



**Prüf-/Analyseauftrag im Rahmen
der Bedarfsausdifferenzierung und
Angebotsüberprüfung zur
Jugendarbeit (§§ 11,12 SGB VIII)**

Kurzbericht

Impressum

Herausgeber:

Organisationsberatungsinstitut Thüringen – ORBIT e. V.

Ernst-Abbe-Straße 18

07743 Jena

www.orbit-jena.de

Telefon: (+49) 03641 / 554 038 900

Fax: (+49) 03641 / 554 038 901

verantwortlich:

Ines Morgenstern

Lisa Ihle (M.A.)

unter Mitwirkung von:

Anton Reiter (M.A.)

Redaktionsschluss:

14.06.2022

Auftrag, Methodik und Inhalt des Kurzberichts

Ende 2021 erhielt das Organisationsberatungsinstitut Thüringen - ORBIT e.V. (in Folge: ORBIT) vom Landrat des Vogtlandkreises einen Prüf- und Analyseauftrag zur Kinder- und Jugendarbeit in den Bereichen der §§ 11 und 12 SGB VIII im Landkreis. Das vorliegende Dokument fasst den Abschlussbericht in gewisser Weise zusammen, fokussiert aber stärker auf die Handlungsempfehlungen.

ORBIT hat in der Projektumsetzung vorrangig auf mit sozialwissenschaftlicher Methodik geführte, leitfadengestützte Interviews bzw. Fokusgruppen mit den verschiedenen Akteur*innen, die im Vogtlandkreis an der Gestaltung der Kinder- und Jugendarbeit beteiligt sind, gesetzt. Zentrales Element der Auftragserfüllung ist außerdem eine Analyse von Dokumenten, die von der Jugendamtsverwaltung bereitgestellt wurden. Die ausgesprochenen Beurteilungen und Empfehlungen basieren auf dem aktuellen wissenschaftlichen Fachdiskurs.

Der Kurzbericht beinhaltet vorrangig eine Auswahl an Handlungsempfehlungen, die im Abschlussbericht ausführlich formuliert, hergeleitet und begründet sind. Er konzentriert sich darauf, dem Auftraggeber eine Orientierung zu geben, was aus Sicht von ORBIT für die Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit als nächstes zu tun ist. Es wird empfohlen, zum besseren Verständnis den vollständigen Abschlussbericht zu lesen.

Der Kurzbericht ist wie folgt gegliedert:

Schritte zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit	4
Konzipierung eines umfassenden Planungsprozesses.....	4
Entwicklung eines Leitbilds für die Kinder- und Jugendarbeit und Verbesserung des Zusammenwirkens der Akteur*innen	5
Bestandserhebung.....	6
Erhebung der Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen und Bedarfsermittlung.....	6
Finanzplanung mithilfe einer Priorisierung der Bedarfe	8
Angebotsstrukturierung mithilfe von Kernzentren der Kinder- und Jugendarbeit.....	8
Aufwertung der Stellung der Kinder- und Jugendarbeit, Sicherstellung guter Rahmenbedingungen und transparente Bewertung der Angebote	11
Etablierung von Beteiligungsstrategien	12
Fazit.....	13
Nutzung externer Dienstleister und Prozessbegleitung.....	14
Auflistung der Handlungsempfehlungen zu den Themenbereichen	15
Angebotsstruktur.....	15
Finanzierung	15
Rahmenbedingungen in den Angeboten.....	16
Zusammenwirken der Akteur*innen.....	16

Schritte zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit

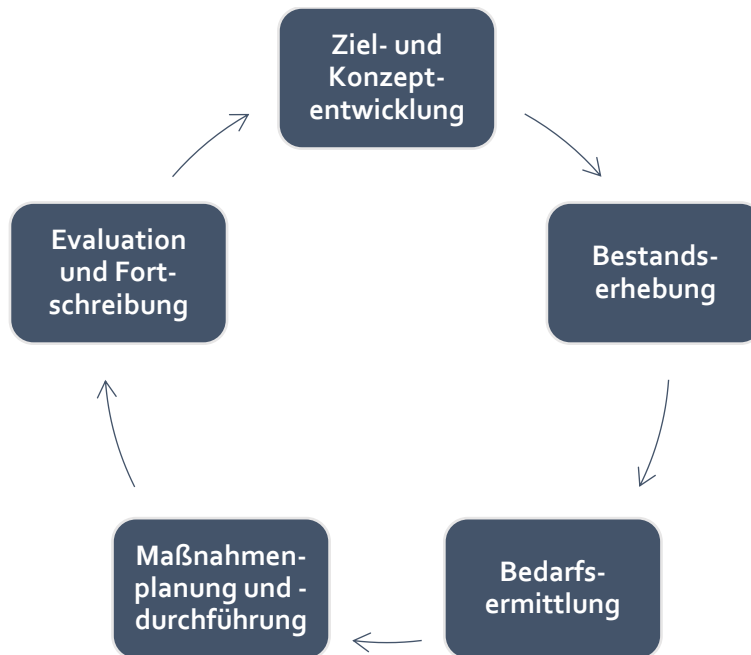
Konzipierung eines umfassenden Planungsprozesses

Die Beauftragung von ORBIT, die Kinder- und Jugendarbeit im Vogtlandkreis zu prüfen, deutet darauf hin, dass im Landkreis der Wunsch besteht, das Feld der Kinder- und Jugendarbeit weiterzuentwickeln. Ein wesentlicher Ansatzpunkt für diese Weiterentwicklung ist aus Sicht von ORBIT ein für alle transparenter Planungsprozess.

