

Landeshauptstadt Potsdam

Stationäre offene Kinder- und Jugendarbeit

Einführung und Erprobung von
Leistungs- und
Qualitätsentwicklungsvereinbarungen

- Evaluationsbericht -

BIUF e.V.
KORUS - Beratung
Charlotte Große

Gregor-Mendel-Str. 5
14469 Potsdam



Inhalt

	Seite
0. Einleitung	2
1. Ausgangssituation	2
2. Abschluss von Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen - Prozessbeschreibung -	3
2.1 Vorlaufphase	3
2.2 Modellphase	5
2.2.1 Bilanzierung der 1. Vertragsverhandlungen	5
2.2.2 Zwischenauswertungen	7
2.2.3 Vorbereitung der Folgeverhandlungen	9
3. Ergebnisse des Modellprojektes	10
4. Empfehlungen zur Weiterarbeit	12
4.1 Konzeptqualität	12
4.2 Strukturqualität	13
4.3 Prozessqualität	16
4.4 Ergebnisqualität	17
5. Zusammenfassende Bewertung und Ausblick	18

Anlagen:

- grafische Darstellung LQEV – Prozess
- LQEV – Vorlauf – Übersicht
- Stufen der Beteiligung



0. Einleitung

Die, bis auf den Klub Innenstadt, inzwischen mit allen stationären offenen Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit abgeschlossenen Leistungs-, Qualitäts- und Entgeltvereinbarungen (LQEV) bilden den vorläufigen Schlusspunkt eines mehr als 10-jährigen Qualitätsentwicklungsprozesses im Leistungsbereich §§ 11 und 13 SGB VIII.

Die LQEV basieren auf

- dem Leistungskatalog „Offene Kinder- und Jugendarbeit in Potsdamer Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen“ (DS 068/99/JHA), in dem Leit- und Handlungsziele sowie Leistungsangebote beschrieben wurden
- der in der Landeshauptstadt Potsdam erarbeiteten Handreichung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches in den Kinder- und Jugendklubs, mit der Aussagen zur Qualität der Leistungserbringung auf den Dimensionen der Struktur und des Prozesses getroffen werden können (DS 02/SVV/0487)
- den Leitbildaussagen und Schwerpunkten der offenen Arbeit, die in den „Leitlinien offener Kinder- und Jugendarbeit in Potsdam“ (DS 05/SVV/0829) beschrieben sind sowie
- den in der „Grundversorgung stationäre Kinder- und Jugendarbeit“ (DS 06/SVV/0968) festgelegten Verwaltungsvorgaben zu Leistungen und Öffnungszeiten in den Einrichtungen.

Strukturell sind die LQEV eingebunden in die Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung zur sozialraumorientierten Jugendhilfeplanung und –steuerung (DS 04/SVV/0915, DS 05/SVV/0435) und stellen damit einen weiteren wichtigen Schritt hin zur fachinhaltlichen und finanziellen Steuerung der Leistungserbringung mittels Kontraktmanagement dar.

1. Ausgangssituation

Bereits 2006 hatte die „Steuerungsgruppe zur Umsetzung der sozialräumlichen Orientierung der Arbeit des Fachbereiches Jugendamt“ für die Einführung von Leistungsverträgen für die Kinder- und Jugendarbeit votiert und den Entwurf eines entsprechenden Leistungsvertrages vorgelegt. Die freien Träger der Kinder- und Jugendarbeit sollten jedoch frühzeitig und umfassend am Prozess beteiligt werden. Darüber hinaus forderte die Steuerungsgruppe eine externe Begleitung und Evaluation des Modellprojektes. Durch Umstrukturierungen und personelle Veränderungen sowie die Einführung der doppelten Haushaltsführung standen im Jugendamt jedoch die erforderlichen Ressourcen nicht zur Verfügung, sodass sich die Umsetzung des Vorhabens um ein Jahr verschob.

