als mehrdimensionales Steuerungsmodell" Hilfe bei der Beschreibung von Steuerungsarrangements bietet (Rieger, 2018, S. 15–16). Steuern bedeutet dabei

> *„Systeme (beabsichtigt, planerisch) so zu beeinflussen, dass ein bestimmtes (erwünschtes) Ergebnis erzielt wird, ohne jedoch vollkommene Kontrolle über das Ergebnis bzw. die Wirkungen der Steuerungsanstrengungen zu haben." (Rieger, 2018, S. 16)*

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

Rieger versteht Governance als Versuch, das Fehlen zentraler Steuerungsmöglichkeiten durch die Vermischung verschiedener Steuerungsmechanismen und Partizipation möglichst vieler Akteur:innen auszugleichen und somit „nicht-steuernd zu steuern" (Rieger, 2018, S. 16). Es gibt allerdings nicht den einen Governance-Begriff.[26] Benz und Dose identifizieren einen Bedeutungskern für den Governance-Begriff, der scheinbar in allen Ansätzen anzutreffen ist:

> *„1. Governance bedeutet Steuerung und Koordinieren (oder auch Regieren) mit dem Ziel des Managements von Interdependenzen zwischen Akteuren (…)*
> *2. Steuerung und Koordination beruhen auf institutionalisierten Regelsystemen, welche das Handeln der Akteure lenken sollen (…)*
> *3. Governance umfasst auch Interaktionsmuster und Modi kollektiven Handelns, welche sich im Rahmen von Institutionen ergeben, ohne von ihnen determiniert zu sein (…)*
> *4. Prozesse des Steuerns bzw. Koordinierens sowie Interaktionsmuster (…) überschreiten in aller Regel Organisationsgrenzen, insbesondere auch Grenzen von Staat und Gesellschaft (…). Politik in diesem Sinne findet normalerweise im Zusammenwirken staatlicher und nichtstaatlicher Akteure (…) statt." (Benz & Dose, 2010, zit. bei Möltgen-Sicking & Winter, 2024, S. 5).*

Nachfolgend wird auf den Ansatz der New Public Governance (NPG) Bezug genommen.[27] In diesem bilden Netzwerke aus Verwaltungen sowie zivilgesellschaftlichen Akteur:innen eine zentrale Rolle in der Steuerung öffentlicher Aufgaben (Schubert, 2018, S. 23). NPG ersetzt hierbei nicht die Steuerungslogiken der Public Administration (Logik: Hierar-

26 Governance-Ansätze werden mitunter kritisiert, da es bis heute kein einheitliches Begriffsverständnis gibt. Ihnen wird teils eine mangelnde theoretische Fundierung vorgeworfen. Einen kompakten Überblick zu den Kritiken am Governance-Begriff bietet unter anderem Hilz (2024).

27 In Abgrenzung zu z. B. Corporate Governance in Unternehmen wird Governance hier auf Aufgaben der öffentlichen Daseinsfürsorge beschränkt (Möltgen-Sicking & Winter, 2024, S. 5–6).

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

chie) oder des New Public Management (Logik: Markt), sondern ergänzt diese um die Logik der auf Vertrauen und Kooperation basierenden Aus-/Verhandlungen in Netzwerken (Schubert, 2018, 23ff.).[28] Zentral ist dabei, dass Netzwerke als „eine moderne hybride Organisationsform, in der die einzelnen Akteure weder unabhängig (wie in der Marktsituation) noch einseitig abhängig (wie im Modell der bürokratischen Hierarchie)" verstanden werden (Schubert, 2008, S. 36). Stattdessen ist die wechselseitige Abhängigkeit (Interdependenz) ein zentrales Merkmal, dass die Netzwerkmitglieder in ihrem Handeln zur Balance zwischen Eigeninteresse und Interesse des Netzwerks auffordert (Koopkurrenz) (Schubert, 2008, S. 36). Dabei ist eine Entwicklung von Public Administration über New Public Management hin zu NPG, wie bei Schubert dargestellt, als idealtypisch zu verstehen (Schubert, 2018, S. 27). In der Realität ergeben sich komplexe Governance-Regime, in denen die unterschiedlichen Logiken verschieden stark ausgeprägt sein können (Rieger, 2018, S. 18). Governance-Regime können auf den verschiedenen Ebenen anhand von „Governance-Arenen" abgegrenzt werden. Möltgen-Sicking definiert den Begriff wie folgt:

> *„Der Begriff Arena beschreibt in der Regel einen Schauplatz oder eine Wettkampfstätte, kann aber auch eine Bühne meinen. Wesentliche Merkmale sind in allen Fällen die Öffentlichkeit sowie das Zusammenwirken verschiedener Akteure in der jeweiligen Arena über einen längeren Zeitraum." (Möltgen-Sicking, 2024, S. 30)*

Für die Qualitätsentwicklung in der OKJA könnte eine Governance-Arena „Jugendhilfepolitik" konstruiert werden (siehe z. B. bei Möltgen-Sicking, 2024, S. 33). Auf diese Weise kann betrachtet werden, ob bestimmte Steuerungsmechanismen von den Empfehlungen der Landesjugendämter betont und wie Regelsysteme, Interaktionsmuster und Steuerungsprozesse grundsätzlich beschrieben werden.

Netzwerke werden in der NPG aus dem soziologischen Neoinstitutionalismus heraus beschrieben und sind damit vom Netzwerkbegriff der

28 Schubert verwendet hierfür auch das Bild einer russischen Matrjoschka (Schubert, 2018, S. 20).

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

Netzwerkforschung[29] abzugrenzen (Jansen, 2003, S. 11–12). In der Netzwerkforschung werden Netzwerke „rein formal definiert als ein abgegrenzte[s] Set von Knoten und ein Set der für diese Knoten definierte Kanten" (Jansen, 2003, S. 13). Demnach sind Netzwerke in der Netzwerkforschung nicht auf einzelne Formen der Governance bzw. Handlungskoordination gemünzt und enthalten deutlich weniger Vorannahmen und normative Setzungen (Jansen & Wald, 2007b, S. 188), wodurch dieses Verständnis deutlich geeigneter für die empirische Analyse von realen Netzwerken ist.

29 International als Netzwerkanalyse bzw. „social network analysis" bezeichnet (Stegbauer, 2008, S. 12).

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

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

5 Einblick in den empirischen Forschungsstand

Folgend werden einige der zuvor genannten theoretischen Beiträge mit Erfahrungen der quantitativen sowie qualitativen Sozialforschung angereichert. Dem Autor ist keine größere Anzahl überörtlicher Studien zur Qualitätsentwicklung in der OKJA bekannt. Im Weiteren wird daher auf vier Beiträge zurückgegriffen, die Erkenntnisse zu den Aspekten: Jugendhilfeplanung, Governance in der Jugendhilfe und Qualitätsentwicklung in der OKJA in Luxemburg liefern. Diese Beschränkung lässt somit örtliche Fallstudien außenvor, was im vorliegenden Kontext mit der Relevanz für die Forschungsfrage und dem verfügbaren Rahmen der Arbeit begründet wird.[30]

Jugendhilfeplanung

Die enge Verbindung von Jugendhilfeplanung und Qualitätsentwicklung bzw. Planungsfachkräften und Fachkräften der Kommunalen Jugendarbeit ist bereits thematisiert worden (siehe Kap. 3.4). Dementsprechend bietet es sich an, sich einige empirische Einblicke zur Umsetzung der Jugendhilfeplanung zu vergegenwärtigen. Einen aktuellen und umfassenden Blick zur Jugendhilfeplanung bietet die Studie „Jugendhilfeplanung in Deutschland" von Oettler und Pudelko. Dieser folgend beschäftigen 73 % der Jugendämter eine Planungsfachkraft und 15,4 % zwei Planungsfachkräfte. Keine Planungsfachkräfte gibt es nur in 1,2 % der Jugendämter. In zwei Dritteln der Jugendämter werden die Planungsfachkräfte auch für Nicht-

30 Für Forschungen speziell zu (Wirkungs-)Potenzialen der Jugendarbeit bzw. Wirkungsreflexionen siehe unter anderem Liebig et al. (2021) für NRW und von Schwanenflügel et al. (2021) für Hessen.

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

Planungsaufgaben eingesetzt, darunter teils auch Aufgaben der Kommunalen Jugendarbeit (Oettler & Pudelko, 2023, S. 33–34). Tatsächlich für die Jugendhilfeplanung zur Verfügung stehen durchschnittlich 40,1 Wochenarbeitsstunden (kreisfreie Städte Ø 64,6; Kreisjugendämter/Jugendämter kreisangehöriger Städte Ø 31,5–34,4) (Oettler & Pudelko, 2023, S. 40).[31]

Nur 49,2 % der Jugendämter geben an, über einen Grundsatzbeschluss des Jugendhilfeausschusses zur Durchführung der Jugendhilfeplanung zu verfügen. Mit nur 30,4 % verfügen sogar noch weniger Jugendämter über eine schriftliche Planungskonzeption (Oettler & Pudelko, 2023, S. 50). Planungsbeschlüsse zu einzelnen Leistungsbereichen sind wiederum häufiger. Für den Leistungsbereich der Kinder- und Jugendarbeit kann festgehalten werden, dass in 66,7 % der Jugendämter Planungsbeschlüsse vorliegen. 71,2 % geben allerdings an, Planungsaktivitäten in diesem Leistungsbereich durchzuführen, was bedeutet, dass 4,5 % der Jugendämter entweder ohne Planungsauftrag der Politik Planung betreiben oder dass die Planungsfachkräfte über diese keine Kenntnis haben. Mit diesen Werten ist der Leistungsbereich der Kinder- und Jugendarbeit der nach den Kindertageseinrichtungen am häufigsten mit Planungsbeschluss / -aktivität ausgestatte Leistungsbereich (Oettler & Pudelko, 2023, S. 56).

Grundsätzlich lässt sich erkennen, dass Jugendämter kreisfreier Städte (also mit höheren Einwohnerzahlen) häufiger mehr Planungsfachkräfte beschäftigen, häufiger Grundsatzbeschlüsse und Planungskonzeptionen haben und auch häufiger Planungsbeschlüsse und -aktivitäten in der Kinder- und Jugendarbeit vorweisen.

Jugendämter, die aktiv Jugendhilfeplanung im Leistungsbereich der Kinder- und Jugendarbeit betreiben, beteiligen hierbei in 66,8 % der Fälle Kinder und Jugendliche, womit der Leistungsbereich – erweitert um die §§ 13–14 SGB VIII – als einziger Leistungsbereich eine Beteiligungsquote von über einem Drittel vorweist (Oettler & Pudelko, 2023, S. 69). Als Beteiligungsformate werden hierbei am häufigsten „Beteiligungsaktionen (z. B. Zukunftswerkstatt)“ (48,8 %) und „Kinder-/Jugendbefra-

31 Die Befragung hatte einen Rücklauf von 243 bei 576 Jugendämtern. Die Befragung ist primär von Planungsfachkräften der Jugendämter beantwortet worden. Erwähnenswert ist außerdem, dass die meisten Jugendämter in Bayern und NRW zu finden sind (Oettler & Pudelko, 2023, S. 30–32).

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

gungen“ (55,7 %) eingesetzt (Oettler & Pudelko, 2023, S. 73). Fachkräfte des eigenen Jugendamtes werden in Planungsaktivitäten für die Kinder- und Jugendarbeit in 96,2 % der Fälle beteiligt, Fachkräfte freier Träger in 89,1 % und Ehrenamtliche in 42,7 % der Fälle (Oettler & Pudelko, 2023, S. 74). Die Beteiligungsformate, die für die Beteiligung der freien Träger genutzt werden, sind in Tabelle 8 aufgeführt.

Tabelle 8: Beteiligungsformen für Träger der freien und gewerblichen Kinder- und Jugendhilfe

Beteiligungsformen für Träger	**Anteil in %**
Beteiligung im Rahmen bestehender Gremien (z. B. Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII, Netzwerke)	89,7 %
Beteiligung in neu eingerichteten Formaten (z. B. in Planungsgruppen, Arbeitskreisen, Runder Tisch)	75,2 %
schriftliche/mündliche Befragung	53,0 %
Beteiligungsaktionen (z. B. Zukunftswerkstatt)	32,1 %
Sonstige	5,6 %

Anmerkung. n=243. Mehrfachantworten möglich. Anteil der Jugendämter, die mindestens eine Beteiligungsform angegeben haben. Eigene Darstellung nach Oettler &Pudelko (2023, S. 75).

Die Daten zeigen, dass Fachkräfte freier Träger deutlich häufiger an Planungsprozessen beteiligt werden als Ehrenamtliche oder Kinder und Jugendliche. Wenn Qualitätsentwicklung als Teil von Planungsprozessen verstanden wird, lässt dies die Annahme zu, dass sich für diese ein ähnliches Bild ergibt. Oettler und Pudelko weisen zudem darauf hin, dass diese quantitativen Ergebnisse „keine Information zu Umfang, Regelmäßigkeit und/oder Qualität der Beteiligung innerhalb der abgefragten letzten drei Jahre zulässt“ (Oettler & Pudelko, 2023, S. 77).

In Ihrem Fazit aus der hier in Auszügen angeführten quantitativen Erhebung sowie qualitativen Fallstudien halten Oettler und Pudelko fest, dass sich „in der Jugendhilfeplanung noch keine einheitlichen Standards entwickelt haben und [dass] ihre Durchführung hochgradig von den kommunalen Gegebenheiten bestimmt wird.“ (Oettler & Pudelko, 2023, S. 172).

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

Dabei kritisieren sie vor allem

- eine mangelnde finanzielle und personelle Ausstattung von Jugendhilfeplanung,
- häufig nach wie vor auf Teilbereiche der Jugendhilfe ausgerichtete Planungsaktivitäten,
- das Fehlen strategischer Leitbilder, aktiver und informierter Jugendhilfeausschüsse,
- sowie das Fehlen von Grundsatzbeschlüssen und schriftlichen Planungskonzeptionen (Oettler & Pudelko, 2023, S. 172–174).

Diese Punkte werden jedoch als zentral für eine wirksame Kinder- und Jugendhilfe als Gesamtsystem angesehen, die gesellschaftlicher Komplexität gerecht werden soll:

> *„In der Betrachtung der weiteren empirischen Ergebnisse verdichtet sich dieser Mangel jedoch zu einem Indikator dafür, dass Planung ohne Plan beliebig ausgestattet wird, beliebig verläuft und somit auch keine Möglichkeit der Evaluation von zu erreichenden Zielen geschaffen wird." (Oettler & Pudelko, 2023, S. 174)*

Interessant ist an dieser Stelle abschließend, dass obwohl der Leistungsbereich der Kinder- und Jugendarbeit im Vergleich am häufigsten über Planungsbeschlüsse und Beteiligungsformate für freie Träger und Adressat:innen verfügt, dieser trotzdem der Leistungsbereich mit der nahezu geringsten finanziellen Ausstattung ist (siehe Kap. 3.3). Oettler und Pudelko schreiben die hohe Planungsaktivität in diesem Bereich unter anderem Auflagen einzelner Landesgesetze zu, die die örtlichen Jugendämter auffordern Förderinstrumente zu entwickeln und zu beschließen (Oettler & Pudelko, 2023, S. 57).

Die Studie gibt keine Auskunft darüber, wie viele der Planungsfachkräfte, die weitere Aufgaben übernehmen, davon Aufgaben der Kommunalen Jugendarbeit bzw. Aufgaben der Qualitätsentwicklung in der OKJA übernehmen. Gleichzeitig deutet die vielerorts vorhandene Planungsaktivität im Leistungsbereich der Kinder- und Jugendarbeit an, dass es Struk-

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

turen gibt, die sich aktiv mit Qualitätsentwicklung befassen oder zumindest Anschlussfähigkeit für deren Ausbau bieten.

Governance in der Jugendhilfe

Aufschlüsse zur Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe liefert die eine Studie von Hinken aus 2019. In dieser sind Personen mit verschiedenen Leitungspositionen innerhalb von freien Trägern der Jugendhilfe (n=317) bzgl. der Wahrnehmung ihrer Mitgestaltungsmöglichkeiten in der Jugendhilfe-Infrastruktur befragt worden (Hinken, 2019, S. 119, 2019, 141ff.). Folgend können die Ergebnisse der Studie nicht umfassend dargestellt werden. Dass es in kommunalen Jugendhilfe-Arenen Mischformen der Steuerungsformen Hierarchie, Markt und Netzwerke gibt ist erstmal nicht überraschend (Hinken, 2019, S. 192–193). Interessant ist allerdings, dass sich die vordergründige Steuerungsform bzw. die dominierende Logik primär aus dem Handeln der Jugendämter ergibt:

> *„So verbleiben doch die Initiierungs-, die Organisations- und letztlich auch die Entscheidungshoheit in den Gremien und Instrumenten der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Kontext der Jugendhilfe-Infrastrukturgestaltung (abgesehen vom Jugendhilfeausschuss) beim öffentlichen Träger allein." (Hinken, 2019, S. 196)*

So können freie Träger zwar großen Einfluss auf Netzwerke nehmen, die Ausprägung von Netzwerken selbst hängt jedoch davon ab, ob sich das Jugendamt „in das Netzwerk einbinden lässt bzw. welche Rolle [es] sich darin selbst zuschreibt" (Hinken, 2019, S. 193). Steuerungspraktiken der Logik Hierarchie sind demnach eine zentrale Einflussgröße und werden durch die Jugendämter vorgegeben. Marktorientiere Praktiken sind wiederum von mehreren Faktoren außerhalb der Einflusssphären beider Akteur:innen geprägt, können durch die Jugendämter jedoch ebenfalls im Rahmen von bspw. Finanzierungssystemen beeinflusst werden (Hinken, 2019, S. 193). Die konkrete Ausgestaltung wirkt hierbei auf die wahrgenommenen Mitbestimmungsmöglichkeiten der freien Träger der Jugendhilfe. Weiterhin stellt Hinken fest, dass die freien Träger

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

„zunächst als Gemeinschaft anzusehen sind. Dies ist jedenfalls dann zutreffend, solange das gemeinsame Ziel, die Aushandlung von Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe mit dem öffentlichen Träger, besteht." (Hinken, 2019, S. 193).

In anderen Worten sorgen Wettbewerbsbedingungen und Konkurrenzdenken dafür, dass ein gemeinsames solidarisches Auftreten gegenüber den öffentlichen Trägern reduziert wird. Dabei löst sich die Gemeinschaft jedoch nicht einfach auf, sondern zerteilt sich, z. B. bedingt durch Verteilungskämpfe, „in kleinere Gemeinschaften und Einzelakteure" (Hinken, 2019, S. 194). Selektionsfaktor für die Wahl der Kooperationspartner:innen unter den freien Trägern ist hierbei vor allem eine ähnliche fachliche Haltung bzw. ein ähnliches fachliches Interesse und nachgelagert mitunter auch die Ähnlichkeit der Trägerstruktur (Hinken, 2019, S. 184). Es lässt sich somit erkennen, dass ein Erhöhen des Wettbewerbs mitunter negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit unter freien Trägern hat, während eine Fokussierung der gemeinsamen fachlichen Umsetzung des SGB VIII Träger zusammenbringen kann. Hinken betrachtet außerdem konkret den JHA, die AG§78 sowie Gremien der JHP hinsichtlich der Zusammenarbeit in der Jugendhilfe.

Der Studie nach stimmen sich Mitglieder des JHA signifikant häufiger ab als Nicht-Mitglieder. Hieraus leitet Hinken die Existenz strukturelle Löcher[32] ab. Somit haben Mitglieder des JHA einen Informationsvorteil und nehmen ihre „eigentlich funktionell zugewiesene Brückenfunktion hinsichtlich der Nichtmitglieder nicht wahr[]" (Hinken, 2019, S. 190). Weiter stimmen auch nur 33 % der Aussage zu, dass im JHA „die Interessen aller freien Träger vertreten werden" (Hinken, 2019, S. 189). Bzgl. der AG§78 kann angeführt werden, dass sich diese „häufig als Gremium der Jugendhilfeplanung" sehen. Sie werden dort als funktionierend beschrieben, wo es eine wechselseitige Beziehung mit dem JHA gibt und wo dieser die Beratungen aufgreift. Dies trifft auf gut die Hälfte der AG§78 zu (Hinken, 2019, S. 190–191). In Gremien der JHP, womit formelle Planungsgre-

32 Zu „strukturellen Löchern" und „Maklerposition" siehe Burt (1992, zit. bei Jansen und Wald (2007b, S. 191).

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

mien jenseits des JHA oder AG§78 gemeint sind, geben gut 50 % an, eine umfassende Beteiligung zu erleben. Ebenfalls rund 50 % geben an, dass Planungsergebnisse auch umgesetzt werden. Gleichzeitig geben jedoch nur gut 2/5 an, dass diese Aushandlungen transparent stattfinden. Hinken leitet hieraus ab, „dass Wettbewerb und Hierarchie relevante Größen in der Jugendhilfe-Infrastrukturgestaltung" sind und das vieles auch informell im Hintergrund verhandelt wird (Hinken, 2019, S. 191–192). Dies veranschaulicht noch einmal die Dynamiken in Steuerungsprozessen und zeigt auf, dass diese auch in der QE der OKJA eine Rolle hinsichtlich der Beteiligung der freien Träger – sowie für deren Zusammenarbeit untereinander – spielen.