Eine umfassende Planung beinhaltet grundsätzlich fünf Schritte:

- **Ziel- und Konzeptentwicklung**
Die angestrebten Ziele des Planungsprozesses und ferner für die Angebotsstruktur werden definiert. Außerdem wird der Planungsprozess konzipiert.
- **Bestandserhebung**
Die vorhandene Angebotsstruktur wird systematisch erfasst und bewertet. In diesem Schritt wird neben einer Betrachtung der Handlungsstrukturen in der Verwaltung auch eine umfassende Sozialstruktur- und Sozialraumanalyse durchgeführt. Für diese Analyse bedarf es eines auf die spätere Bedarfsformulierung und Maßnahmenplanung gerichteten schlüssigen Datenkonzepts zur fortlaufenden Aktualisierung der Daten. Wichtig ist, dass die Sozialstrukturdaten begründbar für das Untersuchungsfeld sind und möglichst kleinräumig vorliegen, um die spätere Maßnahmenplanung gut unterstützen zu können.
- **Bedarfsermittlung**
Die Festlegung der Bedarfe beginnt mit einer auf Basis von sozialwissenschaftlichen Methoden durchgeführten Bedürfniserhebung unter Kindern und Jugendlichen, idealerweise unter Einbindung der Träger und Kommunen. Die ausgewerteten Bedürfnisdaten werden dann in einem Aushandlungsprozess mit den Akteur*innen und unter Berücksichtigung von Sozialstruktur- und Sozialraumdaten in Bedarfe übersetzt. Letzter Schritt ist die fachpolitische Priorisierung der Bedarfe, um die dafür benötigten Finanzrahmen festzulegen.
- **Maßnahmenplanung und -durchführung**
Auf Basis der ermittelten Bedarfe und unter Berücksichtigung der Zieldefinition werden die Angebote für Kinder und Jugendliche konzipiert, finanziell untersetzt und platziert.
- **Evaluation und Fortschreibung**
Auf Basis klarer und transparenter Kriterien, wie die Wirkung der Angebote gemessen wird, werden die Angebote fortlaufend evaluiert, auch innerhalb eines Förderzeitraums. Grundlage für die Bewertung der Fortschreibung sind die ermittelten Bedarfe.

Der Prozess ist letztlich ein Zyklus, der in einem längeren Zeitrahmen in Gänze und in kürzeren Abständen in Teilen wiederholt wird:



Dem Vogtlandkreis wird empfohlen, einen umfassenden Planungsprozess zu etablieren, um die bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit für die Zukunft zu sichern.

Entwicklung eines Leitbilds für die Kinder- und Jugendarbeit und Verbesserung des Zusammenwirkens der Akteur*innen

Aus Sicht von ORBIT fehlt es im Vogtlandkreis an einer klar formulierten Vision, welche Lebensbedingungen es für die Kinder, Jugendliche und deren Familien im Landkreis im Sinne des Paragraf 1 Kinder- und Jugendstärkungsgesetz braucht. Dadurch fehlt es auch an einer Benennung der Ziele für die Kinder- und Jugendarbeit. In den Erhebungen zu diesem Auftrag zeigte sich diesbezüglich eine fehlende Orientierung. Dies führt dann auch dazu, dass es zwischen Trägern, Verwaltung und Kommunen keine gemeinsame Grundlage gibt, auf Basis derer Entscheidungen ausgehandelt werden können. Die Angebotslandschaft der Kinder- und Jugendarbeit wird aktuell mehr verwaltet als gestaltet.

Für die Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit empfiehlt ORBIT die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbilds. Der Prozess (als erster Schritt des Planungsprozesses) sollte durch das Jugendamt organisiert sein und mit breiter Beteiligung von Politik, Kommunen, Trägern sowie Kindern und Jugendlichen stattfinden. Am Ende sollte im Leitbild eine Art Idealzustand der Angebotslandschaft für Kinder und Jugendliche stehen.

Es sollte durchaus erlaubt sein, sich diesbezüglich höhere Ziele zu stecken, als man auf Anhieb erreichen kann. Das Leitbild formuliert das, wohin man will. Alle Entscheidungen der Akteur*innen der Kinder- und Jugendarbeit können dann daraufhin geprüft werden, ob sie den Vogtlandkreis weiter hin zu den gesteckten Zielen bringen oder ihn weiter davon entfernen. Es schafft eine gemeinsame Grundlage in den verschiedenen kommunikativen und kooperativen Aushandlungen zwischen den Akteur*innen.

ORBIT ist in seinem Analyseauftrag auf ein in vielerlei Hinsicht angespanntes Verhältnis zwischen den verschiedenen Akteur*innen der Kinder- und Jugendarbeit gestoßen. In der Betrachtung des Zusammenwirkens der verschiedenen Akteur*innen wurden Herausforderungen ersichtlich, die einen vertrauens- und respektvolleren Umgang nötig machen. Dabei liegt es an allen Akteur*innen selbst, das Zusammenwirken produktiver und zielführender zu gestalten. Dies sollte gelingen, wenn gemeinsame und von allen akzeptierte Grundlagen geschaffen werden. Eine externe Begleitung dieses Prozesses wird dringend empfohlen.

Eine dieser Grundlagen ist das Leitbild für die Kinder- und Jugendarbeit. Durch die breite Beteiligung kann signalisiert werden, dass der Leitbildformulierungsprozess eine Art Neustart der Beziehungen darstellt. Alle Beteiligten sollten in diesen Prozess mit einem Vertrauensvorschuss gehen und sich auf das gemeinsame Ziel konzentrieren, nämlich die Schaffung eines für Kinder und Jugendliche lebenswerten Vogtlandkreis.

Bestandserhebung

Die Jugendamtsverwaltung verfügt nach Ansicht von ORBIT bereits über einen guten Überblick über bestehende Angebote. Auch bestehen gesammelte Daten zur Sozialstruktur im Vogtlandkreis. Eine systematische Erfassung mittels eines klar definierten Datenkonzepts steht aber noch nicht ausreichend zur Verfügung. Im Gespräch mit der Verwaltung wurde der Wunsch geäußert, eine bessere Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu haben, mit der die Angebote bewusster platziert werden können.

Neben Sozialstrukturdaten ist insbesondere eine quantitative und qualitative Sozialraumanalyse von Vorteil. Das Leben und Wirken junger Menschen geschieht in Sozialräumen, die für jeden unterschiedlich gezogen sind. Oftmals gibt es einen recht starken Bezug zur jeweiligen Kommune. Kinder- und Jugendarbeit agiert entsprechend sozialräumlich. Die Planung der Angebotsstruktur muss diesem Umstand gerecht werden. Dafür benötigt es einer guten Sozialraumanalyse, die mit möglichst kleingliedrig zur Verfügung stehenden Daten den Bedarfsermittlungs- und Maßnahmenplanungsprozess informieren kann.

Erhebung der Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen und Bedarfsermittlung

Eine wesentliche Problematik der Kinder- und Jugendarbeit im Vogtlandkreis ist ein eher eindimensionaler Blick auf den Bedarf. Aktuell wird der Bedarf vorrangig zwischen der Verwaltung und den Kommunen ausgehandelt. Dadurch, dass dem Jugendamt verlässliche, eigens erhobene Daten zum Bedarf fehlen, ist es in den Entscheidungen abhängig von Aussagen der Kommunen zu benötigten (oder nicht benötigten) Angeboten und auch Aussagen der Träger, welche Bedarfe sie in ihren Regionen identifizieren. Angebote werden dann im Gespräch mit den Trägern bewertet.