Darüber hinaus zeigten aber auch die Ergebnisse von Einrichtungsbefragungen durch die Verwaltung, dass – trotz der umfangreichen Vorarbeiten zur Qualitätsentwicklung – nach wie vor Fragen bezüglich der fachinhaltlichen Arbeit geklärt werden mussten.

So ergab die Auswertung der Frequentierung der Einrichtungen eine erhebliche Varianz hinsichtlich der Betreuungsquote (von 5 Kindern / Jugendlichen bis zu 40 BesucherInnen pro Fachkraft). Die Regelöffnungszeiten lagen sowohl bei den Kinder- als auch bei den Jugendklubs über den in der Grundversorgung festgelegten Vorgaben. Bei der Analyse der Angebote in den Einrichtungen drängte sich der Eindruck auf, dass hauptsächlich die Handlungsfelder „offene Treffpunktarbeit“ und „offene Gruppenarbeit“ bedient wurden, während „sozialpädagogisch orientierte Gruppenarbeit“ und Beratungsangebote eine eher nachgeordnete Rolle spielten. Durch junge Menschen selbstverwaltete Angebote existierten – bis auf zwei Ausnahmen – in keinem Jugendklub.

Ein Viertel der BesucherInnen der Jugendklubs war jünger als 14 Jahre – trotz der parallel bestehenden Hort-, Aki und Kinderklubangebote. Die Einrichtungen wurden – bis auf zwei Ausnahmen - überwiegend von männlichen Kindern und Jugendlichen genutzt. Junge Menschen mit Migrationshintergrund stellten nur etwa 10% der NutzerInnen. Auffällig war auch, dass fast die Hälfte der KlubnutzerInnen als sozial benachteiligt / individuell beeinträchtigt eingestuft wurde, obwohl die Einrichtungen vorrangig Angebote der Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII, d.h. Freizeit- und Bildungsangebote für alle jungen Menschen unterbreiten sollten. Damit stand die Frage im Raum, ob die Einrichtungen die eigentliche Zielgruppe der Jugendarbeit aus dem Auge verloren hatten und „nur“ mit denjenigen arbeiteten, die die Angebote bereits seit Jahren nutzten.

Kooperationen erstreckten sich hauptsächlich auf die Zusammenarbeit mit anderen in der Region tätigen Einrichtungen für Kinder und Jugendliche, wenig Zusammenarbeit war sowohl mit den SozialarbeiterInnen an Schulen sowie den StreetworkerInnen als auch mit den überregionalen Angeboten feststellbar.

Die sich daraus ableitenden Fragen nach der (Über-)Belastung der Fachkräfte, der Fachlichkeit der Angebote, der Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Anstellungsträger und insbesondere dem Beitrag, den die stationären Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit für die Entwicklung der Regionen leisten, sind im Prozess der Entwicklung und modellhaften Umsetzung von Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen aufgegriffen und bearbeitet worden.

2. Abschluss von Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen - Prozessbeschreibung -

2.1 Vorlaufphase

Im August 2007 nahm die 2. temporäre Arbeitsgruppe ihre Arbeit auf. Neben den VertreterInnen der Verwaltung (Frau Balke, Bereich Regionale Kinder- und Jugendhilfe und Herr Becker, Qualitätsmanagement Jugendförderung) beteiligten sich für die Träger der Jugendarbeit Frau Matthesius-Handorf (Autonomes Frauenzentrum), Frau Koallick (EJF), Frau Rehbehn (Bürgerhaus am Schlaatz), Frau Sujata (FJS), Herr Schubert (Malteser) sowie Herr Knappe (Breitband) an den Diskussionen.

Entgegen der ursprünglichen Planung, die Ergebnisse bis Dezember 2007 vorzulegen, erstreckte sich der Arbeitsprozess über mehr als neun Monate, da grundlegende haushalts-, vertrags- und steuerrechtliche Fragestellungen lange unklar waren, wodurch die weitere Mitarbeit der TrägervertreterInnen in der AG zeitweilig in Frage stand.