Qualitätskonstruktionen in der OKJA

Die Studie von Grimm aus 2020 greift jene Ebene auf, die die vorliegende Arbeit nicht erreichen kann. Ausgehend von der Annahme, dass vor allem „die individuellen Sinn- und Relevanzkonzepte der sozialpädagogischen Fachkräfte, […] das praktische Qualitätshandeln im Alltag einer Organisation […] prägen", werden Orientierungsmuster und Strategien im Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen der Fachkräfte – sowie das „Passungsverhältnis […] ihre[r] Qualitätskonstruktionen zu den normativen Qualitätserwartungen" in Luxemburg untersucht (Grimm, 2020, S. 19). Im Zuge dessen arbeitet sie vier zentrale „Orientierungsrahmen"[33] im Umgang mit Qualitätsanforderungen heraus:

> *„1. Reaktanz und Widerstand: Die Orientierung an Problemen der Qualitätssteuerung und ihren Auswirkungen auf die Praxis*
> *2. Selbstverständliche Konformität: Die Orientierung an der Verpflichtung zur Umsetzung der normativen Vorgaben*
> *3. Situationsangemessenheit: Die Orientierung an den Anforderungen des pädagogischen Alltags und dem situativen Handlungsbedarf*
> *4. Professionelle Innovation: Die Orientierung an der Effektivität der fachlichen Leistungen" (Grimm, 2020, S. 237)*

33 Grimm konstruiert diese Orientierungsrahmen als sinngenetische Typologie im Sinne Bohnsacks dokumentarischer Methode (Grimm, 2020, 105ff.).

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

Kurz gesagt nehmen Fachkräfte unterschiedliche Haltungen ein und schreiben sich unterschiedlich starke Handlungsmacht zu. In den ersten beiden Orientierungsrahmen erleben sich die Fachkräfte demnach selbst nicht als handlungsmächtig (bzw. als nicht verantwortlich) und lehnen Qualitätsinstrumente aufgrund deren mangelnder Passung für die pädagogische Praxis entweder ab oder übernehmen sie unreflektiert (Grimm, 2020, S. 243). Im Orientierungsrahmen der Situationsangemessenheit liegt der Fokus auf dem pädagogischen Alltag. Das nicht passende Qualitätsinstrument wird auf einer „Formalebene" von der „Aktivitätsebene" entkoppelt. Laut Grimm versuchen die Fachkräfte auf diese Weise nach außen Konformität zu zeigen, während sie nach innen weiterhin „subjekt- und situationsorientiert" arbeiten (Grimm, 2020, S. 240–241). Der vierte Orientierungsrahmen kennzeichnet sich für Grimm von einem umfassenden Professionsverständnis und einem ausgeprägten Gestaltungswillen. Hier werden die nicht passenden Qualitätsinstrumente und -anforderungen als Ressourcen

> *„aktiv aufgegriffen und dazu genutzt, professionelle Ansätze zu qualifizieren und diese in die organisationale Umwelt zu kommunizieren bzw. sie zu vermarkten. Die vorliegenden ‚Muster' der Qualitätsinstrumente durchlaufen dabei einrichtungsspezifische Filter und werden entsprechend transformiert." (Grimm, 2020, S. 241)*

Die Fachkräfte erleben sich in diesem Orientierungsrahmen demnach als sehr handlungsmächtig. Grimm stellt anschließend hieran die Frage: „welche Aspekte dazu förderlich sind, diese Handlungsmächtigkeit zu unterstützen", um eine fachliche Entwicklung zu bestärken (Grimm, 2020, S. 244). Zuvor weist sie auch auf die Gefahr einer De-Professionalisierung gerade durch die unreflektierte Konformität hin, weshalb umgekehrt auch gefragt werden kann, was diese verhindert. Grimm leitet folgend mehrere Anschlussstellen zwischen der gerade beschriebenen Mikro- und der Makroebene ab, welche hier nicht weiter dargestellt werden können (Grimm, 2020, 244ff.). Festgehalten werden kann an dieser Stelle, dass Qualitätsinstrumente (wie z. B. Konzeptionen, Berichtswesen, Protokolle, Zielvereinbarungsgespräche u. w.) einen Mehrwert für die Qualität bzw.

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

das pädagogische Handeln sowie die Legitimation der OKJA haben können (Grimm, 2020, S. 248). Voraussetzung hierfür sind auf der Ebene der Fachkräfte ein entsprechender Gestaltungswille und ein Gefühl der Handlungsmächtigkeit, welche unter anderem vor allem von dem Vorhandensein fachlichen Wissens abhängt, „das über die eigenen Positionen, fachlichen Ziele und Strukturmerkmale auch die gesellschaftstheoretischen Wirkungszusammenhänge der sozialpädagogischen Arbeit impliziert" (Grimm, 2020, S. 253). Gleichzeitig hebt Grimm auch hervor, dass „eine ebenenübergreifende Reflexion des Verfahrens und seiner Instrumente hinsichtlich des erwartbaren Nutzens für die Praxis" zentral ist (→ „Qualitätsdialog"), da ohne diese die Akzeptanz sowie eine „Experimentierfreude und Innovationsbereitschaft" eher ausblieben (Grimm, 2020, S. 253). Dies greift direkt die Empfehlungen der Landesjugendämter in Deutschland auf, da anschließend an die Inhaltsanalyse diskutiert werden könnte, ob sie diese Orientierungsrahmen implizit berücksichtigen bzw. wie sie Handlungsmächtigkeit und Gestaltungswillen fördern oder nicht.

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

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

6 Qualitative Inhaltsanalyse – das Forschungsdesign

Wie Hoffmann mit folgendem Zitat deutlich macht, ist der Begriff der Dokumentenanalyse forschungsmethodologisch nicht einfach zu erfassen und bedarf daher einer Erläuterung:

> *„Während Experiment, Fragebogen oder Interview in der Überblicksliteratur zu Forschungsmethoden wie eine Art ‚Baum' mit unterschiedlichen ‚Wurzeln', aber einem gemeinsamen ‚Stamm' und sich in den Varianten verzweigenden ‚Ästen' wirken, erscheinen Dokumentenanalysen eher wie wenig ausdifferenziertes ‚Buschwerk', wie ‚Heckenrosen' an verschiedensten Stellen blühend, wie ‚Efeu' andere Verfahren umrankend, wie ‚Pionierpflanzen' an unwirtlichen Orten auftretend oder wie ‚Bonsai' aus anderen Disziplinen importiert – und dabei insgesamt doch so verbreitet und zugleich wenig beachtet wie ‚Löwenzahn'." (Hoffmann, 2018, S. 17–18)*

Die Dokumentenanalyse wird von diversen Autor:innen unterschiedlich definiert und behandelt (Hoffmann, 2018, 14ff.). Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Dokumentenanalyse orientiert an Hoffmann eine Art Oberbegriff für die sozialwissenschaftliche Forschung mittels „vorfindlicher Dokumente" verstanden. Methoden der Dokumentenanalyse sind somit vor allem „nonreaktive" Forschungsverfahren, da sie mit Dokumenten als „natürlichen Daten" arbeiten, welche nicht durch das Wirken der Forschenden zustande gekommen sind (Hoffmann, 2018, S. 106). Dies

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

wird auch an der Arbeitsdefinition deutlich, die Hoffmann für den Begriff „Dokument" im Kontext der Dokumentenanalyse aufstellt:

> *„Dokumente können als unabhängig von der jeweils eigenen Forschung bereits vorfindliche Objektivationen menschlicher Praxis verstanden werden, deren wissenschaftliche Stellung auf ihrer regelgeleiteten Erfassbarkeit wie Bearbeitbarkeit als Bedeutungsträger beruht, wobei sie in wechselseitiger Verbindung zwischen ihrer historisch-kulturellen Situiertheit und ihrer prozesshaften Eigendynamik sowie dem spezifischen Forschungsinteresse systematisch interpretiert werden." (Hoffmann, 2018, S. 118)*

Für die Betrachtung der Empfehlungen der Landesjugendämter als Art solcher Dokumente ist eine Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt worden. Im Folgenden wir die genaue Methode der gewählten Inhaltsanalyse beschrieben und begründet (siehe Kap. 6.1). Anschließend wird die Bildung des Samples (siehe Kap. 6.2) sowie die Konstruktion des Kategoriensystems und des Kodierleitfadens dargestellt (siehe Kap. 6.3), bevor auf das Vorgehen bei der Auswertung des kodierten Textmaterials (siehe Kap. 6.4) sowie die Gütekriterien für die Durchführung und Überprüfung von Inhaltsanalysen eingegangen wird (siehe Kap. 6.5).

6.1 Beschreibung der konkreten Analyseform: Deduktive Themenanalyse

Als Auswertungs- / Analysemethode kommt im Rahmen der folgenden Dokumentenanalyse die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zum Einsatz. Konkreter handelt es sich um eine deduktive Themenanalyse, welche eine Mischform der zusammenfassenden und strukturierenden Inhaltsanalyse darstellt (Mayring, 2022, S. 104). Ein zentraler Schritt in der Inhaltsanalyse ist immer die Definition der Analyserichtung und der Formulierung der Fragestellung. Die Beschreibung dieser Schritte ist bereits zu Beginn erfolgt (siehe Kap. 2). Demnach eignet sich die deduktive Themenanalyse, da sie sich auf „ganz offene, eher explorative

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

Fragestellung[en] [bezieht]: Welche Themen werden im Textmaterial angesprochen? Was wird zu diesen Themen ausgesagt?“ (Mayring, 2022, S. 104). Genau hierauf zielt die Fragestellung dieser Arbeit in Bezug auf die in den Empfehlungen der Landesjugendämter beschriebene Qualitätsentwicklung in der OKJA ab.

Im deduktiven Vorgehen wird analog zur strukturierenden Inhaltsanalyse ein Kategoriensystem und weiterführend ein Kodierleitfaden zur Sicherstellung eines theorie- und regelgeleiteten Vorgehens entwickelt. In diesem Fall stellen die Hauptkategorien die zu erfassenden Themen dar. Nach dem Materialdurchgang werden diese nach den Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse auf wesentliche Aussagen reduziert bzw. abstrahiert (Mayring, 2022, S. 104–105).

Die Themen sind über die drei Forschungsfragen definiert und durch die nun vorangegangenen theoretischen Auseinandersetzungen in ihren (möglichen) Ausprägungen dargelegt worden. Themen, die in der theoretischen Auseinandersetzung ggf. übersehen worden sind, wurden trotzdem berücksichtigt. Diese sind, wie im Rahmen von deduktiv ausgerichteten Inhaltsanalysen üblich, im Rahmen einer „Überarbeitungsschleife» zur Prüfung der Stabilität des Kategoriensystems ergänzt worden (Mayring, 2022, S. 97–98). Dieser Vorgang wird im Folgenden noch näher dargestellt (siehe Kap. 6.3).

6.2 Bestimmung des Ausgangsmaterials

Mayring hebt hervor, dass vor der eigentlichen Inhaltsanalyse eine Analyse des Ausgangsmaterials erfolgen sollte. Da die Entstehung der Dokumente außerhalb dieser Arbeit liegt, ist dieser Schritt umso wichtiger und soll daher folgend entsprechend den drei hierfür vorgesehen Analyseschritten Mayrings explizit dargelegt werden (Mayring, 2022, S. 53–54).

Festlegung des Materials

Zunächst muss die Grundgesamtheit des verfügbaren Materials abgebildet werden, dass für eine Analyse infrage kommt. Die Grundgesamtheit bilden die Veröffentlichungen zur Qualitätsentwicklung in der OKJA der

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

Landesjugendämter (in Bayern des Bayerischen Jugendrings). Ferner können angrenzende Veröffentlichungen zur generellen Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe, Veröffentlichungen zur Jugendhilfeplanung sowie Veröffentlichungen zur Kommunalen Jugendarbeit als Teil der Grundgesamtheit betrachtet werden. Der Begriff „Empfehlung" ist ein formal nicht bestimmter Begriff, weshalb zur Grundgesamtheit auch Veröffentlichungen unter Begriffen wie Arbeitshilfe, Modellprojekt, Handbuch, Richtlinie, Standard u. ä. gezählt werden können. Ausschlaggebendes Kriterium muss jedoch sein, dass die Veröffentlichung eine Aufforderung oder Empfehlung an das Handeln der Jugendämter bzw. der lokalen Governance-Regime enthält und von den Landesjugendämtern stammt oder in ihrem Auftrag entstanden ist.

Ausgangspunkt für die Recherche der Grundgesamtheit war die Webseite der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter, welche die 17 Landesjugendämter Deutschlands vertritt (BAGLJÄ, 2025). Veröffentlichungen für NRW sind über einen persönlichen Kontakt zu einem der Landesjugendämter angefragt worden. Die restlichen Landesjugendämter sind per Mail kontaktiert und bzgl. Veröffentlichungen zum § 79a SGB VIII in der OKJA nach § 85 Abs 2. SGB VIII angefragt worden. Die identifizierten Empfehlungen der Landesjugendämter inkl. Verlinkungen und Erscheinungsjahr sind tabellarisch im Anhang aufgeführt (siehe Anhang 2). Dabei ist festzuhalten, dass nicht für alle Bundesländer entsprechende Empfehlungen zu finden waren. Folgend wird das aus dieser Grundgesamtheit gebildete Sampling präsentiert und begründet:

Entsprechend des Umfangs der Publikationen und der zur Verfügung stehenden Zeit musste die Auswahl an zu analysierenden Empfehlungen begrenzt werden. Aufgrund der vorhandenen Limitierungen sind solche Veröffentlichungen bevorzugt worden, die sich

1. konkret auf das Feld der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit beziehen,
2. Qualitätsanforderungen oder Qualitätsentwicklungsprozesse beschreiben und
3. nach 2020 veröffentlich worden sind.

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

Mit dem dritten Kriterium sind neuere Veröffentlichungen fokussiert worden. Hingewiesen werden soll an dieser Stelle trotzdem auf das Qualitätsmanagementhandbuch der Berliner Jugendfreizeitstätten, welches 2019 in seiner vierten Auflage erschienen ist. Es wäre gemessen an seiner Aktualität gegenüber weiteren Empfehlungen nicht zu benachteiligen, übersteigt jedoch aufgrund seines Umfangs (75 Prozessbeschreibungen mit jeweils Zielen, Qualitätskriterien und Indikatoren) die verfügbaren Kapazitäten. Weiterhin eignen sich die Selbstevaluationsbögen mit ihren Indikatoren, die jeder Prozessbeschreibung anhängen, nicht für die hier gewählte Methode der Themenanalyse.[34]

In der Folge sind die nachstehenden Veröffentlichungen für das Sampling ausgewählt worden:

Tabelle 9: Sample für die Themenanalyse

Nr.	Bundesländer	Empfehlung / Veröffentlichung
E1	Nordrhein-Westfalen	Arbeitshilfe Kommunale Qualitäts- und Wirksamkeitsdialoge für die Offene Kinder- und Jugendarbeit
E2	Niedersachsen	Qualitätsentwicklung der Jugendarbeit in Niedersachsen im Rahmen der Landesjugendhilfeplanung. Bericht zum Modellprojekt – Ergebnisse, Erfahrungen und Empfehlungen für den Transfer
E3	Bayern	Empfehlungen für die Offene Kinder- und Jugendarbeit in Bayern (Bayerischer Jugendring)

Betrachtung der Entstehungssituation und Formalen Charakteristika

Mayring nennt für die Analyse der Entstehungssituation mehrere zu berücksichtigende Kriterien, wie Verfasser:in und beteiligte Akteur:innen, Handlungshintergründe, Zielgruppen, konkretes Setting, in dem das Dokument entstanden ist, sowie der soziokulturelle Hintergrund (May-

34 Eingebettet wird das Qualitätsmanagementhandbuch in einen Wirksamkeitsdialog, für welchen auf Entwicklungen aus Nordrhein-Westfalen verwiesen wird. Bzgl. der Qualitätsentwicklungsprozesse kann hier somit auch von einer Überschneidung der Themen ausgegangen werden. Für Interessierte an einer umfassenden Aufstellung von Prozessbeschreibungen eignet sich das Handbuch in jedem Fall als Lektüre. Weiter wird das Handbuch durch Fach- und Umsetzungsstandards des Senats gerahmt (siehe Anhang 2).

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

ring, 2022, S. 54). Eine umfassende „Analyse" der Entstehung würde im vorliegenden Fall bereits eine eigene Forschung darstellen. Folgend sollen die angesprochenen Merkmale jedoch für das Sample kurz beleuchtet und kommentiert werden:

Wie eingangs dieser Arbeit bereits thematisiert, stellen diese Veröffentlichungen bereits verdichtete Ergebnisse von Aushandlungsprozessen in den jeweiligen Ländern dar (siehe Kap. 2). Somit gibt es kein einzelnes konkretes Entstehungssetting, wie beispielsweise in einer Interviewsituation, sondern die Veröffentlichungen verfügen als redaktionell erarbeitete und von verschiedenen Personen bzw. Organisationen abgestimmte Papiere bereits über ein hohes Abstraktionsniveau verglichen zur alltäglichen Praxis (siehe Kap. 6.4). Für den soziokulturellen Hintergrund, welcher hier selbst nicht im Gegenstandsbereich der Analyse liegt, kann auf die bereits diskutierten sozial- und fachpolitischen Diskurse um die Jugendhilfe sowie die Qualitätsorientierung verwiesen werden (siehe Kap. 3 & Kap. 4). Verfasst worden sind alle Empfehlungen durch die jeweils zuständigen Fachreferate für Jugendarbeit der Landesjugendämter, bzw. in Bayern dem Bayerischen Jugendring. Die Zielgruppe sind primär die in den örtlichen Jugendämtern (in Bayern mitunter auch Jugendringen) beschäftigten Fachkräfte der Kommunalen Jugendarbeit bzw. im weiteren zuständige Leitungspersonen oder politische Entscheidungsträger:innen. Die Informationen zur Entstehungssituation lassen sich dabei den Einleitungen sowie Impressen der jeweiligen Publikationen entnehmen. Unterscheiden lassen sich die Entstehungsprozesse der Dokumente im Sample hinsichtlich der jeweils beteiligten Akteur:innen, der Ausgestaltung der Aushandlungsprozesse sowie ihrer formalen Struktur:

So umfasst die Publikation des Bayerischen Jugendrings Standards für die OKJA, welche gemeinsam mit Fachkräften aller Regierungsbezirke Bayerns dialogisch erarbeitet worden sind (E3, S. 7). In Niedersachsen sind dagegen im Rahmen eines Modellprojekts mit vier Kommunen verschiedene Qualitätsentwicklungsverfahren sowie Qualitätskriterien entwickelt worden, die dann mit Transferempfehlungen für andere Kommunen anschlussfähig gemacht werden sollten (E2, S. 10). Besonders ist hier außerdem, dass die Empfehlung für die gesamte Kinder- und Jugendarbeit gilt und nicht nur für die OKJA. NRW wiederum hat bestehende

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

Erfahrungswerte in der Gestaltung von Qualitätsentwicklungsverfahren der örtlichen Jugendämter im Rahmen einer Arbeitsgruppe bestehend aus Fachkräften der Kommunalen Jugendarbeit aufgegriffen und zusammengefasst (E1, S. 2–5).

Dies macht deutlich, dass die Dokumente zwar die gleichen Hintergründe, Verfasser:innen und Zielgruppen teilen, sich jedoch die gewählten Beteiligten, Entstehungsprozesse sowie Ergebnisformen unterscheiden. Es ist davon auszugehen, dass sich dies im Kodierungsprozess widerspiegeln wird, was zum einen interessant für das Ergebnis sein könnte und gleichzeitig Abgrenzungsprobleme in der Erstellung des Kategoriensystems andeutet (siehe Kap. 6.3).

6.3 Entwicklung des Kategoriensystems und Kodierleitfadens

Wie bereits angekündigt wird an dieser Stelle nun die Entwicklung des Kategoriensystems bzw. der Themenliste beschrieben. Hierfür werden zunächst die Themen entsprechend der theoretischen Auseinandersetzung (siehe Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5) aufgeführt und entlang der Forschungsfragen geordnet, bevor anschließend auf die Bildung von Unterkategorien eingegangen wird. Im Rahmen der folgenden Erläuterungen wird außerdem unmittelbar auf Abgrenzungsprobleme eingegangen, die sich bei einem ersten Textdurchlauf ergeben haben und zu einer Anpassung des Kategoriensystems geführt haben. Die in der Anpassung neu entstandenen Kategorien sind im Kategoriensystem als induktive Kategorien („IK“) gekennzeichnet worden. Dementsprechend fassen die folgenden Ausführungen die Probekodierung, Revision des Kodierleitfadens sowie Rekodierung des ersten Textdurchlaufs, für welchen das Material aus NRW (E1) genutzt worden ist, zusammen. Eine ausführliche Auflistung der Kategoriendefinitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln zu den folgenden Kategoriensystemen findet sich im Anhang (siehe Anhang 3).

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

Kategoriensystem zur Ebene der ersten Forschungsfrage: Was ist Qualität in der OKJA?