Dem Jugendamt wird dringend empfohlen, einen Bedarfsermittlungsprozess zu formalisieren und die Bedarfe unabhängig von finanziellen Überlegungen zu bestimmen. Die Gestaltung der Kinder- und Jugendarbeit hat sich an den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen zu orientieren, also an deren Wünschen und dem, was sie brauchen. Deshalb ist die Basis der Bedarfsermittlung eine möglichst umfassende Erhebung der Bedürfnisse direkt bei den jungen Menschen.

ORBIT empfiehlt, eine belastbare Basiserhebung durchzuführen, um einen Überblick über die Bedürfnisse zu erhalten:

- Zielgruppe: 12- bis unter 27-Jährige
- standardisierte, schriftliche, altersgerechte Fragebögen
- Gestaltung nach sozialwissenschaftlichen Kriterien
- inhaltliche Ausrichtung im Hinblick auf Bedürfnisse, die dem Planungsprozess hilfreich sind
- Ziel: repräsentative Stichprobe

In die Gestaltung der Fragebögen sollten die Träger der Kinder- und Jugendarbeit eingebunden sein, damit ihre Erfahrungswerte Einzug finden. Es muss aber stets darauf geachtet werden, dass bereits bestehende Bedarfvorstellungen den Inhalt der Fragebögen nicht verzerren, um eine möglichst objektive Datenbasis zu schaffen. Die Auswertung muss mit sozialwissenschaftlichen Methoden geschehen, damit in die Analyse keine vorgeformten Ergebnisvorstellungen oder -wünsche Einzug nehmen.

Die Basiserhebung sollte in etwa alle zwei bis spätestens vier Jahre wiederholt und möglichst weitreichend mit zusätzlichen Erhebungen ergänzt werden, um ein aktuelles und vollständiges Gesamtbild von den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen zu erlangen:

- Befragung von einzelnen Kindern und Jugendlichen (12 bis unter 27 Jahre) mittels Jugendkonferenz, Fokusgruppen oder Einzelinterviews
- Befragung von 8- bis 12-Jährigen mittels kleiner Fokusgruppengespräche
- Befragung von Kinder- und Jugendarbeiter*innen, Koordinator*innen der Kinder- und Jugendverbände und ehrenamtlich Tätigen mittels standardisierter Fragebögen
- Befragung von Vertreter*innen der kommunalen Verwaltungen mittels teilstandardisierter Fragebögen

Die erhobenen, zusammengeführten, gut aufbereiteten und analysierten Bedürfnisdaten werden dann in einem Aushandlungsprozess zwischen allen Beteiligten in Bedarfe übersetzt. Bedarfe sind also die konkreten Angebote, die fachlich und sozialpolitisch für erforderlich und möglich gehalten werden. Idealerweise geschieht die Bestimmung der Bedarfe in einem partizipativen Prozess. Sowohl Träger als auch Kommunen müssen eingebunden sein, insbesondere ist aber auch die Einbindung von Kindern und Jugendlichen hilfreich, um die Bedürfnisse richtig zu interpretieren. Dies kann mit den gerade erwähnten vertiefenden Jugendkonferenzen, Fokusgruppen bzw. Einzelinterviews verbunden werden, in denen über die Ergebnisse der Basiserhebung gesprochen wird.

Eine gut erhobene Datengrundlage für die partizipativ ermittelten Bedarfe trägt, zusammen mit dem gemeinsam formulierten Leitbild, dazu bei, dass die Beziehung zwischen Verwaltung und Trägern harmonisiert wird, da eine Basis geschaffen wird, auf der Entscheidungen getroffen werden. Je besser Politik und Verwaltung ihr Handeln, die Träger ihre Angebotsgestaltung und die Verbände ihre Vereinsangebote auf einer allgemein akzeptierten Grundlage stützen können, desto einfacher sind die Aushandlungsprozesse und desto besser kann die Kinder- und Jugendarbeit gelingen.

Finanzplanung mithilfe einer Priorisierung der Bedarfe

Wichtig zu betonen ist, dass in der Bedarfsermittlung Finanzierungsüberlegungen außen vor gelassen werden müssen. Die Finanzplanung setzt erst ein, wenn die Bedarfe ermittelt werden. Bedürfnisse und somit Bedarfe existieren unabhängig davon, welche Gelder zur Verfügung stehen. Wird im Bedarfsermittlungsprozess (oder in einem Prozessschritt davor) bereits eine Finanzschränke berücksichtigt, kann die letztendlich resultierende Angebotsstruktur nur schwer bedarfsgerecht sein. Bedürfnisse bzw. Bedarfe werden dann gar nicht erkannt. Nachdem die Bedarfe formuliert sind, kann politisch ausgehandelt werden, welche Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden können, um die Bedarfe zu decken.

Nachdem die Bedarfe festgelegt sind, sollten diese in eine Rangfolge gebracht werden. In dieser Prioritätenliste werden auch die für die einzelnen Prioritätsstufen notwendigen Finanzrahmen festgesetzt. Dadurch wird klar, welche Mittel für welche Prioritätsstufen notwendig sind. Mit dieser Liste kann dann der politische Aushandlungsprozess des am Ende zur Verfügung stehenden Finanzrahmens beginnen. Dabei ist durch die Priorisierung jedem Beteiligten klar, welche Angebote nicht umgesetzt und entsprechend welche Bedarfe nicht gedeckt werden können, wenn der Finanzrahmen auf ein gewisses Maß gesetzt wird. Die Rangfolge orientiert sich an den Bedarfsdaten und ist fachpolitisch abgestimmt. Die Entscheidung darüber obliegt dem Jugendhilfeausschuss.