Für den Abschluss von Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen definierte die Arbeitsgruppe folgende Zielstellungen:

- ☞ Die Leistungsverträge dienen der Reflexion der Praxis, sowohl einrichtungsintern als auch im gemeinsamen Gespräch mit der Verwaltung.
- ☞ Die Vertragspartner verhandeln auf gleicher Augenhöhe.
- ☞ Wenn die pädagogische Praxis Änderungen erforderlich macht, können die Verträge flexibel angepasst werden.
- ☞ Die Leistungsverträge dienen der externen Evaluation (Jugendamt) und der Selbstevaluation der Mitarbeiter/innen in den Einrichtungen.
- ☞ Die Dokumentationsinstrumente sind effektiv und vereinheitlicht.
- ☞ Die Sachberichte sind mit denen des Landes abgestimmt bzw. kompatibel.
- ☞ Langfristig gibt es einen Leistungsvertrag für eine Einrichtung mit ihren unterschiedlichen Angeboten.
- ☞ Die Leistungsverträge stellen Transparenz im Feld her.

In der Zeit von August 2007 bis Mai 2008 wurden in insgesamt neun Beratungen der AG

- die durch die Einrichtungen zukünftig zu erbringenden Leistungen – einschließlich der erwarteten Ergebnisse - beschrieben
- ein Raster für die Leistungsbeschreibung entwickelt und an zwei Arbeitsfeldern exemplarisch auf Verständlichkeit und Praktikabilität erprobt sowie
- der Mustervertrag zu den Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen abgestimmt.

Die durch die AG beschriebenen Handlungsfelder definieren, welche Leistungen grundsätzlich durch die stationären offenen Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit in der Stadt Potsdam zu erbringen sind. Art und Umfang der Angebote, die dann konkret zur Anwendung kommen, werden auf der Grundlage der ermittelten Bedarfe in den Regionen zwischen dem öffentlichem und den freien Trägern ausgehandelt. Um Doppelungen zu vermeiden und bestmögliche Synergien zwischen den verschiedenen Anbietern zu erzeugen, sind dabei

- andere Leistungen der Jugendhilfe vor Ort (z.B. Sozialarbeit an Schulen, Kita),
- überregionale Angebote (z.B. Streetwork, Chill Out, Zimtzicken, Medienwerkstatt etc.),
- Angebote an Schulen
- weitere Freizeit- und Unterstützungsangebote für Kinder und Jugendliche vor Ort / in anderen Stadtgebieten sowie
- vor Ort erforderliche Leistungen am Rand des Kerngeschäftes nach §§ 11 und 13 SGB VIII (z.B. Hilfen nach § 27ff) zu berücksichtigen.

In der AG bestand Konsens, dass die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen durch die Fachkräfte grundsätzlich zu dokumentieren ist und diese Unterlagen dem Jugendamt bei Bedarf zur Verfügung gestellt werden. Hinsichtlich der Form sprach sich die Arbeitsgruppe für trägerspezifische Varianten entsprechend der jeweiligen Qualitätshandbücher / QM-Systeme aus anstelle von allgemein verbindlichen Vorgaben zur Dokumentation. Dies erwies sich im weiteren Prozess aus der Sicht der Regionalteamleitungen sowie verschiedener Einrichtungsträger als nicht praktikabel und wurde in ausgewählten Punkten revidiert.

Die Arbeitsergebnisse wurden über den AKKJ mit allen Trägern rückgekoppelt und entsprechende Ergänzungen und Änderungswünsche eingearbeitet.

Die AG schloss ihre Arbeit im Mai 2008 ab. Die Abstimmung der erarbeiteten Unterlagen mit den Anstellungsträgern war für den Herbst des gleichen Jahres vorgesehen. Allerdings nahm die verwaltungsinterne Abstimmung der Beschlussvorlage vor allem wegen der damit verbundenen finanziellen Auswirkungen (Mehrkosten durch das Fachkräftegebot) und vertragsrechtlicher Fragen sehr viel Zeit in Anspruch, wodurch der Prozess sich abermals verzögerte.