Um Merkmale der OKJA zu erfassen, die laut den Empfehlungen Qualität ausdrücken, bzw. an die Qualitätsanforderungen gestellt werden können, wird auf das Qualitätsmodell von Donabedian zurückgegriffen (siehe Kap. 4.2): Demnach bedarf es drei Hauptkategorien für die Struktur-, Prozess- und Ergebnisdimensionen. Weiterhin wird jedoch auch eine Hauptkategorie für die Haltung der Fachkräfte benötigt worden, da diese wie erörtert von den drei Qualitätsdimensionen nicht erfasst wird. Hieraus ergibt sich das folgende Kategoriensystem:

- F1.K1: Qualitätsmerkmale auf der Strukturebene
  - F1.K1.1: Personalressource und Qualifikation
  - F1.K1.2: Räumlichkeiten und Ausstattung
  - F1.K1.3: Finanzielle Mittel für pädagogische Angebote
  - *F1.IK1.4: Kommunale Jugendarbeit (Induktive Kategorie)*
- F1.K2: Qualitätsmerkmale auf der Prozessebene
  - F1.K2.1: Offene Angebote
  - F1.K2.2: Projekte und Veranstaltungen
  - F1.K2.3: Alltagsberatung
  - *F1.IK2.4: Interessensvertretung / lokale Jugendpolitik (Induktive Kategorie)*
- F1.K3: Qualitätsmerkmale auf der Ergebnisebene
- *F1.IK4: Qualitätsmerkmale auf der Konzeptebene (Induktive Hauptkategorie)*
- F1.K5: Anforderungen an die Haltung

Die Strukturebene ist in typische Merkmale unterteilt worden, wie sie bereits zuvor diskutiert worden sind (siehe Kap. 4.2). Im Rahmen der Probekodierung ist jedoch die Kommunale Jugendarbeit als Unterkategorie ergänzt worden, da diese, wie noch gezeigt werden wird, auch als ein eigenes Strukturmerkmal der OKJA gefasst werden kann. Auf der Prozessebene ist angelehnt an die Bundesstatistik eine Unterteilung zwischen dem offenen Angebot im Sinne der einrichtungsbezogenen offenen Arbeit und zusätzlichen Projekten und Veranstaltungen im Rah-

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

men der OKJA differenziert worden. Weiterhin ist unter Bezug auf die Bedeutung der Beziehungsarbeit noch der Begriff der Alltagsberatung als eigene Unterkategorie ergänzt worden, um speziell Merkmale der individuellen Unterstützung in z. B. Einzelsettings zu identifizieren. Im Rahmen der Probekodierung hat es sich außerdem als sinnvoll erwiesen, die Interessensvertretung im Sozialraum und in Vorgängen der lokalen Jugendpolitik als weiteres eigenes Thema aufzunehmen.

Die Ergebnisdimension verfügte zunächst unter Bezug auf die Ausführungen zur Ergebnisqualität über die Unterkategorien Outputs und Outcomes (siehe Kap. 4.2). Jedoch ist im Rahmen der Probekodierung festgestellt worden, dass ein Beibehalten dieser Trennung nicht sinnvoll gewesen wäre, da Soll-Outputs in den Empfehlungen nicht zu erwarten waren und Indikatoren zur Messung von Outputs in die noch folgenden Kategorien zur Qualitätsentwicklung eingeflossen sind. Weiterhin bestanden Abgrenzungsprobleme zur Prozessebene, da Handeln verständlicherweise immer an Ziele und somit angestrebten Wirkungen oder Wirkannahmen gebunden ist. Folgend ist darauf geachtet worden, nur Aussagen unter F1.K3 zu kodieren, die sich explizit auf Wirkungen beziehen.

Potenzielle Abgrenzungsprobleme ergeben sich in der Kodierung von Aussagen, die sich auf die Ausstattung oder Haltung für Qualitätsentwicklungsprozesse selbst beziehen. Diese sind im Kategoriensystem zu Forschungsfrage drei (siehe unten) kodiert worden.

Abschließend ist als wohl größte Ergänzung im Rahmen der Überarbeitung des Kategoriensystems die Dimension der Konzeptqualität als eigene Hauptkategorie ergänzt worden. Dieser Begriff bezieht sich auf einen unter anderem von Hiltrud von Spiegel entwickelten Ansatz zur „Qualitätsentwicklung als zielorientierte Konzeptionsentwicklung“ (Spiegel, 2000, 28ff.). Die theoretische Aufarbeitung ist bewusst auf die „originalen“ Dimensionen von Donabedian beschränkt worden, da Merchel bspw. darauf hinweist, dass Konzepte bzw. Konzeptionen Ziele und Arbeitsweisen beinhalten, welche unter der Prozess- und Ergebnisdimension aufgelöst werden können (Merchel, 2013, S. 173).

Da in der Probekodierung jedoch aufgefallen ist, dass dem Konstrukt des Konzepts eine besondere Bedeutung zuzukommen scheint, ist diese als eigenes Thema ergänzt worden. Somit finden sich in dieser Kategorie

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

auch Prozess- und Ergebnisaussagen, solange sie explizit mit dem Gegenstand des Konzepts verknüpft worden sind. Die Konzeptentwicklung in der Einrichtung ist nicht in die Kategorien zur zweiten Forschungsfrage aufgenommen worden, da es sich in den Augen des Autors zum einen nicht um einen eigenen QE-Prozess handelt, sondern nur eine Vergegenständlichung anderer QE-Prozesse (siehe Kap. 8.3).

Kategoriensystem zur Ebene der zweiten Forschungsfrage: Wie wird Qualität entwickelt?

Mit dem zweiten Kategoriensystem sind Aussagen zur Gestaltung der Qualitätsentwicklung erfasst worden. Wie zuvor erläutert worden ist, zeichnet sich Qualitätsentwicklung dem Begriff nach bereits durch ihren prozesshaften Charakter sowie einen kontinuierlich zu durchlaufenden Zyklus aus (siehe Kap. 3.4 und Kap. 4.2) und grenzt sich somit unter anderem vom Begriff der Qualitätssicherung ab, welcher eher auf die Kontrolle und Überprüfung definierter Standards abzielt. Der Begriff Qualitätsentwicklung wird hier mit Bezug zum § 79a SGB VIII und den vorangegangenen Ausführungen fokussiert. Nichtsdestotrotz sind auch Aussagen zur Qualitätssicherung unter den folgenden Codes erfasst und im Rahmen der Forschungsfrage kodiert worden.

Die Themen / Hauptkategorien sind zunächst in Anlehnung an die Phasen der Jugendhilfeplanung konstruiert worden: Bestandserhebung, Bedarfsermittlung, Maßnahmenplanung, Evaluation (siehe Kap. 3.4). In der Überarbeitungsschleife musste diese Aufteilung geändert werden, da sie für den Kontext der Qualitätsentwicklung keine passende Differenzierung der Themen bot. Eine Orientierung an Donabedians Qualitätsmodell schien ebenfalls ungeeignet, da die QE-Prozesse i. d. R. nicht danach zu ordnen sind, ob sie beispielsweise eine Verbesserung der Strukturqualität oder Prozessqualität anstreben. Daher ist im Rahmen der Überarbeitung auf einen Beitrag von Deinet und Icking zurückgegriffen worden, welche in der Qualitätsentwicklung zwischen der Einrichtungs-, Dialog- und kommunalen Ebene differenzieren (Deinet & Icking, 2008, 87ff.). Der Beitrag ist zuvor aufgrund seiner Nähe zu dem zu analysierenden Material ausgeschlossen worden – er stellt Erfahrungen mit dem Qualitätsentwicklungsinstrument des Landes NRW, dem Qualitäts- und Wirksamkeitsdialog,

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

vor[35] – nach Abwägungen hierzu sind die Themen bzw. Hauptkategorien trotzdem aus diesem Beitrag konstruiert worden. Weiterhin ist ergänzend zu diesen Ebenen auch die überörtliche Ebene als Kategorie aufgenommen worden, um Maßnahmen der Landesjugendämter zur Unterstützung der örtlichen Jugendämter zu erfassen, sofern sie unmittelbar in den Empfehlungen genannt worden sind. Hieraus ergab sich schließlich das folgende Kategoriensystem:

- F2.K1: Einrichtungsebene
  - F2.K1.1: Teamentwicklung und Leitungsverantwortung
  - F2.K1.2: Berichtswesen und Datenerhebung
  - F2.K1.3: Evaluation
- F2.K2: Dialogebene
  - F2.K2.1: Berichterstattung
  - F2.K2.2: Austausch Jugendamt und Einrichtung
  - F2.K2.3: Qualitätszirkel
  - *F2.IK2.4: Öffentlichkeitsarbeit (Induktive Kategorie)*
- F2.K3: Kommunale Ebene
  - F2.K3.1: Qualitätsentwicklungskonzept, Rahmenkonzept
  - F2.K3.2: Zusammenarbeit mit anderen Stellen / Jugendamtsbezirken
  - F3.K3.3: Schnittstelle Jugendhilfeplanung
- F2.K4: Unterstützungsmaßnahmen der Landesjugendämter
  - F2.K4.1: Überörtliche Fachberatung
  - F2.K4.2: Finanzielle Förderungen
  - F2.K4.3: Fort- und Weiterbildungen
  - F2.K4.4: Verweise auf Fachliteratur, Methoden, Material

35 Die Nähe des Textes von Deinet und Icking zum Analysegegenstand ist als kritisch gesehen worden, da die theoretische Kontextualisierung der Empfehlungen der Landesjugendämter im übertragenen Sinne nicht durch sie selbst geschehen sollte. Dies gilt auch für die weiteren Beiträge des Sammelbandes, da diese bspw. auch das Berliner Modell vorstellen (siehe Deinet et al., 2008). Die Beiträge wären in diesem Sinne eher als hinzuzuziehendes Material für eine weite Kontextanalyse geeignet gewesen, welche hier nicht umgesetzt wird (siehe Mayring, 2022, 91ff.).

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

Für die Bildung von Unterkategorien ist dabei nur begrenzt auf den Beitrag von Deinet und Icking zurückgegriffen worden, da es sonst Überschneidungen mit der dritten Forschungsfrage gegeben hätte. Auf der Einrichtungsebene sind die Mitarbeitenden, die Datenerhebung sowie die Evaluation in den Blick genommen worden, wissend, dass letztere auch auf anderen Ebenen stattfinden können. In diesem Kontext sind vor allem Evaluationsprozesse auf der Einrichtungsebene gemeint.

Mit der Dialogebene sind Prozesse gemeint, die verschiedene Akteur:innen in einen Austausch über Angebote der OKJA sowie deren Qualität bringen. Hier ist neben der Berichterstattung zwischen dem Dialog der einzelnen Einrichtung mit z. B. der Fachkraft der Kommunalen Jugendarbeit Jugendamt und dem Dialog in Gruppen differenziert worden, welcher mehrere Akteur:innen zusammenbringt. Für diese Gruppen ist stellvertretend der Begriff „Qualitätszirkel" gewählt worden, da mit diesem

> *„eine moderierte Kleingruppe innerhalb eines Bereiches [bezeichnet wird], die sich auf freiwilliger Basis regelmäßig trifft, um betriebliche Probleme des Arbeitsalltags zu analysieren und unter Anwendung geeigneter Methoden Lösungen zu entwickeln." (Ribbeck, 2022, S. 102)*

Die kommunale Ebene bezieht sich auf Prozesse der politischen Entscheidung und Steuerung, welche jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit primär in die dritte Forschungsfrage fallen. Somit sind die Unterkategorien in F2.K3 auf die Erfassung von Rahmenkonzepten, die Zusammenarbeit mit anderen Stellen, angelehnt an § 81 SGB VIII, sowie Schnittstellen zu Maßnahmen der Jugendhilfeplanung begrenzt worden.

Die Berichterstattung könnte sowohl in F2.K2 als auch F2.K3 kodiert werden. So kann diese bspw. im Rahmen der Jugendhilfeplanung im Ausschuss stattfinden. Angesichts der verschiedenen Möglichkeiten ist sie jedoch bewusst als Prozess der Informationsmitteilung in der Dialogebene verortet worden. Im Rahmen der Überarbeitungsschleife ist außerdem die Kommunikation mit der Öffentlichkeit in der Dialogebene als „Öffentlichkeitsarbeit" ergänzt worden.

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

Kategoriensystem zur Ebene der dritten Forschungsfrage: Wie wird QE gesteuert?

Abschließend wird auf das dritte Kategoriensystem eingegangen. Dieses stützt sich theoretisch vor allem auf die Aussagen zur Zuständigkeit des Jugendamtes im Rahmen der Gesamt- und Planungsverantwortung, die Zusammenarbeit mit der freien Jugendhilfe (siehe Kap. 3) sowie auf die theoretischen und empirischen Ausführungen zur Governance (siehe Kap. 4.3 & Kap. 5). Aussagen, die Wirkungen von Anspruchsgruppen betreffen (siehe Kap. 4.1), sind ebenfalls in die Überlegungen einbezogen worden.

Das ursprüngliche Kategoriensystem musste im Rahmen der Überarbeitungsschleife umfassend angepasst werden. So bestanden große Abgrenzungsprobleme sowohl zu dem zweiten Kategoriensystem – Ist die Steuerung von Qualitätsentwicklungsprozessen bereits eine Maßnahme zur Entwicklung der Qualität? Ist die Koordination der dialogischen Entwicklung von z. B. Standards als Bestandteil dieses Themas zu werten oder stellt es ein eigenes Thema dar? – gleichzeitig bestanden jedoch auch Abgrenzungsprobleme innerhalb des Kategoriensystems, welches unter anderem nach Steuerungsorten, Beteiligten und Rollen in separaten Codes unterschied: Ist der Jugendhilfeausschuss ein Ort der Steuerung, hat er eine Zuständigkeit, wird er beteiligt oder beteiligt er? – Um diese, mit beispielhaften Fragen skizzierten, Abgrenzungsprobleme zu lösen ist das Kategoriensystem stark verschlankt worden, indem Orte, Rollen und Beteiligte in einem Code zusammengefasst worden sind. Die Unterkategorien sind explizit auf die aus der theoretischen Auseinandersetzung identifizierten Akteur:innen ausgerichtet worden. Der Fokus liegt somit im Kontrast zu dem zweiten Kategoriensystem explizit auf der Steuerung des QE-Prozesses und erfasst Aussagen, die sich auf die Akteur:innen im Zusammenhang mit dieser beziehen. Hinsichtlich der Rolle (z. B. Steuerende gegenüber Anspruchsgruppen) besteht so eine Offenheit innerhalb der Codes. Gleichzeitig kann hier eine Doppelkodierung mit dem zweiten Kategoriensystem nicht ausgeschlossen werden, da dieselbe Textpassage ggf. unterschiedliche Themen beinhalten kann:

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

- F3.K1: Steuerungsorte, Zuständigkeiten, Rollen und Beteiligung
  - F3.K1.1: Jugendhilfeausschuss / Jugendamt
  - F3.K1.2: Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII
  - F3.K1.3: Steuerungsgremien
  - F3.K1.4: Kommunale Jugendarbeit, Jugendhilfeplaner:innen
  - F3.K1.5: Beteiligung freier Träger
  - F3.K1.6: Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
  - *F3.IK1.7: Beteiligung der kreisangehörigen Kommunen (Induktive Kategorie)*
- F3.K2: Grundsätze / Voraussetzungen der Qualitätsentwicklung
  - F3.K2.1: Finanzielle und materielle Ressourcen
  - F3.K2.2: Haltung und Einstellungen beteiligter Akteur:innen
  - F3.K2.3: Gestaltung der Zusammenarbeit
  - *F3.IK2.4: Besonderheit kleines Jugendamt (Induktive Kategorie)*

Ergänzt worden ist im Rahmen von F3.K1 nachträglich die Beteiligung der kreisangehörigen Kommunen, welche als Stakeholder zwar kurz angesprochen worden sind (siehe Kap. 4.1), jedoch zunächst keine Berücksichtigung gefunden hatten.

Mit der zweiten Hauptkategorie sind weiterhin generelle Grundsätze und Voraussetzungen für die Qualitätsentwicklung und Steuerung dieser erfasst worden, die von den Steuernden zu berücksichtigen sind und sich nicht einer einzelnen QE-Maßnahme zuordnen lassen. Bzgl. der Haltung der Akteur:innen und Gestaltung der Zusammenarbeit wird hierbei explizit Bezug auf die zuvor diskutierten Steuerungslogiken: Hierarchie, Markt und Netzwerk geachtet (siehe Kap. 4.3). Ergänzt worden sind im Rahmen der Probekodierung Besonderheiten, die sich bei besonders kleinen Jugendämtern für die Qualitätsarbeit ergeben.

Analyseeinheiten des Kodierleitfadens

Abschließend sei noch kurz auf die Analyseeinheiten des Kodierleitfadens eingegangen. Für die Inhaltsanalyse müssen die Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit definiert werden (Mayring, 2022, S. 60). Für die Kodiereinheit, also den kleinsten zu kodierenden Textbestandteil, ist festgelegt worden, dass es sich bei diesem um mindestens einen

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

vollständigen Satz oder ein klar bedeutungstragendes Element im Rahmen einer Aufzählung handeln muss, welche die Einordnung dieses Elements in das Kategoriensystem ermöglicht. Als Kontexteinheit ist die Einheit des „Kapitels" festgelegt worden, welche aufgrund der formalen Charakteristika des Materials gegeben ist. Somit werden für den bereits interpretativen Akt der Kodierung ggf. bedeutungstragende Stellen aus demselben „Kapitel" hinzugezogen, um ein Textbestandteil einzuordnen. Die Auswertungseinheit fällt mit dem bereits zuvor beschriebenen Sample zusammen und stellt somit die drei Empfehlungen der Landesjugendämter dar. Weiterführende Publikationen oder Kommentare zu diesen werden nicht in die Analyse einbezogen.

6.4 Vorgehen bei der Auswertung des kodierten Materials

Nachdem die Kategoriensysteme sowie der Kodierleitfaden ausgearbeitet und überprüft worden sind, ist das Material vollständig kodiert worden. Wie bereits angedeutet worden ist, sind die kodierten Textpassagen angelehnt an die Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ausgewertet worden. Mayring formuliert hierfür eine Liste von Interpretationsregeln, die entlang des Ablaufmodells dieser Analyseform zu befolgen sind und unter folgenden Begriffen zusammengefasst werden: „Paraphrasierung", „Generalisierung auf das Abstraktionsniveau", „erste Reduktion" und „zweite Reduktion" (Mayring, 2022, S. 69–71).

Hierbei ist festzuhalten, dass sich einige der Arbeitsschritte aufgrund der besonderen formalen Charakteristika des Materials erübrigen und deshalb ausgelassen worden sind. Zentral ist hierbei der Umstand, dass die Empfehlungen redaktionell erstellte Veröffentlichungen darstellen und sich somit größtenteils bereits auf einer sprachlich einheitlichen Ebene sowie einem hohen Abstraktionsniveau befinden. Als angestrebtes Abstraktionsniveau in dieser Arbeit lassen sich Merkmale, Eigenschaften und Anforderungen von und an Qualität bzw. Qualitätsentwicklungsprozessen sowie deren Steuerung verstehen. Diese werden sprachlich in ganzen Sätzen oder Auflistungen zusammengestellt und so weit im Rahmen der jeweiligen Kategorie möglich mit Muss-, Soll- oder Kann-Formulierungen versehen. Dabei

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

sei deutlich darauf hingewiesen, dass dies zwar eine Analogie zu der Einordnung von Rechtsvorschriften darstellt (siehe Bernzen, 2022, S. 15), hiermit jedoch keine Interpretation in Bezug zu einem Verpflichtungsgrad o. ä. vorgenommen wird. Stattdessen ist diese Generalisierung als interpretativer Akt bzgl. der Dringlichkeit der Themen für die Qualität bzw. das Gelingen der Qualitätsentwicklung gewählt worden. Dabei ist davon ausgegangen worden, dass zunächst einmal alle Aspekte, die in den Empfehlungen genannt werden, von den Jugendämtern umgesetzt werden sollten. Formulierungen, die optionale Merkmale bzw. Maßnahmen beschreiben oder eine Art besonderer „Kür" nahelegen, sind jedoch mit einem ‚Kann' beschrieben worden. Formulierungen, die wiederum eine besondere Wichtigkeit nahelegen, sind mit einem ‚Muss' versehen worden sind.

Da es sich wie bereits erwähnt um Material mit einem hohen sprachlichen Abstraktionsniveau handelt, sind an einigen Stellen Formulierungen unverändert in die Zusammenfassungen der Kategorien übernommen worden, da eine Veränderung zentraler Begriffe sinnändernd gewesen wäre und eine weitere Reduzierung nicht möglich gewesen ist.

Vereinheitlicht worden sind weiterhin vor allem einzelne Begriffe, wie „Jugendförderung" oder „Jugendreferat", welche als Kommunale Jugendarbeit gefasst worden sind. Weiterhin sind (Reflexions-) Fragen sprachlich zu entsprechenden Merkmalen generalisiert worden:

> *‚Ist die Beteiligung von freien Trägern an der Kennzahlenentwicklung sichergestellt?'*
> → *Beteiligung freier Träger an der Entwicklung von Kennzahlen*

Aufgrund der formalen Charakteristika des Materials ist die erste und zweite Reduktion im Rahmen der Auswertung zusammengefasst worden. Die Schritte der zweiten Reduktion, die sich auf die Generalisierung der Themen über die Auswertungseinheiten hinweg beziehen, sind ausgelassen worden. Dies wird damit begründet, dass sich die Empfehlungen in ihrem Inhalt aufgrund der unterschiedlich gelagerten Entstehungssituationen und Zielsetzungen der Landesjugendämter für eine themenzentrierte Auswertung zu sehr unterscheiden (z. B. Standards vs. Dialoge: siehe Kap. 6.2).