Angebotsstrukturierung mithilfe von Kernzentren der Kinder- und Jugendarbeit

Nachdem die Bedarfe feststehen, kann mit der Gestaltung der Angebotsstruktur begonnen werden. ORBIT schlägt dazu vor, Kernzentren der Kinder- und Jugendarbeit zu etablieren. Diese Kernzentren gestalten sich wie folgt:

- Je Planungsregion (orientiert an identifizierten Sozialräumen) wird ein Kernzentrum etabliert, in dem möglichst alle Angebote für die Planungsregion konzentriert sind. Über das Kernzentrum wird ein hauptamtliches Angebot an Kinder- und Jugendarbeit in allen Kommunen der Planungsregion bereitgestellt. Insgesamt decken alle Einzugsgebiete der Kernzentren den gesamten Vogtlandkreis ab. Für das gesamte Einzugsgebiet liegt eine Gesamtkonzeption vor, welches alle Elemente des Kernzentrums berücksichtigt.
- Das Kernzentrum selbst bietet Angebote für Kinder und Jugendliche und sollte so ausgestattet sein, dass es vielseitig einsetzbar ist und genügend Platz bietet.
- Die personelle Ausstattung ist so geregelt, dass Arbeitsabläufe und Aufgaben effizient verteilt werden können. Mitarbeiter*innen können sich gegenseitig vertreten, administrativ bzw. kommunikativ unterstützen, Teamstrukturen etablieren und sich fachlich-inhaltlich austauschen bzw. gemeinsam ihre Angebote planen. Die Qualifikationen des Personals sind über das Gesamtkonzept abgestimmt, sodass flexiblere Einstellungskriterien möglich sind. Ehrenamtliche können über das Kernzentrum auf die Angebote verteilt werden.
- An das Kernzentrum sind mehrere Nebenstandorte gebunden, die in den Kommunen des Einzugsgebiets platziert sind. Diese Standorte können unterschiedlich ausgestaltet sein und flexibel genutzt werden. Die Nebenstandorte sind in die Gesamtkonzeption des

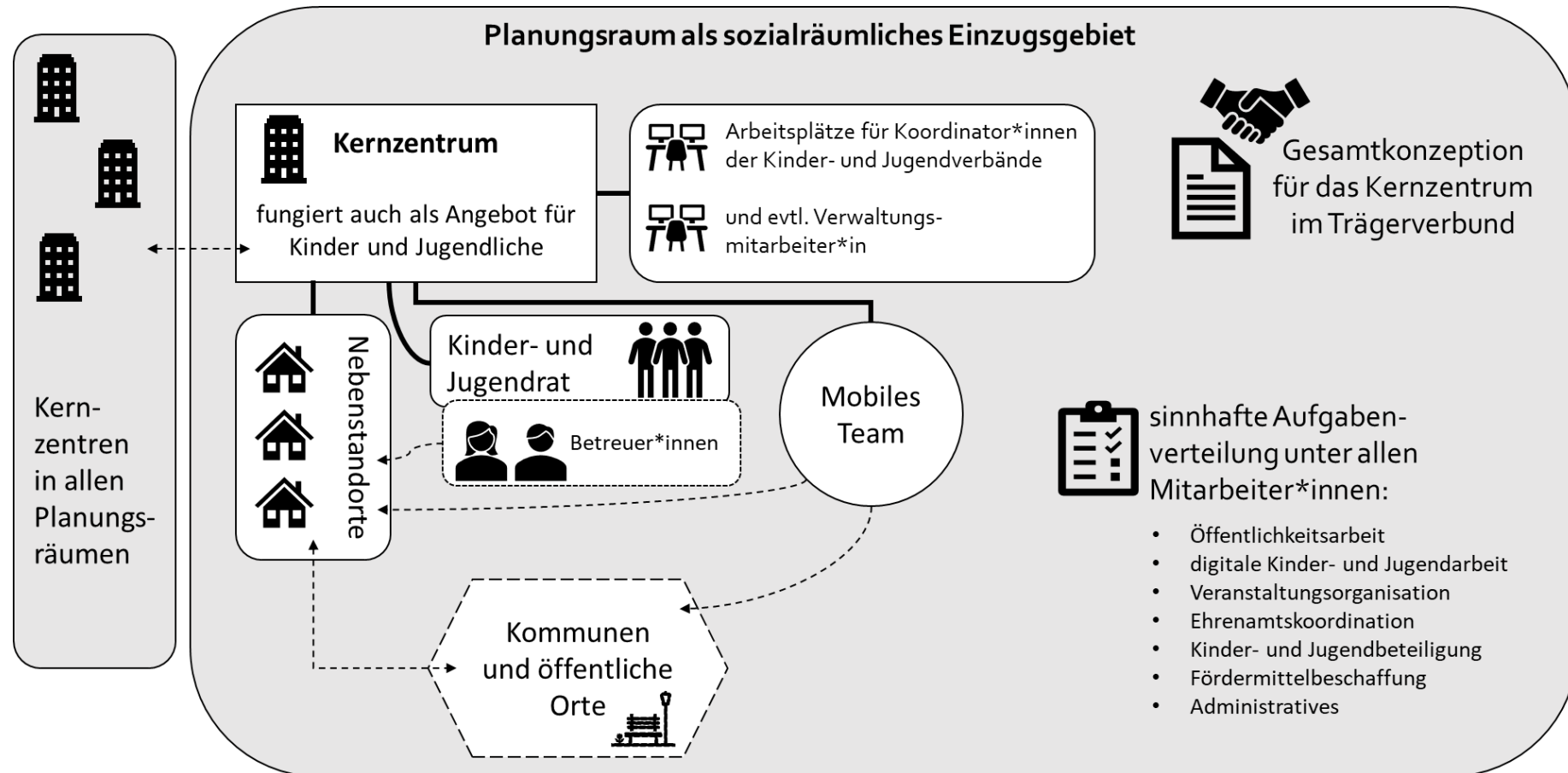
Kernzentrums eingegliedert, wodurch die Angebotsgestaltung der Nebenstandorte miteinander abgestimmt ist. Ressourcen und Personal werden zwischen den Nebenstandorten und dem Kernzentrum geteilt.