Auf der Trägerkonferenz im Februar 2009 sprachen sich die Träger schließlich mehrheitlich für den Abschluss von Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen aus, eine Woche später erfolgte die Zustimmung des Jugendhilfeausschusses. Die Träger wurden im Anschluss aufgefordert, ihre Unterlagen bis zum 09.04.2009 bei den jeweiligen Regionalteamleitungen abzugeben.

Im Vorfeld verständigten sich die MitarbeiterInnen der Verwaltung zu

- den aus ihrer Sicht bestehenden Bedarfen in den Regionen
- den Erwartungen der Verwaltung an die freien Träger
- den mit den Leistungsvereinbarungen verbundenen allgemeinen Zielstellungen und
- den Prüfkriterien für erfolgreiche Vertragsverhandlungen.

Die Verhandlungen zwischen den Trägern und den Regionalteamleitungen, unter teilweiser Teilnahme des Qualitätsmanagers Jugendförderung sowie der externen Evaluatorin, sollten Ende Mai abgeschlossen sein. Es kam jedoch zu zeitlichen Verzögerungen, da der Abgabetermin nicht von allen Trägern eingehalten wurde bzw. mit einigen Einrichtungen aufgrund von Mängeln in den Leistungsbeschreibungen zusätzlicher Beratungsbedarf entstand. In einem Fall konnte die Verwaltung auch nach einer Überarbeitung der Unterlagen durch den Träger kein positives Votum erteilen. In der Konsequenz entschied sich die Stadt für einen Trägerwechsel.

Für die Kinderklubs

„Einsteinkids“, Kindertreff Am Stern, „Junior“, „Unser Haus“ und „Otto-Nagel-Club“

sowie die Jugendklubs

Jugendclub im „Groß Glienicker Begegnungshaus“, Kinder- und Jugendfreizeitzentrum Fahrland, Jugendfreizeitladen (JFL) Golm, Schüler- und Jugendtreff „Ribbeckeck“, Club 91“, „Offline“, „Club 18“, „Alpha“, „Hanns-Eisler-Klub“ und Mädchentreff „Zimticken“

traten die Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zum 01. Juli 2009 mit einer Laufzeit bis 31. Dezember 2010 in Kraft.

Ausgenommen von den LQEV wurden die Medienwerkstatt als überregionales Angebot sowie das Jugendcafé Sprözl, da dort nur eine halbe Personalstelle zur Verfügung steht und damit die Umsetzung der LQEV quantitativ und qualitativ nicht möglich ist.

Bedingt durch die Trägerwechsel erfolgte der Abschluss von LQEV mit den Trägern der Einrichtungen „jwd“ und „el centro“ zu einem späteren Zeitpunkt. Der Klub Innenstadt soll als letzter zum 01.01.2012 folgen.

2.2 Modellphase

2.2.1 Bilanzierung der 1. Vertragsverhandlungen

Im Herbst 2009 zogen die Regionalteamleitungen zusammen mit dem Qualitätsmanager Jugendförderung eine erste Bilanz der Vertragsverhandlungen.

Es wurde deutlich, dass sich die Erwartungen der Verwaltung an die Verhandlungen mehrheitlich erfüllt hatten.

Die Leistungen waren nachvollziehbar beschrieben und mit Stundenvolumen untersetzt. Es wurden konkrete Ziele definiert, Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung beschrieben und Aussagen zur Dokumentation und Abrechnung der Leistungen getroffen. Die TrägervertreterInnen zeigten sich in den Verhandlungen vorbereitet, aussagefähig und entscheidungsbefugt. Die Gespräche waren durch Offenheit, Transparenz und gegenseitige Wertschätzung geprägt und es gelang, bei inhaltlich strittigen Punkten einen Konsens zu finden. Allerdings meldeten einige Träger im Nachgang der Verhandlungen zurück, dass sie sich bei der Verhandlung der Leistungsfinanzierung nicht als Partner auf gleicher Augenhöhe erlebt hätten.