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

6.5 Gütekriterien von qualitativen Inhaltsanalysen

Eine Auflistung klassischer sowie speziell inhaltsanalytischer Gütekriterien findet sich ebenfalls in den Ausführungen von Mayring (Mayring, 2022, 118ff.). Im Folgenden können diese nicht ausführlich diskutiert werden. Jedoch muss kurz angeführt werden, welche Anforderungen an Gütekriterien aufgrund des Rahmens und der Anlegung der Inhaltsanalyse (nicht) eingelöst werden können und wie dies im Prozess der Analyse berücksichtigt worden ist. Reflektiert wird der Erfolg dieses Vorgehens im Rahmen der Ergebnisdiskussion (siehe Kap. 8.1).

Orientiert an den klassischen Gütekriterien können auch spezifisch inhaltsanalytische Gütekriterien den Begriffen Reliabilität sowie Validität zugeordnet werden (Mayring, 2022, S. 121).

Reliabilität

Unter Reliabilität lassen sich in der Inhaltsanalyse die folgenden Konzepte zusammenfassen:

> *„Stabilität lässt sich durch nochmalige Anwendung des Analyseinstrumentes auf das Material überprüfen […]*
> *Reproduzierbarkeit meint den Grad, in dem die Analyse unter anderen Umständen, anderen Analytikern zu denselben Ergebnissen führt. […]*
> *Exaktheit (accuracy) meint den Grad, zu dem die Analyse einem bestimmten funktionellen Standard entspricht. Sie setzt Stabilität und Reproduzierbarkeit des Instrumentes voraus.“ (Mayring, 2022, S. 122–123)*

Die Stabilität und Reproduzierbarkeit können über die Intracoder- bzw. Intercoderreliabilität gemessen werden. An dieser Stelle muss eingestanden werden, dass im Rahmen dieser Arbeit keine Kapazitäten für eine zweite Anwendung des Analyseinstruments zur Verfügung standen. Gleichermaßen standen keine Personen zur Verfügung, die mit einer separaten Anwendung des Instrumentes eine Intercoderreliabilität herstellen hätten können. Die Reproduzierbarkeit setzt eine „Explizitheit und Exaktheit der Vorgehensbeschreibung“ voraus (Mayring, 2022, S. 122). Durch

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

die obigen Ausführungen im Rahmen dieses Kapitels ist versucht worden, insbesondere diese Explizitheit und Genauigkeit des methodischen Vorgehens bei der Wahl des Materials, dessen Einordnung sowie der Konstruktion des Analyseinstrumentes, zu gewährleisten. Somit kann die Analyse selbst keine Reliabilität nachweisen, macht sich zumindest jedoch zugänglich für eine anschließende Überprüfung von außen. Durch die beschriebene Überarbeitungsschleife (siehe Kap. 6.3) ist versucht worden, „Quellen der Nicht-Reliabilität" (Mayring, 2022, S. 123) hinsichtlich der Kategorien und Kategoriendifferenzierung vorzubeugen.

Validität

Die Validität kann nach Krippendorff materialorientiert, ergebnisorientiert und prozessorientiert geprüft werden. Diesen lassen sich vergleichbar wie bei der Reliabilität verschiedene Konzepte zuordnen (Krippendorff, 1980, zit. bei Mayring, 2022, S. 121).

Materialorientiert kann auf die semantische sowie die Stichprobengültigkeit geschaut werden. Der Beschreibung der Stichprobenbildung ist zuvor bewusst Raum gegeben worden, um diese nachvollziehen zu können. Die semantische Gültigkeit zielt auf die „Richtigkeit der Bedeutungsrekonstruktion" ab und „drückt sich in der Angemessenheit der Kategoriendefinitionen […] aus" (Mayring, 2022, S. 121). Hier wird auf die Überarbeitungsschleife in der Entwicklung des Kategoriensystems verwiesen. Eine zusätzliche Überprüfung der Homogenität des kodierten Materials sowie die Konstruktion von hypothetischen Problemfällen zur Überprüfung des Analyseinstrumentes ist aus ökonomischen Gründen nicht durchgeführt worden.

Zur ergebnisorientierten Ebene können die korrelative sowie die Vorhersagegültigkeit gezählt werden. Diesen werden an dieser Stelle keine hohe Gewichtung beigemessen, da sie eher im Rahmen einer quantitativen Arbeit von Belang wären. Weiterhin wäre eine Überprüfung der korrelativen Gültigkeit durch bereits vorhandene Arbeiten mit einer ähnlichen Fragestellung aufgrund des entsprechenden Desiderates ohnehin nicht möglich.

Auf der prozessorientierten Ebene kann die Konstruktgültigkeit / Konstruktvalidität geprüft werden. Hier ist die Frage zu stellen, inwiefern die

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

konstruierten Kategorien tatsächlich an den theoretischen Konzepten anschließen und ob sich eine inhaltliche Übereinstimmung zwischen diesen und den kodierten Textbestandteilen feststellen lässt. Dies wird am Ende dieser Arbeit einzuschätzen sein.

Ein weiteres Konzept der Feststellung der Güte von Inhaltsanalysen, das Mayring anführt, ist die kommunikative Validierung, was die Rückkopplung und Überprüfung der eigenen Interpretationen mit den Befragten vorsieht. Da es in dieser Arbeit keine Befragten gab, findet dieses Konzept in der vorliegenden Arbeit keine Verwendung.

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

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

7 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Themenanalyse dargestellt. Auch wenn es sich mit der hier genutzten deduktiven Themenanalyse um eine qualitative Form der Inhaltsanalyse handelt, eignet sich einführend nichtsdestotrotz ein Blick in das Dokumenten-Vergleichsdiagramm, das mittels MAXQDA generiert worden ist (siehe Abbildung 2).

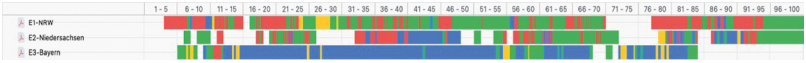

Abbildung 2: Dokumenten-Vergleichsdiagramm mit standardisierter Dokumentenlänge. Darstellung aus MAXQDA.

In diesem sind die Kategorien zu den drei Forschungsfragen farblich differenziert dargestellt: Blau – Qualitätsmerkmale und -anforderungen, Grün – Qualitätsentwicklungsprozesse, Rot – Steuerung von Qualitätsentwicklung. Zusätzlich wurde die Konzeptqualität in Gelb hervorgehoben, da den Konzepten wie bereits beschrieben teils eine besondere Rolle zugekommen ist.

Mittels des Diagramms wird unmittelbar deutlich, dass die Landesjugendämter in NRW nur in sehr geringem Umfang eigene Qualitätsmerkmale formulieren und stattdessen ausführlich auf die Gestaltung und Steuerung der Qualitätsentwicklungsprozesse eingehen. Der Bayerische Jugendring wiederum stellt einen Gegensatz dar. Hier wird vor allem die Beschreibung von Qualitätsmerkmalen fokussiert. Die Empfehlung des niedersächsischen Landesjugendamtes bildet wiederum, wenn auch mit leichtem Überhang zu den QE-Prozessen, einen Mix aus den drei Dimensionen. Zur Einordnung muss jedoch angemerkt werden, dass diese Ein-

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

schätzung nur die betrachteten Empfehlungen betrifft und es mitunter weitere Materialen gibt, auf die in den Empfehlungen verwiesen wird. Dennoch vermittelt dieses Diagramm einen Eindruck darüber, wie sich die Empfehlungen in ihrem Aufbau zueinander unterscheiden. Bevor zu den Ergebnissen übergegangen wird, sei darauf hingewiesen, dass aufgrund der Menge an Kategorien und dem Umfang an Codes eine Selektion für die Darstellung getroffen wurde. Die Auswahl orientiert sich an der inhaltlichen Relevanz für die Diskussion. Die vollständige Übersicht der Ergebnisse findet sich in Form von Ergebnistabellen im Anhang (siehe Anhang 4).[36]

7.1 Zusammenfassung der Themen zu Qualitätsmerkmalen der OKJA

Nachfolgend werden die Ergebnisse zu den Qualitätsmerkmalen dargestellt. Dabei werden die Strukturebene und die Haltung aufgrund der Überschneidung in ihrer Voraussetzung für gelingende Prozesse sowie in der Überschneidung im Personal gemeinsam dargestellt. Des Weiteren folgt dann die Prozess- und Ergebnisebene und abschließend die Konzeptebene.

Strukturelle Rahmenbedingungen und persönliche Haltung

Am ausführlichsten sind die strukturellen Rahmenbedingungen sowie die Haltung der Mitarbeitenden in der Empfehlung des Bayerischen Jugendrings thematisiert worden. Während Niedersachsen einige Merkmale diesbezüglich formuliert, findet sich das Thema in der Arbeitshilfe aus NRW nicht wieder. Beginnend mit dem Personal lassen sich die Angaben in Umfang, Qualifikation, Kompetenzen und ergänzend den Aspekt der Haltung gruppieren.

Es lässt sich hervorheben, dass Niedersachsen nur begrenzt Äußerungen zu Personalressourcen und Kompetenzen tätigt und diese weiterhin

36 Zu den Kategorien, die aufgrund seltener Nennung oder sekundärer Relevanz nicht weiter ausgeführt werden, zählen unter anderem finanzielle Mittel speziell für pädagogische Angebote (F1.K1.3), die Zusammenarbeit mit anderen Stellen (F2.K3.2) oder die Besonderheiten bei kleinen Jugendämtern (F3.IK2.4).

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

augenscheinlich auf Aspekte der Qualitätsentwicklung bezieht, indem diese auf sozialraumanalytische Methodenkompetenz sowie Methodenkenntnis in empirischer Sozialforschung beschränkt werden. Gleichwohl wird im Kontext der Qualitätsentwicklung klar, dass diese in der niedersächsischen Empfehlung nicht nur als Teil von Evaluation gesehen wird, sondern als Teil der Koproduktion des Angebotes selbst (siehe Kap. 7.2). In diesem Kontext soll die folgende Aussage besonders hervorgehoben werden:

> *„Dies bedeutet die Wahrnehmung der Bedürfnisse, Interessen und Wünsche erfolgt nicht allein über eine Befragung, sondern es ist ein systematischer Teil der Kinder- und Jugendarbeit selbst. ‚Wahrnehmen können' gilt als eine Grundkompetenz der Kinder- und Jugendarbeit." (E2, S. 53)*

Als Quelle für diese Kompetenz wird konkret auf einen Beitrag von Müller et al. mit dem gleichnamigen Titel „Wahrnehmen können" verwiesen, welcher Methoden des Wahrnehmens im Kontext informeller Bildungsprozesse in der Jugendarbeit erörtert und auf ein entsprechendes Projekt des niedersächsischen Landesjugendamtes zur „Evaluation von Bildungsprozessen in der Jugendarbeit" zurückgeht (Sturzenhecker, 2005). Die Verknüpfung von Evaluation und Koproduktion der Kinder- und Jugendarbeit in Niedersachsen wird folgend noch deutlicher werden.

Deutlich umfassender äußert sich der Bayerische Jugendring hinsichtlich der personellen Ausstattung. Diese führen dabei zum einen eine Reihe formaler Aspekte wie den Bedarf für klare Stellenbeschreibungen, angemessene Fach- und Dienstaufsichten durch die Träger, Berufsqualifikationen und Tätigkeitsausschlüsse nach den §§ 72, 72a SGB VIII sowie den Bedarf angemessener Vergütungen und Dienstreisergelungen an (E3, S. 20–22). Zum anderen gehen sie jedoch auch auf konkrete Kompetenzen ein, die Fachkräfte haben sollten. Hier ist besonders hervorzuheben, dass laut dem Bayerischen Jugendring alle Fachkräfte in der OKJA über eine Zusatzausbildung für die Tätigkeit in diesem Feld besitzen sollten:

> *„Sowohl für Personen mit entsprechender Ausbildung (z. B. Studium der Sozialen Arbeit für die Tätigkeit als pädagogische:r Mitarbei-*

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

ter:in) als auch für Quereinsteiger:innen wird für die Aufnahme einer hauptberuflichen Tätigkeit in der OKJA in der Regel eine spezielle Nachqualifizierung für das Arbeitsfeld der OKJA notwendig sein." (E3, S. 21)

Merkmale einer angemessenen Qualifizierung, die im Rahmen der Themenanalyse identifiziert werden konnten, zeigt Tabelle 10.

Tabelle 10: Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K1.1 Personalressource & Qualifikation'

E3 – Bayern / F1.K1.1 Personalressource und Qualifikation
• Inhalte einer Qualifizierung für die OKJA sollen beispielsweise sein:
• Kenntnisse über partizipative und demokratische Prozesse und Methoden
• Gesprächsführung und Konfliktmanagement,
• Selbstreflexion, Kooperationsfähigkeit,
• interkulturelle Kompetenzen,
• Kenntnisse über jugendkulturelle Strömungen,
• Fachwissen zum Handlungsfeld der Jugendarbeit und zu angrenzenden Handlungsfeldern,
• Kenntnisse über die Struktur der Jugendhilfe
• Kenntnisse über die Vernetzung und Kooperation in politischen Systemen.
• methodische Kompetenzen zur Konzeptentwicklung, Gestaltung von nonformalen Bildungsprozessen, Qualitätsentwicklung sowie Sozial- und Projektmanagement.

Weiterhin wird an verschiedenen Stellen Medienkompetenz im Sinne „technisch, pädagogisch und rechtlich[er]" Kenntnisse als grundlegende Voraussetzung erwähnt (E3, S. 17), was aufgrund der Mediatisierung von Lebenswelten nachvollziehbar scheint.[37]

Keine der Empfehlungen macht genaue Aussagen zum Umfang des Personals, da dies im Rahmen örtlicher Bedarfsplanung bestimmt werden muss (siehe Kap. 7.2). Jedoch weist der Bayerische Jugendring darauf hin, dass Einrichtungen idealerweise zu zweit und geschlechterparitätisch besetzt werden sollten. Dies wird damit begründet, dass sowohl Jungen*, Mädchen* als auch junge Menschen mit weiteren geschlecht-

37 Zum Mediatisierungsbegriff siehe unter anderem Tillmann und Weßel (2021).

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

lichen Identitäten jeweils für sich passende Ansprechpartner:innen finden können sollen.

Aussagen zur Haltung von Fachkräften in Bezug auf die Praxis der OKJA konnten nur in der Empfehlung des Bayerischen Jugendrings direkt identifiziert werden. Einen Überblick bietet Tabelle 11.

Tabelle 11: Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K5 Anforderungen an die Haltung'

E3 – Bayern / F1.K5 Anforderungen an die Haltung
• Fachkräfte müssen eine diskriminierungskritische und inklusive Haltung haben.
• Fachkräfte müssen eine unvoreingenommene, wertschätzende und akzeptierende Haltung gegenüber allen jungen Menschen haben, was Kritik und Konsequenzen nicht ausschließt.
• Fachkräfte müssen Ideen und Kritiken von jungen Menschen ernst nehmen und Partizipationsmöglichkeiten bereitstellen wollen.
• Fachkräfte müssen authentisch sein.
• Fachkräfte müssen über die Bereitschaft verfügen, sich immer wieder mit jugendrelevanten Inhalten zu befassen und sich regelmäßig weiterzubilden.
• Fachkräfte sollen sich regelmäßig mit aktuellen Trends in, Veränderungen und Neuerscheinungen in den digitalen Medien befassen.

Betrachtet man im Weiteren die Strukturmerkmale bzgl. der räumlichen und materiellen Ausstattung ergibt sich mit Blick auf die drei betrachteten Dokumente ein ähnliches Bild, wie auch bei der personellen Ausstattung: So werden in der Arbeitshilfe aus NRW keine Anforderungen diesbezüglich formuliert, Niedersachsen bezieht sich primär auf die Ausstattung für Evaluationsprozesse, während der Bayerische Jugendring eine Reihe konkreter Merkmale angibt.

Grundsätzlich kann bei den Räumlichkeiten zwischen dem Offenen Treff als „Herzstück der OKJA" (E3, S. 16), Cliquen- und Funktionsräume, Büroräumlichkeiten sowie Außenanlagen differenziert werden. Natürlich **müssen** auch Sanitäranlagen und Küchen / Küchenzeilen berücksichtigt werden. Allen Räumen ist gemein, dass diese barrierefrei, flexibel anpassbar sein und eine moderne digitale Ausstattung besitzen sollen. Grundsätzlich soll die Ausstattung darüber hinaus den konzeptionellen Schwerpunkten folgen. Der offene Treff muss als Begegnungsbereich (unter anderem **für** Erstkontakte) besonders einladend gestaltet sein. Das Büro muss vertrau-

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

liche Gespräche ermöglichen. Außenanlagen sollen im Rahmen der verfügbaren Möglichkeiten zur Bewegung anregen (E3, S. 24–25). Des Weiteren gibt es auch hier Merkmale, die hervorzuheben sind, wie Tabelle 12 zeigt.

Tabelle 12: Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K1.2 Räumlichkeiten und Ausstattung'

E3 – Bayern / F1.K1.2 Räumlichkeiten und Ausstattung
• Die Einrichtung soll baulich eigenständig sein und über einen eigenen Zugang verfügen, um den Zugriff durch andere Institutionen zu vermeiden.
• Die Einrichtung soll gefahrlos zu erreichen sein und eine ÖPNV sowie Radanbindung haben.
• In der Berechnung der Haushaltsmittel müssen für die Ausstattung neben Kosten für Spiele, Geräte und pädagogischem Material folgende Posten bzgl. Räumlichkeiten und Ausstattung berücksichtigt werden: Versicherungen, Instandhaltung, Wartung, Reinigung, Rundfunkgebühren, Lizenzgebühren (GEMA, MPLC, Streaming-Anbieter), Mieten, Energiekosten, Internet- und Mobilfunkkosten, (Fach-)Zeitschriften-Abonnements.

Aufgefallen ist abschließend, dass die Kommunale Jugendarbeit zumindest peripher nicht nur im Kontext der Steuerung bzw. Koordination von QE-Prozessen diskutiert worden ist, sondern auch als Ressource für die Einrichtungen vor Ort. Hierfür kann auf zwei Textpassagen aus NRW und Bayern verwiesen werden:

> *„Als Erfahrungswert ist davon auszugehen, dass pro Mitarbeiter:in im Jugendamt – je nach Aufgaben und Stundenzuschnitt – nicht mehr als 5–8 Jugendzentren regelmäßig begleitet werden können." (E1, S. 42)*

> *„Die Fachberatung zu Themen der OKJA ist Aufgabe des örtlichen öffentlichen Trägers der Jugendhilfe, also des Jugendamts. Es berät Fachkräfte, Träger und Kommunen durch die Kommunale Jugendarbeit." (E3, S. 22)*

In Niedersachsen ist darüber hinaus vorgeschrieben, dass es mindestens eine Teilzeitstelle für Kommunale Jugendarbeit pro Gebietskörperschaft geben muss, was allerdings nicht im unmittelbaren Kontext der Einrichtungen der OKJA steht (E2, S. 27).

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

Arbeitsprinzipien als Schnittstelle von Prozess- und Ergebnismerkmalen

Betrachtet man die Prozess- und Ergebnisebene setzt sich auch hier die unterschiedliche Fokussierung der drei Dokumente fort. In der Empfehlung der nordrhein-westfälischen Landesjugendämter wird allerdings angeführt, dass sich die Zielsetzungen in der OKJA am gesetzlichen Auftrag – vor allem bzgl. der Subjekt- und Demokratiebildung – sowie an den konkreten Themen der Adressat:innen orientieren sollen (E1, S. 6). Ferner wird darauf hingewiesen, dass „monokausale und eindimensionale Input-Output-‚Beweise' oder ‚Versprechen' [unterlassen]" werden sollten (E1, S. 6), was eine Sensibilität für die Komplexität von Wirkungsnachweisen im Kontext der Definition der Ergebnismerkmale zeigt. Auch in den niedersächsischen und bayerischen Dokumenten nehmen Subjekt- und Demokratiebildung einen zentralen Stellenwert ein. Diese werden jeweils durch Merkmale, wie Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmung, Emanzipation, Engagement, Verantwortungsübernahme u. w. konkretisiert, welche sich ausführlicher dem Anhang entnehmen lassen (siehe Anhang 4). Besonders hervorzuheben sind darüber hinaus die expliziten Nennungen folgender Wirkungsannahmen und -ziele in Tabelle 13.

Tabelle 13: Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K3 Qualitätsmerkmale auf der Ergebnisebene'

Quellmaterial	F1.K3 Qualitätsmerkmale auf der Ergebnisebene
E2 – Niedersachsen	Gesellschaft: • Kinder- und Jugendarbeit leistet einen Beitrag zum Abbau sozialer Benachteiligungen / zur Förderung sozialer Gerechtigkeit (ökonomisch, bildungsspezifisch, geschlechtsspezifisch, kulturell). • Kinder- und Jugendarbeit stärkt die Anerkennung und Vertretung der Kinderrechte.
E3 – Bayern	Mentale Gesundheit: • OKJA schafft Räume, welche der Vereinsamung junger Menschen vorbeugen können.

Gerade der in der bayerischen Empfehlung eher beiläufig erwähnte Aspekt der „Einsamkeit" fällt im Kontext aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen besonders auf und soll daher für die Diskussion aufgegriffen werden (siehe Kap 8.2).

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

Wie noch dargestellt werden wird, stellt die UN-Kinderrechtskonvention in der niedersächsischen Empfehlung – in Abgrenzung zu den anderen Dokumenten – einen wiederkehrenden Orientierungspunkt dar. Hier kann festgehalten werden, dass die Anerkennung der Rechte junger Menschen als angestrebte Wirkung auf Gesellschaft als Ganzes sich von den Wirkungszielen bezogen auf die Entwicklung junger Menschen abhebt.