- Die mobile Kinder- und Jugendarbeit ist eingegliedert in das Kernzentrum und wirkt von dort aus in den gesamten Sozialraum. Sie dient als Bindeglied zwischen den verschiedenen Angeboten in den Nebenstandorten und wirkt auch in die Öffentlichkeit der Kommunen, indem dort wiedererkennbare Präsenz gezeigt wird. Mobile Kinder- und Jugendarbeit bzw. die Kernzentren sollten dafür auch über geeignete Fahrzeuge verfügen. Die Fahrzeuge können sowohl als „mobiles Beratungsbüro“ und zum Materialaustausch genutzt werden als auch als „Shuttle“ für Kinder und Jugendliche, die zu den verschiedenen Angeboten des Kernzentrums gebracht werden können. Auch die Angebote der aufsuchenden Arbeit sind im Gesamtkonzept des Kernzentrums integriert.
- Den Koordinator*innen der Kinder- und Jugendverbände stehen Arbeitsplätze in den Kernzentren zur Verfügung. Damit stehen sie auch im engen Kontakt mit den Kinder- und Jugendarbeiter*innen und können sich mit ihnen gut vernetzen. Sie sind in die Gesamtkonzeption einzubinden.
- Das Kernzentrum betreibt konzentriert Öffentlichkeitsarbeit für alle Angebote im Einzugsgebiet. Alle eingegliederten Angebote sind für die Nutzergruppen und die Öffentlichkeit erkennbar mit dem Kernzentrum verbunden. Dies gewährleistet Ansprechbarkeit und trägt dazu bei, dass die Kinder und Jugendlichen mehr als nur vereinzelte Angebote des Kernzentrums nutzen.
- Junge Menschen werden in die Gestaltung des Kernzentrums eingebunden, indem sie sich in einem Jugendrat organisieren können. Sie können sich auch als Betreuer*innen für die Angebote des Kernzentrums engagieren, um bspw. Nebenstandorte selbstverwaltet anzubieten oder mithilfe klarer Ansprechpartner*innen in den Kernzentren Projekte zu organisieren.

Die Kernzentren werden den Herausforderungen, die einem Flächenlandkreis in der Gestaltung der Angebotsstruktur begegnen, gerechter, als es die bisherigen Angebotsformen der einrichtungsbezogenen Kinder- und Jugendarbeit tun. Sie bieten eine Flexibilität in der Angebotsgestaltung und begünstigen Kooperations-, Vernetzungs- und Synergieeffekte, wodurch die Angebote stärker in die Breite wirken können.

Zu beachten sind bei der Etablierung der Kernzentren zwei Aspekte: Erstens muss die Trägervielfalt gewahrt bleiben. Zu empfehlen sind hier Trägerverbände zur Betreuung der Kernzentren, um die Synergien und Erfahrungen aus der bisherigen Arbeit zu nutzen. Die Förderregularien und Leistungsbeschreibungen sollten so gestaltet sein, dass mehrere Träger in einem Kernzentrum wirken können. Außerdem müssen auch Angebote bestehen dürfen, die nicht in Kernzentren integriert sind. Zudem müssen die Kernzentren gut mit den bestehenden Angebotsstrukturen zusammengeführt werden. In der Etablierung ist darauf zu achten, dass manche Träger in Planungsregionen bzw. Sozialräumen bereits so etabliert sind, dass ihre Angebote in ein Kernzentrum eingefasst werden können. Dafür ist es wichtig, auch im Schritt der Angebotsstrukturierung die Träger frühzeitig einzubinden.

Das Konzept der Kernzentren wird in diesem Schaubild noch einmal verdeutlicht:



Aufwertung der Stellung der Kinder- und Jugendarbeit, Sicherstellung guter Rahmenbedingungen und transparente Bewertung der Angebote

Kinder- und Jugendarbeit ist Teil der sozialen Infrastruktur eines Landkreises und der darin befindlichen Kommunen. Der Gesetzgeber räumt dieser einen hohen Stellenwert ein. In den bundesweiten Fachdebatten wird Kinder- und Jugendarbeit einerseits als maßgeblicher außerschulischer, also nonformaler, Bildungsbereich bewertet, der auch also sogenannte dritte Sozialisationsinstanz (neben Elternhaus und Schule) definiert wird. Andererseits gilt Kinder- und Jugendarbeit bundesweit auch als Standortfaktor, der die Region prägt, wenn es darum geht, junge Familien zum Bleiben oder Kommen zu motivieren, Fachkräfte für die Wirtschaft zu akquirieren und den kulturellen Wert einer Region zu beschreiben.

Es ist aus Sicht von ORBIT von zentraler Bedeutung für eine gelingende Gestaltung der Kinder- und Jugendarbeit, dass die Kinder- und Jugendarbeiter*innen unter möglichst guten Bedingungen ihrer Aufgabe für die jungen Menschen nachgehen können. Nicht nur, um die Qualität der finanzierten Angebote durch motivierte Mitarbeiter*innen zu sichern, sondern auch um dem Fachkräftemangel mithilfe von personalbindungsfähigen Arbeitsbedingungen entgegenzuwirken. Wohlwollende Rahmenbedingungen für die Angebote zu schaffen, sollte für Entscheidungsträger*innen im Vogtlandkreis ein höherbewertetes Kriterium sein. Dabei empfiehlt sich der intensive Austausch mit den Trägervertreter*innen, damit gewährleistet werden kann, dass möglichst viel Arbeitszeit den Kindern und Jugendlichen zugutekommt und die Zeit, in der Räume ungenutzt bleiben, minimiert ist.

Große Bedeutung kommt der Finanzierungssicherheit der Angebote zu. Alle Träger, insbesondere die kleinen, befürchten von Jahr zu Jahr, dass sie Leistungen kürzen müssen oder ihre Angebote nicht mehr aufrecht erhalten können. ORBIT empfiehlt die Verlängerung des Förderzeitraums von einem Jahr auf zwei bis vier Jahre, entsprechend der finanzpolitischen Möglichkeiten. Dies würde die Träger von der Finanzierungsunsicherheit entlasten und ihnen erlauben, Personal einfacher zu finden und zu binden. Außerdem entlastet es Träger und Verwaltung von administrativen Aufgaben, die mit der Fördermittelbeantragung bzw. Antragsprüfung zusammenhängen. Es zeigt außerdem einen Vertrauensvorschuss der Verwaltung gegenüber den Trägern und erlaubt den Angeboten, sich auszugestalten und im Sozialraum zu etablieren.

Die Bewertung der Angebote obliegt der Jugendamtsverwaltung und muss transparent erfolgen. Die dafür verwendeten Kriterien müssen den Trägern bekannt sein. Im Rahmen von jährlichen Projekt- und Strukturevaluierungen werden Gespräche zwischen Trägern, Kommunen und dem Jugendhilfeausschuss (bzw. dem angegliederten Unterausschuss) zur Angebotsbewertung transparent geführt und dokumentiert. Während die Besucher*innenstatistiken dabei eines von vielen Kriterien sind, ist eine überproportionale Betonung der Besucher*innenzahlen von Angeboten in den Gesprächen mit Verwaltungsmitarbeiter*innen und politischen Vertreter*innen zu erkennen. Diese sollten nach Ansicht von ORBIT kein in diesem Ausmaß ausschlaggebender Bewertungsaspekt mehr sein. Vielmehr ist das Ziel, die Wirkung von Angeboten auf Grundlage der ermittelten Bedarfe zu messen und Indikatoren zur Wirkungsmessung festzuschreiben. Solange Angebote dem Bedarf entsprechen, sollten sie Bestand haben. Bei geringen Besucher*innenzahlen sollten die Verwaltung, die jeweilige Kommune und der entsprechende Träger gemeinsam in

regelmäßigen Wirksamkeits- bzw. Qualitätsdialogen überlegen, wie mehr Kindern und Jugendlichen das Angebot zugänglich gemacht werden kann und inwiefern die Angebotskonzeptionen Veränderung finden müssen. Nicht jedes Angebot muss dabei aber alle Aufgaben der Bedarfsabdeckung erfüllen. Es ist darauf zu achten, dass die Angebotsstruktur in seiner Gesamtheit bedarfsdeckend ist.

Etablierung von Beteiligungsstrategien

Aus Sicht von ORBIT fehlt es im Vogtlandkreis fast zur Gänze an Möglichkeiten für die Kinder und Jugendlichen, sich in die Gestaltung der für sie bestehenden Angebotslandschaft einzubringen. Beteiligung in den Einrichtungen wird in den meisten Angeboten der Kinder- und Jugendarbeit allerdings bereits gelebt. Junge Menschen können sich dort mit ihren Bedürfnissen einbringen, die dann von den Fachkräften versucht werden, gemeinsam mit ihnen umzusetzen. Um aber auf die Angebotsstruktur Einfluss zu nehmen oder selbst Angebote zu schaffen, fehlt es den Kindern und Jugendlichen an Möglichkeiten.

Der Vogtlandkreis würde aus Sicht von ORBIT stark davon profitieren, Beteiligungsformate in allen Planungsschritten zu etablieren:

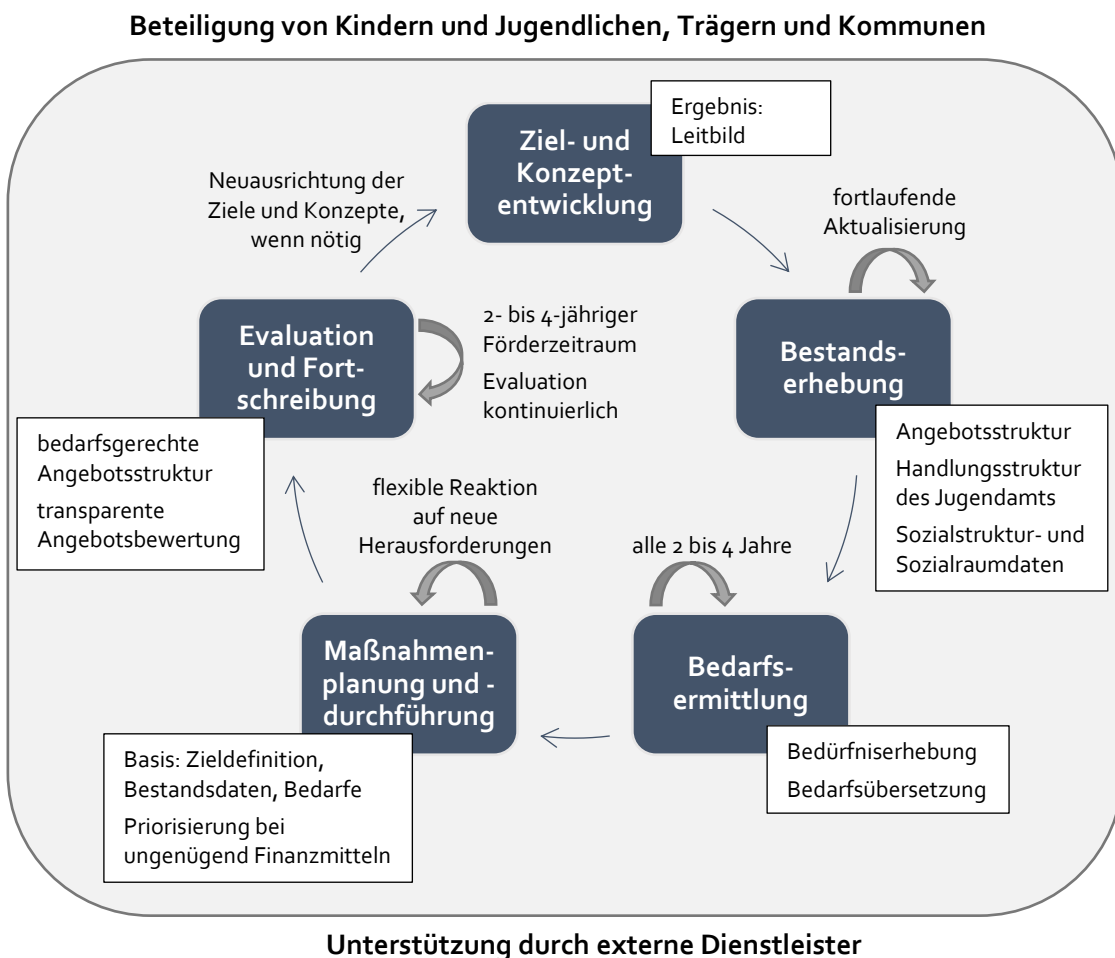
- Eine Einbindung in die **Leitbilderstellung** gewährleistet, dass Kinder und Jugendliche in diesem Prozess nicht vergessen werden. Sie schärfen mit ihren Beiträgen die Präzision der Zieldefinitionen.
- Durch eine umfängliche **Bedürfniserfassung** werden die Kinder und Jugendlichen und deren Wünsche gehört, insbesondere in den die Basiserhebung erweiternden Methoden. Es ist so gewährleistet, dass die Ausrichtung der Kinder- und Jugendarbeit an dem, was junge Menschen brauchen und wollen, nicht verloren geht.
- Auch in den Prozess der **Aushandlung der Bedarfe** ist eine Partizipation der Kinder und Jugendlichen von Vorteil, da Übersetzungsfehler zwischen Bedürfnissen und Bedarfen geschehen können. Erwachsene haben möglicherweise andere Vorstellungen davon, wie die Bedürfnisse der jungen Menschen befriedigt werden könnten und schaffen möglicherweise Angebote, die ihnen nicht gerecht werden.
- Werden Kinder und Jugendliche in die **Angebotsgestaltung** integriert, können diese zielgerichteter strukturiert werden. Von Seiten der Politik und Verwaltung sollte diese Beteiligung als eine Entlastung vom Druck, korrekte und funktionierende Angebote zu schaffen, gesehen werden, denn die Adressat*innen können direkt mitgestalten. So entsteht auch ein Verantwortungsgefühl bei den Kindern und Jugendlichen für die mit ihnen gemeinsam geschaffenen Angebote. Von jungen Menschen selbstverwaltete und -organisierte Räume bzw. Projekte und Veranstaltungen können Lücken füllen, die von den Planer*innen übersehen wurden.
- Durch gut etablierte Beteiligungsformate erhalten Politik, Verwaltung und Träger eine ständige Rückmeldung dazu, wie die Kinder und Jugendlichen auf die Angebote reagieren. So können im Schritt der **Evaluation bzw. Fortschreibung** frühzeitig Mängel und Potentiale erkannt werden.