Im Rahmen der Themenanalyse fiel auf, dass Prozess- und Ergebnismerkmale unmittelbar miteinander verbunden sind und eine eindeutige Zuordnung von Merkmalen nicht immer sofort möglich ist. Dies ist nicht überraschend, da die angestrebten Ziele schließlich leitend für das Handeln sind. Die Überschneidung lässt sich am besten im Konstrukt der ‚Arbeitsprinzipien' erkennen, welchen die Merkmale auf der Prozessebene zugeordnet worden sind. Zu diesen zählen die bereits zu Beginn aufgeführten Prinzipien: Offenheit, Freiwilligkeit und Partizipation (siehe Kap. 3.1). Weiterhin nennen sowohl Niedersachsen als auch Bayern die Geschlechtergerechtigkeit als ein Arbeitsprinzip (siehe Anhang 4). An dieser Stelle wird nun die Konkretisierung der Merkmale unter den Arbeitsprinzipien exemplarisch an der Offenheit und Partizipation in Niedersachsen betrachtet:

Tabelle 14: Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K2.1 Offene Angebote'

E2 – Niedersachsen / F1.K2.1 Offene Angebote
Offenheit: • Junge Menschen soll das Ausprobieren verschiedener Rollen und kreativer Ausdrucksformen ermöglicht werden. • Kinder- und Jugendarbeit muss allen einen niedrigschwelligen Zugang zu Angeboten ermöglichen. • Kinder- und Jugendarbeit soll „not for profit" sein.
Partizipation: • Kinder und Jugendliche sollen in der Organisationsstruktur, den Angeboten und deren Planung mitbestimmen (z. B. Erarbeitung von Regeln, Gestaltung der Einrichtung, Öffnungszeiten, Vorstand und Ämter, Aktivitäten und Projekte). • Fachkräfte müssen begründen, wenn sie das Recht auf Partizipation einschränken. • Fachkräfte sollen kindheits- und jugendgemäße Beteiligungsmethoden einsetzen. • Fachkräfte sollen formalisierte und informelle Beteiligungsmethoden regelmäßig mit den jungen Menschen überprüfen. • In der Einrichtung kann als formalisierte Beteiligungsstruktur z. B. ein Beirat gegründet werden.

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

Das Vermeiden materieller wie immaterieller Zugangshürden und Barrieren (Niedrigschwelligkeit!) sowie Aussagen zur inhaltlichen Offenheit durch unter anderem das Experimentieren mit Rollen und Ausdrucksformen findet sich auch in der bayerischen Veröffentlichung wieder. Auch in der Partizipation gibt es Überschneidungen in den Ausführungen. Allerdings können auch hier zwei Äußerungen aus der Empfehlung des niedersächsischen Landesjugendamtes hervorgehoben werden:

> *„Junge Menschen haben demnach ein Recht auf Partizipation. Angebote und Organisation müssen begründen, wenn sie dieses Recht begrenzen und es nicht als besondere Qualität ansehen, wenn sie diese ‚gewähren'" (E2, S. 53)*

> *„durch sozialräumliche und kindheits- und jugendgemäße partizipative Methoden zu erschließen, was die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der jungen Menschen in ihrer sozialen Umgebung sind" (E2, S. 53)*

Zum einen wird hier die Anerkennung von Partizipation als Recht und gerade nicht als Qualitätsmerkmal im üblichen Sinne deutlich, indem die Begründung von Beteiligung zu einer Begründungspflicht für deren Verwehrung verändert wird. Zum anderen wird hier bewusst das Wort „kindheitsgemäß" verwendet, was eine Sensibilität für die Besonderheiten der Lebensphase nahelegt, für welche der OKJA von Schulz bspw. eine theoretische Vernachlässigung vorgeworfen wird (Schulz, 2024). Die Fokussierung von Beteiligungsrechten von Kindern und Jugendlichen sind nun mehrfach thematisiert worden. Dies setzt sich sowohl in der bayerischen wie auch der niedersächsischen Empfehlung auch für den Bereich Interessensvertretung / Jugendpolitik fort. Beide Veröffentlichungen formulieren die Anforderung, dass OKJA junge Menschen dabei unterstützen soll, ihre Interessen selbst zu vertreten oder dies stellvertretend an Orten zu tun, zu denen junge Menschen keinen Zugang haben. In beiden Fällen ist ein weiteres Qualitätsmerkmal, dass OKJA die Kommune bei der Etablierung und Weiterentwicklung von jugendpolitischen Beteiligungsstrukturen begleitet (E2, S. 57; E3, S. 29). Ergänzend hebt jedoch Niedersachsen

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

noch einmal hervor, dass sich OKJA auch von einer Verantwortungsverschiebung abgrenzen muss, was in diesem Kontext als Qualitätskriterium entsprechender Prozesse gedeutet werden kann:

> *„Partizipation ist allerdings nicht auf die Kinder- und Jugendarbeit delegierbar, sondern muss in allen Bereichen und allen Ebenen stattfinden. Solche Partizipationsstrukturen für Kinder [und] Jugendliche müssen durch die Kommunen geschaffen werden. Die Aufgabe von Kinder- und Jugendarbeit ist es, darauf hin[zu]wirken." (E2, S. 57)*

Grundsätzlich kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass auch die restlichen Prozessmerkmale – über die anderen Unterkategorien hinweg – wie bei der Offenheit und Partizipation eng mit Arbeitsprinzipien oder Angebotsschwerpunkten verknüpft werden und es keine ausführlichen Prozessbeschreibungen oder dezidierte Indikatoren gibt. Dies ist jedoch wenig überraschend, da dies nicht der Zielsetzung der Dokumente entspricht und auch der Bayerische Jugendring mit seiner auf Standards fokussierten Publikation betont, dass diese der Orientierung dienen und keine differenzierte Analyse und Gestaltung vor Ort ersetzen sollen oder können (E3, S. 7).

Konzepte als eigene Merkmalsträger

Abschließend wird nun noch auf die nachträglich ergänzte Dimension der Konzeptqualität eingegangen. So sind insb. einrichtungsbezogene Konzepte, wie bereits zuvor angeführt, in den Augen des Autors keine eigene Qualitätsentwicklungsmaßnahme, da es sich um eine Vergegenständlichung der Ergebnisse anderer QE-Prozesse handelt: z. B. die Entwicklung von Prozessbeschreibungen oder die aus einem Qualitätsdialog entstandene (Selbst-)Verpflichtung, jährliche Evaluationen durchzuführen. In Konzepten finden sich Qualitätsmerkmale für Strukturen, Prozesse und Ergebnisse und gleichzeitig werden an das Konzept selbst Qualitätskriterien gerichtet, die es erfüllen soll. Die Rolle des Konzepts wird noch diskutiert werden (siehe Kap. 8.3). An dieser Stelle sei nun lediglich auf ausgewählte Merkmale von Konzepten hingewiesen, die in den Empfehlungen hervorgehoben werden (siehe Tabelle 15).

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

Tabelle 15: Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.IK4 Qualitätsmerkmale auf der Konzeptebene'

Quellmaterial	F1.IK4 Qualitätsmerkmale auf der Konzeptebene
E1 – NRW	Konzepte müssen systematisch entwickelt werden. Die Konzeptarbeit ist die Voraussetzung für die Klärung von Zielen und Vorgehensweisen.
E1 – NRW	Sie soll Wirkungs- und Handlungsziele einschließlich operationalisierter Indikatoren enthalten und zur Selbstevaluation und Berichterstattung beitragen.
E1 – NRW	Sie soll Umgangsstrategien für Zielkonflikte sowie relevante Schlüsselprozesse beschreiben.
E2 – Niedersachsen	Die Beteiligung und Beteiligungsrechte müssen in den Konzepten der Einrichtungen der OKJA verankert werden.
E2 – Niedersachsen	Für die Verankerung von Beteiligung soll auf die gesetzlichen Grundlagen des SGB VIII zurückgegriffen werden.
E2 – Niedersachsen	Für die Verankerung von Rechten junger Menschen kann auf die UN-Kinderrechtskonvention und das Drei-P-Modell zurückgegriffen werden: Protection (Schutzrechte), Provision (Ermöglichungsrechte), Participation (Beteiligungsrechte).
E2 – Niedersachsen	Die Konzepte sollten ein eigenständiges jugendpolitisches Profil enthalten.
E3 – Bayern	Einrichtungsspezifische Konzepte sollen den Ausgangspunkt der pädagogischen Arbeit bilden, indem sie Bedarfe, Schwerpunkte und Angebote festhalten.
E3 – Bayern	Konzepte müssen auf einer Sozialraum- und Lebensweltanalyse beruhen, um die Bedarfe junger Menschen abzubilden.
E3 – Bayern	Die Beteiligungsstrukturen zur Mitbestimmung der Adressat:innen sollen im Konzept festgehalten werden.
E3 – Bayern	Die Rollen der Fachkräfte und deren Haltung in Bezug auf Akzeptanz, Toleranz und Grenzen müssen sich in einem Konzept und einer Hausordnung wiederfinden.
E3 – Bayern	Das Konzept muss im Einklang mit etwaigen Trägervorgaben und Leitbildern sein.
E3 – Bayern	Das Einrichtungskonzept muss ein Kinderrechte- und Kinderschutzkonzept umfassen.
E3 – Bayern	Kompetenzorientierte Konzepte, die den Fokus auf die Fähigkeiten der Fachkräfte legen, können eine alternative zu klassischen Einrichtungskonzepten sein.

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

7.2 Zusammenfassung der Themen zur Qualitätsentwicklung in der OKJA

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Themenanalyse zu Qualitätsentwicklungsmaßnahmen vorgestellt. Dabei werden diese differenziert nach den drei zuvor erwähnten Ebenen: Einrichtung, Dialog und Kommune geordnet. An dieser Stelle sei bereits darauf gewiesen, dass sich diese Trennung schlussendlich nicht für alle Dokumente als gleichermaßen zielführend herausgestellt hat, worauf später noch eingegangen wird (siehe Kap. 8.1).

Einrichtungsebene

Auf der Einrichtungsebene ist vor allem ein Thema besonders ausführlich beschrieben worden: Der Aspekt des Berichtswesens bzw. genauer Verfahren der Datenerhebung, -auswertung und -aufbereitung. Daran gekoppelt spielt auch das Thema Evaluation eine zentrale Rolle. Im Kontrast zur Themenverteilung bei den Qualitätsmerkmalen ist nun allerdings die Empfehlung des Bayerischen Jugendrings diejenige, die wenig Aufschlüsse diesbezüglich gibt. Sowohl NRW als auch Niedersachsen betonen ausdrücklich die Relevanz einer einheitlichen und kontinuierlichen, idealerweise jährlich stattfinden, Datenerhebung, die die Basis der Evaluationsprozesse sowie der weiteren Maßnahmen auf der Dialog- sowie kommunalen Ebene bilden (E1, S. 16; E2, S. 44). Dieser Punkt wird besonders hervorgehoben, da eine solche Erhebung keine Selbstverständlichkeit darstellt (E2, S. 38). Dies überrascht nicht, wenn man die Ausführungen in Bezug zur Erhebung zur Jugendhilfeplanung von Oettler und Pudelko setzt (siehe Kap. 5).

Die Datenerhebung soll in allen Empfehlungen sowohl qualitative als auch quantitative Daten einbeziehen, was in der bayerischen Empfehlung bspw. über die Begriffe Lebensweltanalyse und Sozialraumanalyse differenziert wird (E3, S. 9–10).[38] Diese stellen somit einen zentralen Bestandteil der QE der OKJA dar. Weiterhin wird explizit darauf hinge-

38 Zum Zusammenhang ‚objektiver' Sozialräume und subjektiver Lebenswelten siehe auch Spatscheck und Wolf-Ostermann (2016, 19ff.) oder als Lebenslagen und Lebenswelten Kraus (2019, 128ff.).

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

wiesen, dass bei der Konstruktion von Datenmodellen die Bundesstatistik bzw. in NRW die Strukturdatenerhebung berücksichtigt werden sollte, um Doppelerhebungen zu vermeiden (E1, S. 16). Weitere Merkmale der Datenerhebung sind auszugsweise in Tabelle 16 aufgeführt.

Tabelle 16: Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K1.2 Berichtswesen und Datenerhebung'

Quellmaterial	**F2.K1.2 Berichtswesen und Datenerhebung**
E1 – NRW	Der Einrichtungsbericht soll durch die kommunale Jugendarbeit nach mit den Fachkräften festgelegten Kriterien ausgewertet werden und von dieser zu einem Gesamtbericht für den Jugendamtsbezirk zusammengefasst werden.
E2 – Niedersachsen	Es muss eine gemeinsame Gegenstandsbestimmung zur Kinder- und Jugendarbeit vorliegen, um überhaupt in Qualitätsentwicklung einsteigen zu können.
E2 – Niedersachsen	Es muss ein methodisch-systematisches Vorgehen zur Erhebung, Aufbereitung, Auswertung und Interpretation von Daten in der Kinder- und Jugendarbeit implementiert sein. Hierzu muss geklärt werden: • welche Daten mit welchem Erkenntnissinteresse erhoben werden sollen, • wer für die Erhebung und die Aufbereitung der Daten zuständig, • wer die Ergebnisse interpretiert und wer an der Interpretation beteiligt wird, • wie die Daten veröffentlicht und in welchem zeitlichen Rhythmus sie erhoben werden, • in welcher Form und mit welchen Systemen die Daten erhoben werden.
E2 – Niedersachsen	Ergänzungen durch eine kommunal entwickelte Erhebung sollen von den Beteiligten identifizierte Lücken schließen.

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

Quellmaterial	F2.K1.2 Berichtswesen und Datenerhebung
E2 – Niedersachsen	Die Erhebung kann neben der Bundesstatistik unter anderem folgende Daten enthalten: • Vergütung der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendarbeit / Tarif • Förderung durch kreisangehörige Kommunen, Förderungen von Land, Bund, EU, • Ausgefallene Angebote inklusive Begründung, • Kostenbeitrag für Teilnehmende, • Barrierefreiheit für junge Menschen mit einer körperlichen, geistigen oder seelischen Beeinträchtigung, • Partizipationsstufen.
E2 – Niedersachsen	Das Instrument zur Datenerhebung sollte folgende Kriterien erfüllen: • nutzerfreundlich, • schnelle Dateneingabe, • zeitnahe Verfügbarkeit der Daten, • Anpassungsfähigkeit, • Erfassung der Daten für die Bundesstatistik, • Möglichkeiten für einfache Weiterverarbeitung.

Für NRW lässt sich demnach anmerken, dass die Kommunale Jugendarbeit explizit in diesen Prozess eingebunden wird, indem sie die anzufertigen Einrichtungsberichte nach festgelegten Kriterien auswerten und kommentieren sowie zu einem Gesamtbericht zusammenfassen soll, was auch bei der Berichterstattung (F2.K2.1) noch thematisiert wird. Welche Kriterien dies sind, wird der örtlichen Ebene überlassen. Beispiele werden im Rahmen von Berichtsvorlagen verschiedener örtlicher Jugendämter referenziert, die diese hierfür zur Verfügung gestellt haben (E1, S. 17).

Darüber hinaus lassen sich vor allem in der niedersächsischen Veröffentlichung konkrete Aspekte der Datenerhebung identifizieren. Neben Beispielen für ergänzende Kennzahlen ist hier vor allem auf die Gegenstandsbestimmung sowie die Gütekriterien des Erhebungsinstrumentes hinzuweisen. So wird mehrfach betont, dass jeder Versuch einer sinnvollen Erhebung vergebens ist, wenn nicht zunächst geklärt wird, was Jugendarbeit eigentlich genau ist und was sie tut:

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

„Ohne Arbeitsdefinitionen von Kinder- und Jugendarbeit gibt es keinen Qualitätsentwicklungsprozess! Es muss allen klar sein: Welche Qualität von was wird entwickelt?" (E2, S. 26)

Dasselbe gilt für die Evaluation, die auf eine klare Definition des jeweiligen Evaluationsgegenstandes und der zugrunde liegenden Evaluationsfragestellung angewiesen ist, die bearbeitet werden soll (siehe Tabelle 17).

Tabelle 17: Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K1.3 Evaluation'

E2 – Niedersachsen / F2.K1.3 Evaluation
Es muss eine systematische, unabhängige Evaluation durch die Adressat:innen der Kinder- und Jugendarbeit durchgeführt werden.
Es muss eine jährliche Selbstevaluation der Arbeit durch die Fachkräfte stattfinden.
Für konkret definierte Evaluationsgegenstände und -fragestellungen können quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung genutzt werden.
Bei noch unklaren Evaluationsgegenständen und -fragestellungen können qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung genutzt werden.
Junge Menschen sollen auch in der Evaluation als zentrale Mitgestalter:innen des Angebotes sowie Evaluator:innen begriffen werden.
Zur Evaluation sollen auch Verfahrensabläufe der kommunalen Jugendarbeit im Jugendamt gehören.

In Bezug zur Evaluation wird neben den Begriffen Lebenswelt- und Sozialraumanalyse explizit auf quantitative und qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung verwiesen, was einen bewussten Bezug zur Handlungswissenschaft Sozialer Arbeit zwar nicht automatisch impliziert aber so zumindest sprachlich näher an einen wissenschaftlichen Methodenkorpus heranrückt. Abseits dessen ist allerdings ein anderer Aspekt aus Sicht des Autors deutlich auffallender:

„Die jungen Menschen als eigenständige Akteurinnen und Akteure der nachhaltigen Entwicklung ernst zu nehmen sowie anzuerkennen bedeutet, ihnen weit mehr als die Chance und die Möglichkeit für ein qualifiziertes Feedback zu ermöglichen. Es geht darum, sie als kontinuierliche Mitgestalterinnen und Mitgestalter und Evaluatorinnen und Evaluatoren in einem Dialogprozess zu etablieren." (E2, S. 45)

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

Wie bereits angedeutet worden ist (siehe Kap. 7.1), werden die Kinder und Jugendliche in dieser Empfehlung konsequent als Koproduzent:innen mitgedacht – nicht nur im Angebot der OKJA, sondern auch in dessen Qualitätsentwicklung. Dies wird dabei sogar auf die Prozesse im Jugendamt bezogen, womit – so zumindest die Annahme des Autors – in diesem Kontext die Prozesse der Kommunalen Jugendarbeit oder die der Jugendhilfeplanung gemeint sind. In jedem Fall stellt dieses Vorgehen bzw. diese Anforderung eine Eigenschaft dar, die die Empfehlung von den anderen Dokumenten abhebt. Damit ist nicht gesagt, dass diese die Partizipation nicht ebenfalls ins Zentrum der OKJA stellen. Jedoch fällt die niedersächsische Empfehlung deutlich in ihrer Intensität bzw. sprachlichen Kontinuität diesbezüglich auf.

Dialogebene

Wie bereits angesprochen, differenziert beispielsweise NRW zwischen Einrichtungsberichten und einem daraus entstehenden Gesamtbericht. Auf der Dialogebene geht es weiterführend darum, diese Berichte dann als Grundlage für die entsprechenden Dialogorte zu nutzen. Vor allem Niedersachsen weist explizit darauf hin, dass in Prozessen der Berichterstattung, also der Veröffentlichung bzw. Präsentation von erhobenen Daten aus den Einrichtungen, immer auch die unterschiedlichen Verwertungsinteressen mitgedacht werden müssen:

> *„Die ‚Deutungshoheit' von Ergebnissen liegt jedoch nicht allein bei den Akteuren, die für Datenbeschaffung und Auswertung zuständig sind, sondern kann von jeder weiteren Person, jeden weiteren Akteurinnen und Akteuren, erfolgen. Dies beinhaltet die Gefahr und die Möglichkeit der Instrumentalisierung von Daten sowie der Fehlinterpretation von Ergebnissen der Datenauswertung." (E2, S. 37)*

Dies betrifft dabei alle Dialogorte und fordert auch einen Diskurs darüber, welche Daten wem in welcher Form zugänglich gemacht werden, was im Rahmen der Steuerung zu klären ist (siehe Kap. 7.3). Als Dialogorte der Qualitätsentwicklung sind im Vorhinein der direkte Austausch zwischen der Kommunalen Jugendarbeit und der jeweiligen Einrichtung sowie das

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

Setting des „Qualitätszirkels" als deduktive Themen gefasst worden, welche sich vor allem in NRW wiedergefunden haben. Weiterhin ergänzt worden ist der Dialog in die Öffentlichkeit, welcher sich neben den politischen Ausschüssen vor allem auf die aktive Kommunikation mit Bürger:innen bezieht. In NRW wird als festes Dialogformat zwischen der Kommunalen Jugendarbeit, Einrichtungen und Trägeren das „Jahresgespräch" vorgesehen (siehe Tabelle 18).