Wichtig ist, dass Beteiligung tatsächlich stattfindet und nicht bei einem simplen „Beisein“ verharrt. Beteiligung bedeutet, dass Kinder und Jugendliche mitbestimmen und mitgestalten dürfen, also an der Entscheidungsfindung teilhaben. Vorhaben, die den jungen Menschen zeigen, dass ihre Beiträge in der endgültigen Entscheidung keinen Eingang fanden, werden dazu führen, dass sie sich desillusioniert von späteren Beteiligungsversuchen abwenden. Echte

Beteiligung trägt dazu bei, dass Kinder und Jugendliche gut im Landkreis leben können und stärkt somit die Bindung an die Region.

Fazit

Sofern die Einschätzungen und Empfehlungen von ORBIT angenommen werden, kommt auf den Vogtlandkreis die Herausforderung zu, die Angebotslandschaft der Kinder- und Jugendarbeit mithilfe eines gut durchdachten Planungskonzeptes weiterzuentwickeln und umzubauen. Dabei bilden die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen, der Träger und der Kommunen sowie eine angeratene externe Begleitung die Klammer. Zusammengefasst ist dieser Prozess in folgendem Schaubild:



Einige der Empfehlungen decken sich mit den Zielstellungen der Integrierten Sozialplanung. Es ist das Ansinnen von ORBIT, mit dem Abschlussbericht die Umsetzung des Sozialplans und von Maßnahmen darüber hinaus zu unterstützen. Dabei ist zu erwarten, dass die Umsetzung der aus den Handlungsempfehlungen resultierenden Aufgaben einen mittelfristigen Umsetzungszeitrahmen benötigen, da mehrere zeitintensive Prozesse in die Wege geleitet werden. Damit verbunden sind auskömmliche und stabile personelle Ressourcen in der Jugendamtsverwaltung. Alle kommenden Weiterentwicklungen müssen im Sinne der Interessen und Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen im Vogtlandkreis geschehen. Dies war auch der Gesichtspunkt in der Erstellung des Abschlussberichts.

Nutzung externer Dienstleister und Prozessbegleitung

Aufgrund des teilweise angespannten Verhältnisses zwischen den verschiedenen Akteur*innen der Kinder- und Jugendarbeit, schlägt ORBIT vor, externe Partner*innen in die Prozesse zu involvieren.

Für die Bedürfniserhebung bietet sich die Nutzung externer Dienstleister unmittelbar an. Eine nach sozialwissenschaftlichen Methoden funktionierende Bedürfniserhebung benötigt die entsprechende Expertise in Konzeption, Durchführung und Auswertung sowie erhebliche Zeit- und Materialressourcen, bspw. Software zur Datenspeicherung und -auswertung. Diese müssten im Jugendamt vorhanden sein, damit die Bedürfniserhebung gut gelingen kann. Auch in der Sozialstruktur- und Sozialraumanalyse gelten grundsätzlich sozialwissenschaftliche Kriterien, die es einzuhalten gilt, damit die Daten richtig eingeordnet werden und die Bezüge zu den Bedürfnisdaten richtig hergestellt werden. Die zusammengenommene Interpretation der Daten benötigt umfangreiche Datendarstellungs- und -auswertungsverfahren.

Neben der Durchführung dieser wissenschaftlichen Analysen befinden sich im Planungsprozess viele Schritte, denen eine fachlich informierte Moderation zuträglich wäre. Die Etablierung eines Leitbilds sollte unter größerer Beteiligung stattfinden. Eine externe Begleitung ist möglicherweise dabei behilflich, alle Beteiligten zusammenzubringen und die Beiträge systematisch zu sammeln und zu bündeln. Auch der Bedarfsaushandlungsprozess könnte durch externe Moderation und Einschätzungen reibungsloser und zielführender gestaltet werden, da in ihm kein geringes Konfliktpotential steckt. Dasselbe gilt für die Maßnahmenplanung, in der ein externer Partner gewährleisten kann, dass Potentiale und Lücken erkannt werden und die Bedarfe in der Angebotsstruktur abgedeckt sind. Schließlich können auch Evaluationen bzw. damit verbundene Wirkungsanalysen durch externe Partner durchgeführt werden.

Für die Durchführung und Etablierung von Beteiligungsformaten ist eine externe Moderation hilfreich, die beratende Expertisen mitbringt. Der Organisationsaufwand von Beteiligung, insbesondere bei noch zu etablierendem Engagement der jungen Menschen selbst, sollte nicht unterschätzt werden.

Allen diesen Einsatzmöglichkeiten externer Dienstleister ist gemein, dass sie Neutralität in den Prozess bringen. Dies kann dabei helfen, bestehende Konflikte aufzulösen und mögliche Tendenzen der Verhärtung eines Aushandlungsprozesses vorzubeugen. Externe Partner haben zwar ein grundsätzliches Interesse, ihren Auftrag idealerweise im Sinne der Kinder und Jugendlichen durchzuführen, müssen dabei aber keine der involvierten Seiten einer Aushandlung unmittelbar vertreten.

Auflistung der Handlungsempfehlungen zu den Themenbereichen

Der vollständige Abschlussbericht beinhaltet detaillierte Herleitungen einer Fülle von Handlungsempfehlungen. Diese Inhalte können in diesem Kurzbericht auch in komprimierter Form nicht so wiedergegeben werden. An dieser Stelle sollen die Handlungsempfehlungen also ohne weitere Vertiefung aufgelistet werden, mit der Empfehlung, die Begründungen für einzelne Punkte im Abschlussbericht nachzulesen.