Tabelle 18: Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K2.2 Austausch Jugendamt und Einrichtung'

E1 – NRW / F2.K2.2 Austausch Jugendamt und Einrichtung
Es muss ein Jahresgespräch stattfinden, dass die Perspektiven von Jugendamt, Träger und Fachkräften zusammenträgt und Raum für gemeinsame Reflektion bietet.
Es muss einen vertrauensvollen Rahmen für kritische Auseinandersetzung bieten.
Das Jahresgespräch soll auf dem Einrichtungsbericht, sozialräumlichen Beobachtungen, strategischen Zielsetzungen der Jugendhilfeplanung, der Einschätzung der kommunalen Jugendarbeit sowie Maßnahmen-/Zielvorschlägen der Fachkräfte der OKJA beruhen.
Das Jahresgespräch soll nach einem einheitlichen Gesprächsraster durchgeführt werden.
Es soll die Zielerreichung, Ressourcenlage und Mindeststandards reflektieren und zu konkreten, SMART-formulierten Zielvereinbarungen führen.
Es soll in die Jugendhilfeplanung und ggf. politische Kommunikation rückgebunden sein.
Es kann hilfreich sein, die Zahl der Ziele auf wenige, dafür konkrete zu begrenzen.

Hervorgehoben werden kann, dass für dieses Jahresgespräch ein klarer Input, Gegenstand sowie Output vorgeschlagen wird, womit die Grundlagen zur Erstellung einer Prozessbeschreibung gegeben werden. Auffallend ist, dass das Jahresgespräch auch als Schutzraum für die Fachkräfte beschrieben wird, in dem zwar eine kritische Auseinandersetzung mit der geleisteten Arbeit möglich sein muss, gleichzeitig aber ein vertrauensvoller Rahmen nötig ist, um Probleme offen anzusprechen. Das Jahresgespräch ist als explizites Format in der niedersächsischen und bayerischen Veröffentlichung nicht genannt worden.

Qualitätszirkel werden in Niedersachsen ebenfalls nicht als eigenes Format genannt. In Bayern wird lediglich auf Bezirksfachtagungen und

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

Vernetzungsplattformen der Kommunalen Jugendarbeit verwiesen. Explizit taucht auch dieser Dialogort nur in NRW auf (siehe Tabelle 19).

Tabelle 19: Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K2.3 Qualitätszirkel'

E1 – NRW / F2.K2.3 Qualitätszirkel
Qualitätszirkel und ähnliche Dialogformate sind zentrale Foren zur strukturierten Reflexion und Weiterentwicklung der OKJA.
Sie sollen sozialräumliche, institutionelle und fachpolitische Perspektiven bündeln und dienen der Analyse von Jahresberichten und -gesprächen.
Sie sollen eine gemeinsame Weiterentwicklung der Verfahren selbst ermöglichen und Qualifizierungsbedarfe identifizieren, um entsprechende (Fortbildungs-)Maßnahmen abzuleiten.
Sie sollen als Plattform für Fortbildung, politische Positionierung und die Ableitung strategischer Impulse fungieren.
Qualitätszirkel können in Form von jährlichen Klausurtagungen, Fachtagen o. ä. Formaten stattfinden.
Sie können multiperspektivisch besetzt sein (Jugendamt, Träger, Fachkräfte, Politik).
Sie können regelmäßig einzelne Schlüsselprozesse der alltäglichen Arbeit oder Verfahren der QE einer Überprüfung unterziehen.
Bei Bedarf können Sie auch um andere Felder der Jugendförderung (Jugendverbandsarbeit, Jugendsozialarbeit, mobile / aufsuchende Jugendarbeit) erweitert werden.

Die dargestellten Merkmale zeigen, dass auch für den Qualitätszirkel recht klare Inputs, Gegenstände und Outputs empfohlen werden. Jedoch ist seine tatsächliche Form sehr offengehalten. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die tatsächliche Ausprägung des Formates stark von den örtlichen Strukturen – insbesondere der Größe der Kommune und Anzahl an Akteur:innen – abhängig gemacht werden muss. So kann es sich bei Qualitätszirkeln um Gremien oder Tagungen handeln. Sie können sich auf die Akteur:innen der OKJA begrenzen oder die Politik unmittelbar einbeziehen. In jedem Fall bilden sie den zentralen Ort, an dem einrichtungsübergreifende Bedarfe identifiziert und in Form von Positionierungen, Fortbildungen oder Prozessentwicklungen bearbeitet werden. Nennenswert ist außerdem, dass NRW darauf hinweist, dass dieses Format auch um weitere Handlungsfelder wie die Jugendverbandsarbeit und die Jugendsozialarbeit ergänzt werden kann (siehe Tabelle 20).

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

Kommunale Ebene

Die kommunale Ebene weist bereits eine hohe Nähe zur Steuerung der Prozesse auf, weswegen an dieser Stelle lediglich die jugendamtsbezirksweiten Qualitätsentwicklungs- bzw. Rahmenkonzepte thematisiert werden. Diese stellen auch in den Empfehlungen keine eigene QE-Maßnahme dar, sondern eher einen Prozess der Qualitätssicherung. So sind sie die Verschriftlichung eines erarbeiteten Konsenses und regeln Standards für die Strukturebene sowie Verfahren zur Entwicklung von Prozessen und die Änderung der QE-Maßnahmen. Tabelle 20 zeigt die Merkmale, die die Rahmenkonzepte laut den Empfehlungen auszeichnen sollen.

Tabelle 20: Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K3.1 Qualitätsentwicklungskonzept, Rahmenkonzept'

Quellmaterial	F2.K3.1 Qualitätsentwicklungskonzept, Rahmenkonzept
E1 – NRW	Für Qualitätskonzepte / Rahmenkonzepte muss eine kommunale Verständigung über Begriffe und Inhalte der Jugendarbeit erfolgen, um anschließend Bewertungskriterien für die Arbeit entwickeln zu können.
E1 – NRW	Qualitätskonzepte o. ä. sollen Berichtsformate, Zielsysteme und Reflexionsprozesse für den Jugendamtsbezirk vereinheitlichen und vergleichbare Mindeststandards für Personal, Öffnungszeiten und Leistungen festlegen.
E1 – NRW	Sie sollen regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden und die strategischen Ziele der Jugendhilfeplanung (z. B. aus dem Kinder- und Jugendförderplan) sowie die verfügbaren Ressourcen der Mitarbeitenden in den Einrichtungen berücksichtigen.
E2 – Niedersachsen	Der Jugendhilfeausschuss, das Jugendamt (Leitung) und die kommunale Jugendarbeit müssen sich an dem Qualitätsentwicklungskonzept / dem Rahmenkonzept der Kinder- und Jugendarbeit überprüfen lassen wollen.
E2 – Niedersachsen	Qualitätsentwicklungskonzepte sollen deutlich machen, dass Kinder und Jugendliche ein Recht auf Kinder und Jugendarbeit haben.

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

Quellmaterial	F2.K3.1 Qualitätsentwicklungskonzept, Rahmenkonzept
E2 – Niedersachsen	Ein Qualitätsentwicklungsprozess muss folgende Aspekte beinhalten: Prozessbeschreibungen zu den Qualitätsentwicklungs- und sicherungsmaßnahmen, transparente Beschreibung von Entscheidungswegen und Weiterentwicklungs- und Änderungsverfahren des Konzepts, die Aufteilung von Zuständigkeiten und Aufgaben, die beteiligten Akteur:innen und Gremien (z. B. Jugendhilfeausschuss, AG§78 Kinder- und Jugendarbeit, Jugendringe).
E2 – Niedersachsen	Qualitätsentwicklungskonzepte sollen die folgenden aktuellen Diskurse berücksichtigen: Kinderrechte- und Kinderschutzkonzepte, Einbeziehung von Selbstorganisationen junger Menschen (unter anderem bzgl. Migrationserfahrungen, Menschen mit Beeinträchtigungen, Glaubensgemeinschaften, LGBTIQAP+), Beteiligung, politische Bildung, Demokratiebildung, regionale Herausforderungen (Mobilität, Digitalisierung, Demographie, Migration), internationale und europäische Jugendarbeit, Kinder- und Jugendpolitik und Positionierung zur Schulinfrastruktur.
E2 – Niedersachsen	Qualitätsentwicklung hat vier Dimensionen: Was ist Kinder- und Jugendarbeit? Vom Bestand zum Bedarf Feedback und Weiterentwicklung Partizipation
E3 – Bayern	Es sollen kommunale Standards definiert werden, die den Mitarbeitenden Handlungssicherheit bieten und die fachliche und strukturelle Ausstattung sichern.
E3 – Bayern	Inklusion muss in kommunalen Standards von Anfang an mitgedacht werden.

Zentral ist dabei auch hier die Festschreibung von QE als kontinuierlicher Prozess sowie die regelmäßige Überprüfung des Konzepts und damit aller Maßnahmen selbst (E1, S. 23). Weiterhin muss das Konzept Verbindlichkeit besitzen, was sich dadurch zeigt, dass sich auch der JHA und die Verwaltung des Jugendamts in der Einhaltung von diesem überprüfen lassen sollen. Auch hier nimmt das Thema in der Empfehlung des Bayerischen Jugendrings nur eine untergeordnete Rolle ein, was nicht darü-

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

ber hinwegtäuschen darf, dass die bayerische Empfehlung insgesamt eine Orientierungslinie für die Erarbeitung solcher Standards in Rahmenkonzepten darstellt. Niedersachsen und NRW geben dagegen konkretere Hinweise zu den Inhalten dieser Rahmenkonzepte. Hervorzuheben ist hier die gesetzliche Vorgabe in NRW, Kinder- und Jugendförderpläne zu entwickeln, weswegen nahegelegt wird, diese beiden Instrumente mindestens aneinander rückzubinden. Als Rahmenkonzept zur QE kann in NRW das Instrument des Qualitäts- und Wirksamkeitsdialogs verstanden werden.

7.3 Zusammenfassung der Themen zur Steuerung von Qualitätsentwicklung

In einem letzten Schritt der Ergebnisdarstellung wird nun genauer auf den Aspekt der Steuerung von Qualitätsentwicklungsprozessen geschaut. Hierfür sollen vor allem die offiziellen im Gesetz genannten Gremien des Jugendhilfeausschusses und der Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII sowie die Rolle von Steuerungsgremien und der Kommunalen Jugendarbeit betrachtet werden. Abschließend wird vorbereitend zur Diskussion der Steuerungslogiken auch auf die Haltung der Akteur:innen in QE-Prozessen sowie die Gestaltung der Zusammenarbeit eingegangen. Dabei sei darauf hingewiesen, dass bzgl. der hier dargestellten Themen der Steuerung die bayerische Empfehlung ausgelassen wird, da hier keine nennenswerten Aussagen identifiziert worden sind.

Bezüge zum Jugendhilfeausschuss, zur Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII

Sowohl in der Veröffentlichung aus NRW als auch der aus Niedersachsen spielen die Jugendhilfeausschüsse eine eher beigeordnete Rolle. So wird in beiden Fällen darauf verwiesen, dass die Ausschüsse die zentralen Entscheidungsgremien darstellen. Es wird darauf verwiesen, dass die Qualitätsarbeit durch diesen mandatiert und beschlossen werden sollte und dass er über die Verfahren und deren Ergebnisse informiert werden muss. Weiterhin wird ebenfalls thematisiert, dass dem JHA die schlussendliche Feststellung des Bedarfs sowie dessen Ausstattung zukommt. Dabei soll

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

er im Rahmen der Jugendhilfeplanung die Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen berücksichtigten (E1, S. 28–29; E2, S. 28). Hiermit werden zentrale Aspekte der rechtlich vorgesehenen Aufgaben des Jugendhilfeausschusses abgedeckt (siehe Kap. 3.2). Weiterführende Aussagen, die diese Stellung hinsichtlich der QE in der OKJA vertiefen, werden jedoch nicht getätigt. Für Niedersachsen lässt sich allerdings auch hier noch einmal, wie schon bei der kommunalen Jugendpolitik (siehe Kap. 7.1), eine Abgrenzung von potenzieller Verantwortungsverschiebung erkennen:

> *„Der Kinder- und Jugendhilfeausschuss ist das Gremium in der Kinder- und Jugendhilfe, das letztlich die Verantwortung dafür trägt, ob das Jugendamt in der Gebietskörperschaft seiner Gesamtverantwortung – z. B. durch die Kinder- und Jugendhilfeplanung – in der Kinder- und Jugendarbeit nachkommt. Diese Verantwortung kann er nicht an Gemeinden und Kommunen abtreten." (E2, S. 28)*

Dies bezieht sich explizit auf das Verhältnis zu kreisangehörigen Gemeinden ohne eigenes Jugendamt, die wie bereits erwähnt, einen separat zu berücksichtigenden Akteur darstellen. Gleichzeitig kann dies auch auf das Verhältnis zwischen OKJA und JHA übertragen werden, indem die Verantwortung für das Gelingen der Arbeit nicht nur bei den Fachkräften verbleibt, sondern im Rahmen der Ausstattung vor allem auch beim Jugendamt bzw. dem JHA liegt (siehe auch Kap. 4.2). Die bewusste Anerkennung dessen stellt dahingehend einen hervorzuhebenden Aspekt in der Steuerung von QE dar, da dies unter Vorgriff auf die kommenden Ausführungen zur Zusammenarbeit, den Aspekt der gemeinsamen Verantwortungsübernahme in den Mittelpunkt rückt.

Die Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII werden wiederum verglichen zum JHA noch randständiger behandelt. Hier lässt sich allerdings ein klarer Unterschied zwischen NRW und Niedersachsen erkennen. So weist NRW lediglich darauf hin, dass eine „AG§78 Kinder- und Jugendarbeit" sowohl als Steuerungsgremium als auch Qualitätszirkel fungieren könnte. Die AG§78 kann demnach je nach örtlicher Struktur genutzt wer-

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

den, falls es sie ohnehin gibt (E1, S. 24). In Niedersachsen wird die Einrichtung einer „AG§78 Kinder- und Jugendarbeit" wiederum klar empfohlen:

> *„Die Vereinbarung und Verständigung über entsprechend verlässliche Verfahren, etwa in Form von Arbeitsgemeinschaften gemäß § 78 SGB VIII, sind damit konstitutiver Bestandteil der inhaltlichen bzw. fachlichen Verständigung über die Verwendung von Daten der Kinder- und Jugendarbeit und der Form ihrer Aufbereitung." (E2, S. 38)*

Inhaltlich soll diese der Ort zur Beratung der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen sein. Somit wird die AG§78 in Niedersachsen als Steuerungsgremium forciert, auch wenn diese Aufgabe, wie folgend gezeigt wird, nicht weiter expliziert wird. Die unterschiedliche Herangehensweise lässt sich womöglich auch hier darauf zurückführen, dass Niedersachsen seine Empfehlung auf die gesamte Kinder- und Jugendarbeit bezieht, während NRW sich klar auf die OKJA beschränkt, womit die QE dieser auch nur einen Teil der Akteur:innen in einer „AG§78 Kinder- und Jugendarbeit" betrifft. Im Zusammenhang zum JHA als Teil des zweigliedrigen Jugendamtes kann an dieser Stelle außerdem für die Verwaltungsseite erwähnt werden, dass das Gelingen von Qualitätsentwicklung in der Veröffentlichung aus NRW vor allem davon abhängt, ob die Jugendamtsleitung den Prozess mitträgt. Im Kontrast zur obigen Ausführung Niedersachsens wird hier die Jugendamtsleitung als Träger der fachlichen Verantwortung – zumindest für den Qualitätsentwicklungsprozess – klar benannt (E1, S. 43).

Steuerungsgremien und die Kommunale Jugendarbeit

Wie bereits erwähnt, ist die Einrichtung bzw. Arbeit in einer „Steuerungsgruppe" explizit nur in NRW thematisiert worden. Die Kodierungen zu dieser zeigt Tabelle 21.

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

Tabelle 21: Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F3.K1.3 Steuerungsgremien'

E1 – NRW / F3.K1.3 Steuerungsgremien
Qualitätsentwicklung in der OKJA muss über eine Steuerungsgruppe verfügen.
Die Steuerungsgruppe muss Abläufe und Bausteine des Verfahrens koordinieren und dabei Akzeptanz, Transparenz und Vertrauen fördern.
Zu Beginn muss geklärt werden, wer an der Steuerungsgruppe teilnehmen soll und wie oft sie tagt.
Weiterhin müssen Schnittstellen und Überschneidungen mit anderen Gremien (z. B. AG§78 oder Qualitätszirkel) berücksichtigt werden.
Die Steuerungsgruppe muss Raum für die dialogische Aushandlung zentraler Fragestellungen bieten und die strukturierte Beteiligung, Zuständigkeiten und Schnittstellen verbindlich regeln.
Sie muss durch das Jugendamt bzw. die kommunale Jugendarbeit koordiniert werden, welche die „Geschäftsführung" für das Gremium trägt.
Sie sollte durch Rückkopplung und kontinuierliche Reflexion zur Legitimität und Weiterentwicklung des Qualitätsdialogs beitragen.

Es wird darauf hingewiesen, dass das Verhältnis zu anderen Gremien bzgl. Schnittstellen und Überschneidungen vorher geklärt werden muss. Die Steuerungsgruppe übernimmt in der QE nach NRW die Funktion, die Niedersachsen klar der AG§78 zuordnet. Weiterhin ist hervorzuheben, dass das Jugendamt bzw. die Kommunale Jugendarbeit „die gestaltende, geschäftsführende Funktion" übernimmt (E1, S. 12). Das Format der Steuerungsgruppe wird dabei als „ein mögliches Gremium, die Zusammenarbeit zu strukturieren" beschrieben (E1, S. 12). Was betont, dass nicht das Gremium an sich bedeutungstragend ist, sondern die partnerschaftliche Zusammenarbeit als solche, was überleitend gleich zur grundsätzlichen Gestaltung der Zusammenarbeit führt. Zuvor muss jedoch noch die Zusammenfassung der Aussagen zu den Fachkräften der Kommunalen Jugendarbeit bzw. der Jugendhilfeplanung im Kontext der QE dargelegt werden, welche in Tabelle 22 aufgeführt wird.

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

Tabelle 22: Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F3.K1.4 Kommunale Jugendarbeit, Jugendhilfeplaner:innen'

Quellmaterial	F3.K1.4 Kommunale Jugendarbeit, Jugendhilfeplaner:innen
E1 – NRW	Für die Qualitätsentwicklung muss eine fachlich und organisatorisch verankerte Zuständigkeit im Jugendamt (z. B. in der Kommunalen Jugendarbeit oder der Jugendhilfeplanung) vorhanden sein.
E1 – NRW	Die Kommunale Jugendarbeit muss eine Schlüsselrolle in der Steuerung, Begleitung und Weiterentwicklung der OKJA übernehmen. Charakteristisch für diese Rolle ist: • die Moderation des Qualitätsdialogs und Förderung fachlicher Verständigungsprozesse, • die Reflexion und Klärung der eigenen Rolle zwischen Beratung, Aufsicht und Kontrolle, • die enge Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung zur Integration in strategische Steuerungsprozesse, • die Gestaltung eines Wissenstransfers als Schnittstelle zwischen Praxis, Verwaltung, Politik und Fachdiskurs (Impulsgeberin) • und eine wertschätzende Haltung gegenüber der Praxis als Grundlage gelingender Kooperation.
E2 – Niedersachsen	Fachkräfte der Kommunalen Jugendarbeit sollen sicherstellen, dass die Interessen und Bedürfnisse junger Menschen in der Jugendhilfeplanung berücksichtigt werden und soll diese der Politik vermitteln.
E2 – Niedersachsen	Die Fachkräfte der kommunalen Jugendarbeit, der Jugendhilfeplanung oder der Jugendhilfeausschuss sollen einen Verständigungsprozess zur Gegenstandsbestimmung der Kinder- und Jugendarbeit initiieren, wenn es noch keinen solchen Prozess gibt.
E2 – Niedersachsen	Die Fachkräfte der Kommunalen Jugendarbeit sollen einen beratenden Sitz im Jugendhilfeausschuss haben.
E2 – Niedersachsen	Fachkräfte der Kommunalen Jugendarbeit sollen für die Initiierung und Koordination von Qualitätsentwicklungsprozessen folgende Kompetenzen besitzen oder von entsprechenden Personen mit diesen Expertisen unterstützt werden: • Grundlagen empirischer Sozialforschung, • Kenntnisse in Datenverarbeitung und Datenmanagement, • Kenntnisse im Projektmanagement, • Kenntnisse in Prozessmoderation und -steuerung.

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

Hier zeigen sich die auch schon in den theoretischen Ausführungen (siehe Kap. 3.5) erörterten Aufgaben, welche noch einmal hinsichtlich der QE und den dafür erforderlichen Eigenschaften konkretisiert werden. So lässt sich die Rolle der Kommunalen Jugendarbeit als eine koordinierende und moderierende beschreiben. Gleichzeitig muss die potenzielle Doppelrolle der KOJA sorgsam reflektiert und balanciert werden, wenn diese für die fachliche Beratung sowie die Verwaltung von Fördermitteln zuständig sind.