Angebotsstruktur

- Ausrichtung der Angebotsstrukturierung an einer umfänglichen, möglichst objektivierten Bedarfsanalyse (auch in Plauen)
- Ausrichtung der Angebotsplatzierung an Sozialstruktur- und Sozialraumanalysen unter Berücksichtigung des Mobilitätsverhaltens von Kindern und Jugendlichen
- Abkehr von der Fixierung auf einen Vergleich mit sächsischen Landkreisen nach statistischen Kennzahlen hin zu einer internen Betrachtung der Bedarfserfüllung der Angebote und einem inhaltlich-vergleichenden, inspirierenden Austausch zwischen den örtlichen Trägern
- Respektierung des Bedürfnisses von Kindern und Jugendlichen nach Öffentlichkeit und Schaffung sicherer öffentlicher Räume
- Entlastung der Ehrenamtlichen der Kinder- und Jugendvereine von Problemlagen von Kindern und Jugendlichen durch die Verfügbarkeit von hauptamtlich tätigen Kinder- und Jugendarbeiter*innen
- Vermeidung von Schließzeiten von Angeboten und Achtung der Wichtigkeit der Beziehungsarbeit in der Kinder- und Jugendarbeit
- Schaffung einer möglichst lückenfreien Angebotsstruktur hauptamtlicher Kinder- und Jugendarbeit

Finanzierung

- Überprüfung der Förderrichtlinie auf Transparenz und Vergleichbarkeit für alle Zuwendungsempfänger
- Gewährleistung der rechtzeitigen Zustellung von Förderbescheiden für die Angebote der Kinder- und Jugendarbeit, gegebenenfalls flankiert von kurzfristigen Behelfsinstrumenten wie vorzeitiger Maßnahmenbeginn oder Inaussichtstellung
- Festlegung von regelmäßig überprüften Mindest-Förderquoten für die Kinder- und Jugendarbeit aus dem Gesamthaushalt in bedarfsgerechter Höhe
- Erhöhung der Förderzeiträume auf zwei bis vier Jahre, je nach finanzpolitischer Möglichkeit
- Aufgabe der kommunalen Mitfinanzierung der Angebote der Kinder- und Jugendarbeit bei eventueller Erhöhung der Kreisumlage oder einer pro Jugendeinwohner*innen von den Kommunen an den Landkreis entrichteten Pauschale
- Erschließung neuer Finanzquellen durch Träger und Landkreis
- Verzicht auf die Nutzung von organisationsbezogenen Eigenmitteln zur Finanzierung der Angebote der Kinder- und Jugendarbeit bei lediglicher Nutzung von angebotsbezogen erwirtschafteten Eigenmitteln

- Aufgabe der Kommunalen Kinder- und Jugendpauschale und Umfangung in themenspezifische Förderfonds

Rahmenbedingungen in den Angeboten

- Flexibilisierung der Kriterien für die verschiedenen Angebotsformen zur Ermöglichung der bedarfsgerechten Gestaltung der Angebote
- Entlastung der Mitarbeiter*innen der Angebote von Nebentätigkeiten zur Fokussierung auf die Kinder- und Jugendarbeit
- Bildung von Vertrauen in die Expertise der Kinder- und Jugendarbeiter*innen im Hinblick auf die Angebotskonzeption und die sozialpädagogische Tätigkeit
- Ermöglichung der Angebotsbereitstellung an Wochenenden und Feiertagen ohne Verpflichtung dazu und Öffnungszeitengestaltung in den Konzeptionen durch die Angebote selbst
- Entwicklung von wissenschaftlich fundierten und konzeptionell zu verankernden Wirkungsdimensionen für die Beurteilung der Angebote
- Verzicht auf die Eingrenzung von altersspezifischen Hauptzielgruppen in den Leistungsbeschreibungen und Berücksichtigung von Altersunterschieden der Zielgruppen in der allgemeinen Angebotsstrukturierung
- Beachtung der Sinnhaftigkeit von ausreichend finanzierten Räumlichkeiten und Fahrzeugen für die mobile Kinder- und Jugendarbeit
- Möglichst umfängliche Bildung von Teamstrukturen zur Vermeidung von Schließzeiten, Qualitätssteigerung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Angeboten
- Schaffung guter Arbeitsbedingungen zur Findung und Bindung von qualifizierten Kinder- und Jugendarbeiter*innen
- Flexibilisierung in der Einstellung von Mitarbeiter*innen in den Angeboten bei gleichzeitiger Wahrung des Fachkräftegebots
- Sicherstellung zeitlicher Ressourcen für Vernetzungs- und Kooperationstätigkeiten, Öffentlichkeitsarbeit und digitale Kommunikation der Mitarbeiter*innen in den Angeboten
- Nutzung digitaler Möglichkeiten für die Kinder- und Jugendarbeit
- Verstärkung der Bewerbung der Angebote
- Etablierung von informellen Austausch- und Kennenlernformaten sowie Kompetenzteams

Zusammenwirken der Akteur*innen

- Neustart der Aushandlung der Leistungsbeschreibungen unter Berücksichtigung der inhaltlichen Empfehlungen von ORBIT und mit unmittelbarer Trägerbeteiligung
- Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Kinder- und Jugendarbeit bei allen Beteiligten
- Aufwertung der Kinder- und Jugendarbeit im politischen Diskurs
- Sicherstellung der Handlungsfähigkeit des Jugendamts durch entsprechende Ressourcen, Kapazitäten sowie personelle Stabilität und Ermöglichung eines größeren Handlungsspielraums für die Mitarbeiter*innen
- Verbesserung des Verhältnisses zwischen Verwaltung und freien Trägern durch Neustart der Beziehungen mittels externer Begleitung
- Etablierung eines Qualitäts- und Wirksamkeitsdialogs

- Intensivierung der produktiven Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Trägern durch Einbindung der Angebote in das kommunale Gemeinwesen, evtl. mit Schaffung von Koordinator*innenstellen in den kommunalen Verwaltungen
- Häufigere Sitzung des Jugendhilfeausschusses und Stärkung der Diskussionskultur über eine eigene Geschäftsordnung für eine Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten des Ausschusses
- Verbesserung der Wirksamkeit der partizipativen Zusammenarbeit zwischen Jugendamtsverwaltung und freien Trägern
- Etablierung umfassender Beteiligungsstrategien für Kinder und Jugendliche unter Berücksichtigung der Angebote der Kinder- und Jugendarbeit