Haltung der beteiligten Akteur:innen und Gestaltung der Zusammenarbeit

An dieser Stelle wird die Ergebnisdarstellung nun mit den Aussagen zur grundsätzlichen Haltung und Zusammenarbeit in QE-Prozessen abgeschlossen. Beide Empfehlungen betonen explizit und implizit die Organisation der QE als Netzwerkaufgabe, wie es in den zurückliegenden Ausführungen auch bereits deutlich geworden ist. Die Zusammenarbeit muss dabei von Vertrauen und Kooperationsbereitschaft getragen werden. Darüber hinaus ist für das Gelingen laut NRW bedeutsam, dass die Qualitätsentwicklung sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit in dieser auch aktiv gewollt wird. Dabei wird in beiden Empfehlungen betont, dass sich dies nicht nur auf die Fachkräfte bezieht, sondern auch auf die anderen Beteiligten wie Politik, Jugendamt und Trägervertreter:innen (siehe Tabellen 23 & 24). Niedersachsen expliziert dies für die Politik darin, dass diese die Jugendarbeit auch von dem anhaltenden Legitimationsdruck befreien soll, was an den folgenden Codes deutlich wird:

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

Tabelle 23: Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F3.K2.2 Haltungen und Einstelllungen beteiligter Akteur:innen'

E2 – Niedersachsen / F3.K2.2 Haltungen und Einstellungen beteiligter Akteur:innen
Politische Entscheidungsträger müssen anerkennen, dass Jugendarbeit eine anspruchsvolle, herausfordernde und vielfältige Aufgabe ist, um die nötigen Ressourcen für professionelle Arbeit bereitzustellen. Dies gilt für verbandliche wie offene Kinder- und Jugendarbeit.
Kinder- und Jugendarbeit muss von ständigem Legitimationsdruck befreit und als selbstverständliches Angebot in Kommunen anerkannt werden.
Kinder- und Jugendarbeit darf nicht als freiwillige Leistung klassifiziert werden, wie dies in einigen Kommunen noch geschieht. Sie ist eine Pflichtaufgabe.

Jedoch zeigt sich auch ein klarer Steuerungsmix, wenn in NRW bspw. ausgesagt wird, dass „die aktive Beteiligung an den vereinbarten Bausteinen des kommunalen Wirksamkeitsdialogs […] Pflicht [ist]" und „die Ergebnisse und Inhalte […] verhandelbar [sind]." (E1, S. 40). Demnach ist der Aspekt der Verbindlichkeit, wie teils auch bereits betont worden ist, von zentraler Bedeutung für die Qualitätsentwicklung. Somit kommen sowohl hierarchische als auch netzwerkorientierte Mechanismen zum Einsatz. Auch Marktlogiken werden im Kontext der niedersächsischen Empfehlung diskutiert, wobei sich dies eher auf die Notwendigkeit der Moderation von Koopkurrenz in den Netzwerken bezieht:

> *„Diese konstitutiven Eigenschaften von Angeboten, derer zufolge sie sowohl thematisch / methodisch / inhaltlich / konzeptionell als auch zugleich finanziell ausgestaltet werden müssen, führt zu einer Verbindung von jeweilig unterschiedlichen Interessenlagen und der Verbindung von offiziellen, fachlichen Zielen mit operativen, organisationsspezifischen Zielen." (E2, S. 37)*

Für eine Übersicht zu konkreteren Merkmalen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, lässt sich abschließend auf Tabelle 24 verweisen, welche entsprechende Aussagen aus NRW zusammenfasst.

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

Tabelle 24: Ergebnistabelle zur Kategorie ‚Gestaltung der Zusammenarbeit'

E1 – NRW / F3.K2.3 Gestaltung der Zusammenarbeit
Qualitätsentwicklung in der OKJA muss über eine partnerschaftliche, vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit verfügen. Wesentliche Merkmale dieser Zusammenarbeit sind: • frühzeitiger und kontinuierlicher Dialog über Erwartungen, Rollen und Verfahren, • transparente und verhandelbare Verfahren, • klare Regeln über die Veränderbarkeit von Verfahren, • partnerschaftliche Zusammenarbeit, • Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit kleinerer Träger, • Aufträge aus der QE können sich für alle ergeben (nicht nur für die OKJA), • Schutzräume für kritische Reflexion ohne Angst vor Sanktionen und vertrauliche Inhalte, • Anerkennung unterschiedlicher struktureller Ausgangslagen (insb. bei Trägern), • klare Regeln zur Trennung von Fachlichkeit und Finanzierung, • geteiltes Verständnis darüber, wie Daten, Erkenntnisse und Macht im Verfahren genutzt und gestaltet werden, • partizipative Steuerungsstrukturen mit gemeinsam getragenen Rahmenbedingungen.

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

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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

9 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit ist ein umfassender Blick auf die Facetten der Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit geworfen worden. Ziel der Arbeit war es, ausgehend von einer Aufarbeitung der rechtlichen Rahmenbedingungen sowie vielfältigen theoretischen Diskurse, die in den Empfehlungen ausgewählter Landesjugendämter genannten Themen bzgl. Qualitätsmerkmalen, Qualitätsentwicklung sowie deren Steuerung herauszuarbeiten.

Dabei hat sich gezeigt, dass die Aufgabe zur Entwicklung von Empfehlungen nach § 85 Abs. 2 SGB VIII von den Landesjugendämtern sehr unterschiedlich angegangen wird, was im Ergebnis zu sehr unterschiedlichen Empfehlungen führt. Alle drei betrachteten Empfehlungen setzen verschiedene Schwerpunkte: Der Bayerische Jugendring fokussiert die Beschreibung von Standards als Orientierung für deren Entwicklung auf örtlicher Ebene, die Landesjugendämter in NRW betonen die Entwicklung und Gestaltung von Qualitäts- und Wirksamkeitsdialogen als eine an unterschiedlichen Berichts- und Dialogformaten ausgerichtete Struktur zur Selbstevaluation und Reflexion, während das niedersächsische Landesjugendamt vier Dimensionen zur Qualitätsentwicklung herausstellt, die den Prozess eng mit einer methodisch-abgesicherten und stark an Beteiligung ausgerichteten Jugendhilfeplanung verknüpfen.

Neben den eigentlichen Ergebnissen der Arbeit kann festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Herangehensweisen und Schwerpunktsetzungen selbst bereits einen zu berücksichtigenden Mehrwert für die Kommunale Jugendarbeit auf der örtlichen Ebene darstellen können. So entstand der Eindruck, dass die Empfehlungen in ihrer Vielfalt zur gegen-

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

seitigen Aufdeckung von Blindstellen beitragen. Fragen, die in einer Empfehlung unbeantwortet blieben, sind mitunter in der nächsten aufgegriffen worden. Nimmt man die KOJA in ihrer Rolle als Koordination und Moderation der Qualitätsentwicklungsprozesse in den Blick, kann demnach festgehalten werden, dass die Auseinandersetzung mit verschiedenen Empfehlungen für diese von besonderem Vorteil scheint. Hier lohnt sich der sprichwörtliche „Blick über den Tellerrand" des eigenen Landesjugendamtes. Dabei muss dieser nicht auf der Bundesebene enden, sondern kann auch die europäische Ebene bzw. European Youth Work Agenda mit in den Blick nehmen.

Mit Blick auf das Erkenntnisinteresse lässt sich festhalten, dass die Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität geeignet scheinen, zur Differenzierung von Qualitätsmerkmalen beizutragen. Das von Donabedian ausgehende Qualitätsmodell bietet somit einen passenden Anker, um Merkmale zu differenzieren und mittels weiterer Ansätze zu operationalisieren und zu gewichten. Die Entwicklung der Qualitätskriterien bleibt auch bei konkreteren Beschreibungen, wie den Standards des Bayerischen Jugendrings, der örtlichen Ebene vorbehalten.

Unabhängig des jeweiligen Qualitätsentwicklungsverfahren steht im Kern die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe. Grundlage sollten eine systematisierte und idealerweise digitalisierte Datenerhebung sowie verschiedene Dialogformate sein. Dazu gehören zum einen jährliche Gespräche zwischen den Einrichtungen und den für sie zuständigen Fachkräften der Kommunalen Jugendarbeit sowie zum anderen Qualitätszirkel, die in ihrer konkreten Ausprägung vielfältig gestaltbar sind.

Partizipation ist darüber hinaus keine besondere Qualität, sondern ein Recht, dass Kindern und Jugendlichen zusteht. Dies gilt auch für die Qualitätsentwicklung. So sind insbesondere diese als Evaluator:innen, Qualitätsentwickler:innen und Jugendhilfeplaner:innen anzuerkennen.

Die Steuerung von Qualitätsentwicklung soll ebenfalls in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen den Jugendämtern und den freien Trägern der Jugendhilfe ablaufen. Dabei findet sie in einem Mix von Steuerungsmechanismen aus verbindlicher Teilnahme und netzwerkorientierter Aushandlung der Verfahren und Inhalte statt. Das Gelingen des Prozes-

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

ses hängt dabei von allen Akteur:innen ab. Gleichzeitig liegt die Verantwortung für die Initiierung, Ermöglichung und Aufrechterhaltung einer netzwerkorientierten Steuerung beim Jugendamt und insbesondere dem Jugendhilfeausschuss.

Die Planung und Beratung von Qualitätsentwicklungsverfahren kann sowohl in den Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII als auch in eigens eingerichteten Steuerungsgremien geschehen. Beschlossen und legitimiert werden müssen sie jedoch durch den Jugendhilfeausschuss. Die Jugendamtsleitung muss die, in Rahmenkonzepten oder Qualitätskonzepten festzuhaltenden, Standards und Verfahren darüber hinaus mittragen und die Kommunale Jugendarbeit in ihren Aufgaben unterstützen.

Dem Fachdienst der Kommunalen Jugendarbeit kommt in der Qualitätsentwicklung sowie deren Steuerung eine besonders zentrale Rolle zu, da dessen Fachkräfte die Koordinator:innen, Moderator:innen und Vermittler:innen des Qualitätsentwicklungsprozesses fungieren sollen. Aktuelle Veröffentlichungen tragen zur Bearbeitung einer Forschungslücke bzgl. Ausstattung, Verortung und Tätigkeiten der Kommunalen Jugendarbeit bei (siehe Mairhofer et al., 2025), die eine Diskussion über deren Bedarfe bisher erschwert. Dabei markiert insbesondere die Gegenstandsbestimmung – unter anderem aufgrund fehlender einheitlicher Aufgabenbeschreibungen oder bundesweiter Standards – noch eine Leerstelle. Forschungsbedarf zeigt sich dahingehend nicht nur hinsichtlich Stellenanteilen und Tätigkeiten, sondern auch mit Blick auf die technische Ausstattung und Qualifikation der Mitarbeitenden der Kommunalen Jugendarbeit.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Frage nach der Qualitätsentwicklung auch eine Frage nach qualifizierter Jugendhilfeplanung darstellt. Dies verdeutlichen, sowohl die Empfehlungen als auch der gesetzliche Rahmen. Vor dem Hintergrund des Standes der Jugendhilfeplanung in Deutschland (Oettler & Pudelko, 2023) sowie den diskutierten Ergebnissen, ist auch hinsichtlich der Qualitätsentwicklung in der OKJA für eine Stärkung der Jugendhilfeplanung als dem zentralem Planung- und Gestaltungsinstrument der Kinder- und Jugendhilfe zu plädieren.

Diese Arbeit bietet vielfältige Ansatzpunkte für die weitere Forschung. Beispiele sind hier die weitere Generierung von quantitativen Daten zum Feld der Kommunalen Jugendarbeit oder eine Analyse der kommunalen

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

Datenerhebungen hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Kennzahlen zur OKJA. Mit Blick auf die abschließend diskutierte Frage nach einer Identität und Haltung der Kommunalen Jugendarbeit soll jedoch ein als besonders interessant empfundener Anknüpfungspunkt hervorgehoben werden:

So hat Grimm vier Orientierungsrahmen herausgearbeitet, die das Handeln von Fachkräften der OKJA im Umgang mit Qualitätsvorgaben strukturieren (Grimm, 2020). Daran anknüpfend stellt sich die Frage, von welchen Orientierungsrahmen sich Fachkräfte der Kommunalen Jugendarbeit in der Qualitätsentwicklung leiten lassen. Eine entsprechende Forschung hätte das Potenzial, das Handeln dieser zentralen Akteur:innengruppe empirisch zu rekonstruieren und für die Jugendhilfeplanung sowie Qualitätsentwicklung fruchtbar zu machen. Auf diese Weise würden – komplementär zu den in dieser Arbeit analysierten Länderempfehlungen – wieder die Sinnstrukturen der Fachkräfte in den Fokus rücken.

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe [AGJ] (Hrsg.). (2022). *Die Bedeutung der Kinder- und Jugendarbeit im Gefüge fach- und hochschulischer Qualifizierung: Qualifizierungs- und Forschungsbedarfe. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ*. https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2022/221205Positionspapier_Bedeutung_Kinder-und_Jugendarbeit.pdf

Arnold, U. (2014). Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion. In U. Arnold, K. Grunwald & B. Maelicke (Hrsg.), *Lehrbuch der Sozialwirtschaft* (4. Aufl., S. 460–480). Nomos.

Autor:innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik. (2024). *Kinder- und Jugendhilfereport 2024: Eine kennzahlenbasierte Analyse mit einem Schwerpunkt zum Fachkräftemangel*. Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/jj.13632416

Bäcker, G., Naegele, G. & Bispinck, R. (2020). *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland: Ein Handbuch* (6. Aufl., Bd. 1). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06249-1

Baumgartner, E. & Sommerfeld, P. (2012). Evaluation und evidenzbasierte Praxis. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage, S. 1163–1175). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94311-4_71

Bayerischer Jugendring. (2024). *Personal- und Tätigkeitserhebung der Kommunalen Jugendarbeit (KOJA) in Bayern: Erhebung 2021. Zusammenfassende Übersichten*. https://www.bjr.de/fileadmin/redaktion/6._Strukturen/Kommunale_Jugendarbeit/2024-05_KOJA-Personal-und-Tatigkeitserhebung__2_.pdf

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

Bayerisches Landesamt für Statistik (Hrsg.). (2025). *Kinder- und Jugendhilfe in Bayern 2023: Angebote der Jugendarbeit*. https://www.statistik.bayern.de/mam/produkte/veroffentlichungen/statistische_berichte/k5102c_202300.pdf

Becker-Lenz, R. (2016). „Wirkung ist nicht alles! – Methodenwahl erfordert Theorien bzw. Professionalitätskonzeptionen! *sozialmagazin*(9–10), 80–86.

Becker-Lenz, R., Busse, S., Ehlert, G. & Müller-Hermann, S. (2012). Einleitung: Wissen, Können, Habitus und Identität als Elemente von Professionalität im Studium Sozialer Arbeit. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionalität Sozialer Arbeit und Hochschule. Wissen, Kompetenz, Habitus und Identität im Studium Sozialer Arbeit* (Bd. 1, S. 9–31). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94246-9_1

Bernzen, C. (2021). Rechtliche Grundlagen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit im Bundes- und Landesrecht. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit* (5. vollständig neugestaltete Auflage, S. 1815–1827). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_150

Bernzen, C. (2022). *Einführung in das Kinder- und Jugendhilferecht* (3. überarbeitete Auflage). Kohlhammer. https://doi.org/10.17433/978-3-17-041821-9

Berwick, D. & Fox, D. M. (2016). "Evaluating the Quality of Medical Care": Donabedian's Classic Article 50 Years Later. *Milbank Quarterly*, 94(2), 237–241. https://doi.org/10.1111/1468-0009.12189

Borrmann, S. & Thiessen, B. (Hrsg.). (2016). *Wirkungen Sozialer Arbeit: Potenziale und Grenzen der Evidenzbasierung für Profession und Disziplin*. (Bd. 12). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctvddzqf6

Brüggemann, H., Bremer, P. & Zischka, S. (2024). *Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM* (4. Auflage). Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43563-9

Bruhn, M. (2021). *Qualitätsmanagement Für Non-Profit-Organisationen: Grundlagen – Planung – Umsetzung – Kontrolle* (2. Auflage). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31719-5_2

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (Hrsg.). (2016). *Kommune als Ort der Jugendpolitik Jugendarbeit in den Fokus stellen. Positionspapier: beschlossen auf der 121. Arbeitstagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Lan-*

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

desjugendämter vom 23. bis 25. November 2016 in Potsdam. https://www.bag-landesjugendaemter.de/de/empfehlungen-stellungnahmen/

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (Hrsg.). (2019). *Aufgaben und Verantwortung des Jugendamtes im Bereich der Jugendarbeit. Positionspapier: beschlossen auf der 126. Arbeitstagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter vom 22. bis 24. Mai 2019 in Chemnitz.* https://www.bag-landesjugendaemter.de/de/empfehlungen-stellungnahmen/

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (Hrsg.). (2024). *Arbeitshilfe. Kompetenzprofil Jugendhilfeplanung: beschlossen auf der 136. Arbeitstagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter vom 06. bis 08. Mai 2024 in Mainz.* https://www.bag-landesjugendaemter.de/de/empfehlungen-stellungnahmen/

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter. (2025). *Die Landesjugendämter: Die 17 Landesjugendämter in Deutschland.* Abgerufen am 26.05.2025, von https://www.bag-landesjugendaemter.de/de/landesjugendaemter/

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2002). *Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland: Elfter Kinder- und Jugendbericht*. https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/Elfter_Kinder_und_Jugendbericht.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2023). *Strategie der Bundesregierung gegen Einsamkeit.* https://www.bmfsfj.de/resource/blob/234584/9c0557454d1156026525fe67061e292e/2023-strategie-gegen-einsamkeit-data.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2024). *17. Kinder- und Jugendbericht: Bericht über die Lage junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe.* https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/service/publikationen/17-kinder-und-jugendbericht-244628

Bürger, U. (2010). Integrierte Berichterstattung. In R. Schone (Hrsg.), *SpringerLink Bücher. Handbuch Jugendhilfeplanung: Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven* (3. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 319–328). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92476-2_14

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

Calmbach, M., Flaig, B. B., Gaber, R., Gensheimer, T., Möller-Slawinski, H., Schleer, C. & Wisniewski, N. (2024). *Wie ticken Jugendliche 2024? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*.

Council of the European Union (Hrsg.). (2020). *Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on the Framework for establishing a European Youth Work Agenda*. https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13185-2020-INIT/en/pdf

Deinet, U. (Hrsg.). (2005). *Sozialräumliche Jugendarbeit. Grundlagen, Methoden und Praxiskonzepte.* Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-95019-2

Deinet, U. (2024). Sozialraumorientierung und sozialräumliche Jugendarbeit – was wird in der Praxis darunter verstanden? *Offene Jugendarbeit – Praxis, Konzepte, Jugendpolitik*(3), 26–33.

Deinet, U. & Icking, M. (2008). Die Entwicklung kommunaler Qualitäts- und Wirksamkeitsdialoge. In U. Deinet, M. Szlapka & W. Witte (Hrsg.), *Qualität durch Dialog: Bausteine kommunaler Qualitäts- und Wirksamkeitsdialoge* (1. Auflage, S. 15–112). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90760-4_2

Deinet, U., Icking, M., Nüsken, D. & Schmidt, H. (2017). *Potentiale der Offenen Kinder- und Jugendarbeit: Innen- und Außensichten*. Beltz Juventa.

Deinet, U. & Krisch, R. (2021). Das sozialräumliche Konzept in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit* (5., vollständig neugestaltete Auflage, S. 1053–1067). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_73

Deinet, U., Szlapka, M. & Witte, W. (Hrsg.). (2008). *Qualität durch Dialog: Bausteine kommunaler Qualitäts- und Wirksamkeitsdialoge* (1. Auflage). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90760-4

Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (Hrsg.). (2016). *Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung. Nützlich – lebendig – unterstützend*. Beltz Juventa.

Gesetz zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz – KJSG), BGBl. 2021 I Nr. 29 (2021).

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

Deutscher Verein (Hrsg.). (2012). *Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Umgang mit §§ 79, 79 a SGB VIII*. https://www.deutscher-verein.de/empfehlungen-stellungnahmen/detail/qualitaetsentwicklung-in-der-kinder-und-jugendhilfe-diskussionspapier-des-deutschen-vereins-zum-umgang-mit-79-79-a-sgb-viii/

Deutsches Jugendinstitut e. V. (Hrsg.). (o. J.). *Arbeitsstelle europäis*che Jugendpolitik. Abgerufen am 26.05.2025, von https://www.dji.de/aejp

Donabedian, A. (2005). Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Quarterly*, *83*(4), 691–729. https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2005.00397.x

DRK Landesverband Thüringen e. V. (Hrsg.). (2024). *Handbuch „TeilSein": Resilienzförderung und Einsamkeitsbegleitung für Kinder und Jugendliche*. https://www.drk-sh.de/fileadmin/Eigene_Bilder_und_Videos/LGS/Einsamkeit/Traegerhandreichung_Handbuch-TeilSein.pdf

Eschelbach, D. (2022). § 85 SGB VIII: Sachliche Zuständigkeit. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 1063–1065). Nomos.

Gesellschaft für Evaluation e. V. (Hrsg.). (o. J.a). *Outputs (eines Programms). EVAL-Wiki*. Abgerufen am 26.05.2025, von https://eval-wiki.org/glossar/Outputs_(eines_Programms)

Gesellschaft für Evaluation e. V. (Hrsg.). (o. J.b). *Wirkannahmen*. Abgerufen am 26.05.2025, von https://eval-wiki.org/glossar/Wirkannahmen

Grabau, C. (2024). Qualität und Macht – Machttheoretische Perspektiven auf Qualitätsdiskurse und – entwicklung. In T. Betz, T. Feldhoff, P. Bauer, U. Schmidt & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Handbuch Qualität in pädagogischen Feldern: Diskurse, theoretische Grundlagen, empirische Beiträge, kritische Einwürfe* (S. 1–15). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40471-0_43-1

Gredig, D. (2011). From Research to Practice: Research-based Intervention Development in Social Work. Developing practice through cooperative knowledge production. *European Journal of Social Work*, *14*(1), 53–70. https://doi.org/10.1080/13691457.2010.516624

Grillitsch, W. & Felscher, S. (2024). *Qualitätsmanagement in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung. Lehrbuch*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40202-0

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

Grimm, S. (2020). *Qualitätskonstruktionen: Zur Verarbeitung divergierender Qualitätsanforderungen in der Jugendarbeit*. Beltz Juventa.

Herrmann, F. & Müller, B. (2019). *Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen, Methoden, Umsetzung*. Kohlhammer. https://doi.org/10.17433/978-3-17-032074-1

Hilz, M. (2024). Governance in der Kritik. Ist die Governance-Perspektive noch zeitgemäß? In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance: Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (2. Auflage, S. 337–373). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45718-1_16

Hinken, F. (2019). *Zusammenarbeit in der Jugendhilfe-Infrastruktur: Freie Träger in und zwischen Jugendhilfeausschüssen, Arbeitsgemeinschaften und Jugendhilfeplanung*. Beltz.

Hoffmann, N. (2018). *Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung: Überblick und Einführung* (1. Auflage). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.

Honig, M.-S. & Neumann, S. (2004). Wie ist gute Praxis möglich? Pädagogische Qualität als Gegenstand erziehungswissenschaftlicher Forschung. In C. Beckmann, HU. Otto, M. Richter, M. Schrödter, (Hrsg.), *Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle* (S. 251–281). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-89070-2_16

Hopmann, A. (2010). Controlling, Planung und Steuerung. In R. Schone (Hrsg.), *Handbuch Jugendhilfeplanung: Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven* (3. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 309–318). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92476-2_13

Jansen, D. (2003). *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele* (2. Auflage). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-663-09875-1

Jansen, D. & Wald, A. (2007a). Netzwerke. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 93–105). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8_7

Jansen, D. & Wald, A. (2007b). Netzwerktheorien. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 188–199). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8_14

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

JUGEND für Europa (Hrsg.). (o. J.). *Leitaktion 2: Zusammenarbeit von Organisationen und Institutionen*. Abgerufen am 26.05.2025, von https://www.erasmusplus-jugend.de/foerderung/leitaktion-2/

Jung, M., Riechert, T. & Nick, P. (2021). Exkurs: Verständigung über eine kollektive Professionalitätsvorstellung im Handlungsfeld Jugendarbeit. In T. Miller, R. Roland, V. Vonau & P. Pfeil (Hrsg.), *Professionelle Identitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. Perspektiven auf ein berufsbegleitendes Studium* (S. 153–167). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32577-0_7

Klapinski, A.-M. & Liebig, R. (2024). Qualität durch Wirkungsreflexion; Wirkung durch Qualitätsentwicklung. *Offene Jugendarbeit – Praxis, Konzepte, Jugendpolitik*(3), 34–41.

Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.). (2019). *Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit auf kommunaler Ebene in Baden-Württemberg: Berichterstattung 2019.*

Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.). (2024). *Infrastruktur der Jugendarbeit in Baden-Württemberg: Kommentierte Tabellenblätter zur Erhebung der Infrastruktur Jugendarbeit zum 31.12.2021.*

Kommune 360 Grad (Hrsg.). (2024). *„Schlotterbrück denkt strategisch" – Das K360-Planspiel.* Abgerufen am 26.05.2025, von https://www.kommune360.de/k360-planspiel/

Kraus, B. (2017). Manifest für einen Relationalen Konstruktivismus: Zur Konvergenz einer relationalkonstruktivistischen Erkenntnistheorie und einer Relationalen Soziologie. In H. Löwenstein & M. Emirbayer (Hrsg.), *Edition Soziologie. Netzwerke, Kultur und Agency: Problemlösungen in relationaler Methodologie und Sozialtheorie* (1. Auflage, S. 92–116). Beltz Juventa.

Kraus, B. (2019). *Relationaler Konstruktivismus – Relationale Soziale Arbeit: Von der systemisch-konstruktivistischen Lebensweltorientierung zu einer relationalen Theorie der Sozialen Arbeit*. Beltz Juventa.

Lehmann, R. (2020). Evidenz als Basis der Profession. *Soziale Arbeit*, *69*(6), 217–223. https://doi.org/10.5771/0490-1606-2020-6-217

Liebig, R., Schröder, N. & Klapinski, A.-M. (2021). *Wirkungsreflexionen zur Kinder- und Jugendarbeit – ein Vorschlag für die kommunale Ebene.* https://

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

soz-kult.hs-duesseldorf.de/personen/liebig/Documents/Wirkungsreflexion%20zur%20KJA%20-%20ein%20Vorschlag%20(3.2021).pdf

Litzler, H. & Rahn, S. (2023). Offenheit als Arbeitsprinzip zwischen Flexibilität und Vereinnahmung: Kinder- und Jugendarbeit im Spannungsfeld kommunaler Anforderungen und lebensweltlicher Interessen. *deutsche jugend*, *71*(9), 380–388.

Mairhofer, A., Peucker, C., Pluto, L. & van Santen, E. (2022). *Herausforderungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit: Empirische Erkenntnisse* (1. Auflage). Beltz Juventa.

Mairhofer, A., Peucker, C., Pluto, L., van Santen, E. & Grandlgruber, M. (2025). Kommunale Jugendarbeit in Deutschland – Eine empirische Bestandsaufnahme von Unterstützungsstrukturen (nicht nur) für die verbandliche Kinder- und Jugendarbeit. *deutsche jugend, 73*(9), 341–348.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. überarbeitete Auflage). Beltz Juventa.

Meinhold, M. & Matul, C. (2011). *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie* (2. Auflage). Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845296616

Merchel, J. (2010a). Planung in den zentralen Leistungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. In R. Schone (Hrsg.), *Handbuch Jugendhilfeplanung: Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven* (3. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 189–219). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92476-2_7

Merchel, J. (2010b). Qualitätskriterien für Jugendhilfeplanung: Was macht eine „gute Jugendhilfeplanung" aus? In R. Schone (Hrsg.), *Handbuch Jugendhilfeplanung: Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven* (3. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 397–406). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92476-2_20

Merchel, J. (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (4. aktualisierte Auflage). Beltz Juventa.

Merchel, J. (2016). *Jugendhilfeplanung.* Ernst Reinhardt Verlag. https://doi.org/10.36198/9783838546773

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What

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

Really Counts. *The Academy of Management*, *22*(4), 853–886. https://doi.org/10.2307/259247

Möltgen-Sicking, K. (2024). Lokale and regionale Governance als Ansätze der Steuerung, Koordination und Organisation in Kommunen und Regionen. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance: Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (2. Auflage, S. 23–47). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45718-1_2

Möltgen-Sicking, K. & Winter, T. (2024). Governance: Begriff, Varianten, Steuerungsformen, Akteure und Rollen. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (2. Auflage, S. 1–21). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45718-1_1

Müller, B., Schmidt, S. & Schulz, M. (2008). *Wahrnehmen können: Jugendarbeit und informelle Bildung* (2. aktualisierte Auflage). Lambertus.

Münder, J. (2022a). § 4 Zusammenarbeit der öffentlichen Jugendhilfe mit der freien Jugendhilfe. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, 106–111). Nomos.

Münder, J. (Hrsg.). (2022b). *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage). Nomos.

Oettler, P.-E. & Pudelko, J. (2023). *Jugendhilfeplanung in Deutschland: Herausforderungen, Potenziale und Entwicklungstendenzen: empirische Ergebnisse einer aktuellen Bestandsaufnahme. Soziale Praxis*. Waxmann.

Ottmann, S., Helten, A.-K. & König, J. (2024). Messen oder Plausibilisieren? *Soziale Arbeit*, *73*(1), 9–16. https://doi.org/10.5771/0490-1606-2024-1-9

Prölß, R. (2017). Immer mehr Qualität, Effizienz, Effektivität…? *Sozial Extra*, *41*(2), 46–50. https://doi.org/10.1007/s12054-017-0028-5

Rhode, V. (2021). Offene Kinder- und Jugendarbeit und Jugendamt. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit* (5. vollständig neugestaltete Auflage, S. 925–936). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_63

Rhode, V. (2024). Die Finanzierungslage der OKJA nach Corona – eine Einordnung aus verbandspolitischer Sicht. *Offene Jugendarbeit – Praxis, Konzepte, Jugendpolitik*(2), 50–55.

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

Ribbeck, J. (2022). *Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft: Grundlagen – Qualitätsmanagementsysteme – Implementierung und Steuerung*. Walhalla. https://doi.org/10.5771/9783802956188

Rieger, G. (2018). Governance Sozialer Arbeit. *sozialmagazin*(9–10), 14–21.

Sass, E., Gathen-Huy, J. von der & Löser, D. (2019). Potenzialen auf der Spur. *deutsche jugend*, *67*(1), 27–38.

Scherr, A. (1997). *Subjektorientierte Jugendarbeit: Eine Einführung in die Grundlagen emanzipatorischer Jugendpädagogik*. Beltz Juventa.

Scherr, A. (2002). Der Bildungsauftrag der Jugendarbeit. In R. Münchmeier, H.-U. Otto & U. Rabe-Kleberg (Hrsg.), *Bildung und Lebenskompetenz: Kinder- und Jugendhilfe vor neuen Aufgaben* (S. 93–106). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-99975-7_8

Scherr, A. (2021). Subjektorientierte Offene Kinder- und Jugendarbeit. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit* (5., vollständig neugestaltete Auflage, S. 639–652). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_44

Scherr, A. (2024). Subjektorientierung. *Offene Jugendarbeit – Praxis, Konzepte, Jugendpolitik*(3), 6–15.

Schindler, R. G. & Boetticher, A. von. (2022a). § 74 SGB VIII: Förderung der freien Jugendhilfe. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Aufl., S. 948–964). Nomos.

Schindler, R. G. & Boetticher, A. von. (2022b). § 78 SGB VIII: Arbeitsgemeinschaften. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Aufl., S. 983–985). Nomos.

Schindler, R. G. & Münder, J. (2019). §§ 78a–78g SGB VIII. In J. Münder, T. Meysen & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (8. Aufl., S. 896–935). Nomos.

Schmidgall, F., Nitsch, A. & Roth, J. (2024). BERUFung Jugendarbeit – ein Pilotprojekt zur Fachkräfte- und Nachwuchssicherung in Sachsen. *deutsche jugend*, *72*(1), 11–19.

Schnurr, J., Jordan, E. & Schone, R. (2010). Gegenstand, Ziele und Handlungsmaximen von Jugendhilfeplanung. In R. Schone (Hrsg.), *Handbuch Jugendhilfeplanung: Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven*

https://doi.org/10.5771/9783689005863 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - cc by

(3., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 91–113). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92476-2_4

Schubert, H. (Hrsg.). (2008). *Netzwerkmanagement*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91011-6

Schubert, H. (2018). *Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung* (1. Auflage). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18998-3

Schulz, M. (2024). Kindheit und Kinder: Leerstellen wissenschaftlicher Diskurse in der Kinder- und Jugendarbeit. *deutsche jugend*, *72*(11), 469–477.

Schulze-Krüdener, J. & Ley, C. (2018). Kommunale Jugendpflege: Historische Entwicklung am Beispiel des Landkreises Trier-Saarburg (I). *deutsche jugend*(11), 480–490.

Schwanenflügel, L. von. (2020). „Ich wusst ja nicht, dass ich mal was sagen darf.": Jugend ermöglichen, heißt (Alltags-)Partizipation ermöglichen. In R. Krisch & W. Schröer (Hrsg.), *Entgrenzte Jugend – Offene Jugendarbeit: ‚Jugend ermöglichen' im 21. Jahrhundert* (1. Auflage, S. 13–25). Beltz Juventa.

Schwanenflügel, L. von, Heinrich, C., Blackert, M., König, M. & Witte, V. (2021). *Wozu Jugendarbeit? Untersuchung zu den Potenzialen und zum Nutzen Offener Kinder- und Jugendarbeit in Hessen.*

Schwerthelm, M. (2023). Demokratiebildung in und durch Offene Kinder- und Jugendarbeit. In O. Bokelmann (Hrsg.), *Demokratiepädagogik: Theorie und Praxis der Demokratiebildung in Jugendhilfe und Schule* (1. Auflage, S. 191–203). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42649-1_14

Schwerthelm, M. & Schwanenflügel, L. von. (2021). Partizipation – ein Handlungskonzept für die Offene Kinder- und Jugendarbeit. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit* (5., vollständig neugestaltete Auflage, S. 985–999). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_68

Schwerthelm, M. & Sturzenhecker, B. (2016). *Die Kinder- und Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII Erfahrungsraum für Subjekt- und Demokratiebildung.* Universität Hamburg, Hamburg. https://www.ew.uni-hamburg.de/einrichtungen/ew2/sozialpaedagogik/files/schwerthelm-sturzenhecker-2016-jugendarbeit-nach-p11.pdf

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Hrsg.). (2019). *Handbuch: Qualitätsmanagement der Berliner Jugendfreizeitstätten.*

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

Smessaert, A. (2022). § 72 SGB VIII: Mitarbeiter, Fortbildung. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Aufl., S. 919–926). Nomos.

Spatscheck, C. & Wolf-Ostermann, K. (2016). *Sozialraumanalysen: Ein Arbeitsbuch für soziale, gesundheits- und bildungsbezogene Dienste*. Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.36198/9783838545806

Spiegel, H. von (Hrsg.). (2000). *Jugendarbeit mit Erfolg: Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation; ein Modellprojekt des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe – Landesjugendamt, Westfälische Schulen*. Votum.

Stadt Münster (Hrsg.). (2021). *4. Münsteraner Kinder- und Jugendförderplan 2021–2025*. https://www.stadt-muenster.de/jugendamt/kinder-und-jugendarbeit/kinder-und-jugendfoerderung

Staub-Bernasconi, S. (2007). Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit in Deutschland mit einem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft. In A. Lob-Hüdepohl & W. Lesch (Hrsg.), *Ethik Sozialer Arbeit – Ein Handbuch: Einführung in die Ethik der Sozialen Arbeit* (S. 20–54). Schöningh. https://doi.org/10.36198/9783838583662

Staub-Bernasconi, S. (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Auf dem Weg zu kritischer Professionalität* (2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Ausgabe). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.36198/9783838547930

Stegbauer, C. (2008). Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Einige Anmerkungen zu einem neuen Paradigma. In C. Stegbauer (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften* (S. 11–19). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91107-6_1

Straßburger, G. & Rieger, J. (Hrsg.). (2019). *Partizipation kompakt*. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. (2. überarbeitete Auflage). Beltz Juventa.

Sturzenhecker, B. (2003). Aktivierende Jugendarbeit? In H.-J. Dahme, H.-U. Otto, A. Trube & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat* (S. 381–390). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-87369-9_18

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

Sturzenhecker, B. (2005). *Burkhard Müller, Susanne Schmidt et al.: Wahrnehmen können. Jugendarbeit und informelle Bildung: Rezensiert von Prof. Dr. Benedikt Sturzenhecker, 31.05.2005*.

Sturzenhecker, B. (2011). Demokratiebildung. Auftrag und Realität in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In H. Schmidt (Hrsg.), *Empirie der Offenen Kinder- und Jugendarbeit* (S. 131–146). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92714-5_3

Tammen, B. (2022a). § 79 SGB VIII: Gesamtverantwortung, Grundausstattung. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 1025–1033). Nomos.

Tammen, B. (2022b). § 79a SGB VIII: Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 1033–1038). Nomos.

Tammen, B. (2022c). § 80 SGB VIII: Jugendhilfeplanung. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 1039–1047). Nomos.

Tammen, B. (2022d). Vorbemerkung zu den §§ 79 bis 81 SGB VIII: Gesamtverantwortung, Jugendhilfeplanung. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 1024–1025). Nomos.

Theuvsen, L. (2014). Alle Macht den Stakeholdern? Das Management von Anspruchsgruppen in zivilgesellschaftlichen Organisationen. In A. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung Zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo Vadis?* (1. Auflage, S. 245–259). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_14

Thimmel, A. & Ewald, D. (2023). Youth Work in Europa. *Offene Jugendarbeit – Praxis, Konzepte, Jugendpolitik*(2), 6–15.

Thole, W., Pothmann, J. & Lindner, W. (2022). *Die Kinder- und Jugendarbeit. Einführung in ein Arbeitsfeld der sozialpädagogischen Bildung* (2. grundlegend überarbeitete Auflage). Beltz Juventa.

Tillmann, A. & Weßel, A. (2021). Offene Kinder- und Jugendarbeit in mediatisierten Alltags- und Lebenswelten. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kin-*

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

der- und Jugendarbeit (5. vollständig neugestaltete Auflage, S. 841–854). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_58

Trödel, M. & Müller, K. (2021). Kommunale Wirksamkeits- und Qualitätsdialoge. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit* (5. vollständig neugestaltete Auflage, S. 1521–1536). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_128

Vogelbusch, F. (2018). *Management von Sozialunternehmen: Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Abbildungen und Praxisbeispielen*. Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800654772

Voigts, G. (2024). Eine aktuelle Verhältnisbestimmung von Kinder- und Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit: Perspektiven von Fachkräften und Jugendlichen auf Entgrenzungen und Angebote. *deutsche jugend*, *72*(12), 536–543.

Voigts, G. & Hallmann, J. (2024). Zur Fachkräftesituation in der Kinder- und Jugendarbeit: Erste Ergebnisse aus Workshops, einem Expert/innen-Hearing und einer bundesweiten Online-Befragung in Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. *deutsche jugend*, *72*(1), 20–28.

Weitzmann, G. & Schäfer, K. (2022a). § 12 SGB VIII: Jugendverbandsarbeit. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 227–231). Nomos.

Weitzmann, G. & Schäfer, K. (2022b). § 69 SGB VIII: Träger der öffentlichen Jugendhilfe, Jugendämter, Landesjugendämter. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 902–907). Nomos.

Weitzmann, G. & Schäfer, K. (2022c). § 70 SGB VIII: Organisation des Jugendamts und des Landesjugendamts. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 907–910). Nomos.

Weitzmann, G. & Schäfer, K. (2022d). § 71 SGB VIII: Jugendhilfeausschuss, Landesjugendhilfeausschuss. In T. Meysen, J. Münder & T. Trenczek (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (9. Auflage, S. 910–919). Nomos.

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

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Qualität der Einrichtung im Kontext von Qualitätsdimensionen, Anspruchsgruppen und Infrastruktur. Eigene Darstellung nach Merchel (2013, S. 48). 46

Abbildung 2: Dokumenten-Vergleichsdiagramm mit standardisierter Dokumentenlänge. Darstellung aus MAXQDA. 91

Tabellen

Tabelle 1: Offene Angebote nach Typ (Deutschland; 2021; Angaben absolut und in %) 12

Tabelle 2: Zuständigkeiten, rechtliche Kodierungen und finanzielle Förderung der Kinder- und Jugendarbeit in Bund, Ländern und Kommunen 17

Tabelle 3: Vergleich personeller Ressourcen der Kommunalen Jugendarbeit im Verhältnis zu Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg und Bayern 29

Tabelle 4: Versuch einer Kategorisierung der Aufgaben in der Kommunalen Jugendarbeit 30

Tabelle 5: Aufgaben der Mitarbeitenden in der Kommunalen Jugendarbeit 31

Tabelle 6: Dimensionen von Qualitätsmerkmalen 39

Tabelle 7: Stakeholder-Typologie 41

Tabelle 8: Beteiligungsformen für Träger der freien und gewerblichen Kinder- und Jugendhilfe 63

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

Tabelle 9:	Sample für die Themenanalyse	75
Tabelle 10:	Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K1.1 Personalressource & Qualifikation'	94
Tabelle 11:	Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K5 Anforderungen an die Haltung'	95
Tabelle 12:	Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K1.2 Räumlichkeiten und Ausstattung'	96
Tabelle 13:	Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K3 Qualitätsmerkmale auf der Ergebnisebene'	97
Tabelle 14:	Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.K2.1 Offene Angebote'	98
Tabelle 15:	Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F1.IK4 Qualitätsmerkmale auf der Konzeptebene'	101
Tabelle 16:	Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K1.2 Berichtswesen und Datenerhebung'	103
Tabelle 17:	Auszug aus Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K1.3 Evaluation'	105
Tabelle 18:	Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K2.2 Austausch Jugendamt und Einrichtung'	107
Tabelle 19:	Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K2.3 Qualitätszirkel'	108
Tabelle 20:	Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F2.K3.1 Qualitätsentwicklungskonzept, Rahmenkonzept'	109
Tabelle 21:	Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F3.K1.3 Steuerungsgremien'	114
Tabelle 22:	Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F3.K1.4 Kommunale Jugendarbeit, Jugendhilfeplaner:innen'	115
Tabelle 23:	Ergebnistabelle zur Kategorie ‚F3.K2.2 Haltungen und Einstelllungen beteiligter Akteur:innen'	117
Tabelle 24:	Ergebnistabelle zur Kategorie ‚Gestaltung der Zusammenarbeit'	118
Tabelle 25:	Gegenüberstellung der Strukturierung der Qualitätsentwicklungsmodelle in NRW und Niedersachsen	127

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

Anhang

Anhang 1	Dokumentation der Suchstrategie
Anhang 2	Übersicht Empfehlungen der Landesjugendämter
Anhang 3	Kodierleitfaden zur deduktiven Themenanalyse
Anhang 4	Ergebnistabellen zur deduktiven Themenanalyse
Anhang 5	Erklärung zur Nutzung Künstlicher Intelligenz im Rahmen der Masterthesis

Der umfangreiche Anhang zu dieser Arbeit steht zum kostenlosen Download zur Verfügung:

https://www.nomos-shop.de/de/p/qualitaetsentwicklung-in-der-offenen-kinder-und-jugendarbeit-gr-978-3-68900-587-0 („Zusatzmaterial“)

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

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