Hinsichtlich der gesteckten Ziele, die seitens der Verwaltung mit der Einführung von Leistungsvereinbarungen erreicht werden sollten, konnten zu diesem Zeitpunkt nur bedingt Schlussfolgerungen gezogen werden. Die Zielmatrix wurde daher am Ende des Prozesses nochmals aufgegriffen (s. dazu Kap 3)

Im Rahmen der Auswertung der Verhandlungen äußerten die VerwaltungsmitarbeiterInnen jedoch auch Bedenken hinsichtlich des weiteren Verlaufs der Modellphase.

So befürchteten sie unter anderem, die Leistungserbringung könnte sich möglicherweise starr an den Vereinbarungen orientieren und neu auftretende bzw. sich verändernde Bedarfe in den Regionen würden damit unberücksichtigt bleiben. Damit wäre die sozialräumliche Orientierung der Jugendarbeit letztlich konterkariert.

Als weiteres Risiko wurde benannt, dass die MitarbeiterInnen den Prozess der Qualitätsentwicklung eher als Belastung denn als Chance begreifen und die Vereinbarungen schließlich im Alltag der Einrichtungen untergehen. Andererseits bestand aus Sicht der Verwaltung aber auch die Gefahr, Fachkräfte mit einem sehr hohen Anspruch an ihre Arbeit könnten sich bei der Umsetzung der LQEV selbst überfordern.

Und nicht zuletzt wurden Zweifel geäußert, inwieweit die Anstellungsträger ihren Auftrag zur Steuerung wahrnehmen (können).

Darüber hinaus waren in den einzelnen Gesprächen mit den TrägervertreterInnen auch Fragen aufgetaucht, die einer weiteren Klärung bedurften.

Die Auswertungsberatung der Evaluatorin mit den Anstellungsträgern Anfang November 2009 bestätigte die Fachlichkeit der Verhandlungen. Die Träger fühlten sich mehrheitlich in ihrer Arbeit wertgeschätzt. Kritisch äußerten sich die Anwesenden allerdings bezüglich der

Finanzierungsrichtlinie. Es wurde vor allem bemängelt, dass eine flexible Handhabung der Finanzpositionen nicht möglich sei und die jeweiligen Besonderheiten der Einrichtungen keine Berücksichtigung fänden. Darüber hinaus plädierten die Träger für die Entwicklung einheitlicher Vorgaben bei möglichen Änderungen in der Leistungserbringung sowie klaren Regelungen für den Leistungsnachweis am Ende der Vertragslaufzeit.

Zusätzlich erfolgte Ende November 2009 in einem gemeinsamen Gespräch mit den Regionalteamleitungen, dem Qualitätsmanager Jugendförderung und den damaligen SprecherInnen des AKKJ ein Abgleich der Wahrnehmungen und Schlussfolgerungen aus den Verhandlungen seitens der Verwaltung und der Fachkräfte der freien Träger.

Im Ergebnis wurden für den weiteren Verlauf der Modellphase folgende noch zu bearbeitende Themenkomplexe identifiziert:

- Thema Qualität
 - Welche Unterstützung erhalten die Fachkräfte durch die Anstellungsträger?
 - Wie wird der Prozess durch die Träger gesteuert?
 - Welche Qualifizierungsbedarfe ergeben sich aus den LQEV ggf. bei den Fachkräften?
 - Wie erfolgt die Dokumentation in den Einrichtungen?
 - Mit welchen Instrumenten stellt die Verwaltung eine Vergleichbarkeit der Leistungserbringung bei den verschiedenen Trägern her?
 - In welchem Turnus erwartet die Verwaltung eine Fortschreibung der Konzeptionen durch die Träger?
- Thema Zielgruppen / Leistungen
 - Welche Unterstützung benötigen die Fachkräfte ggf. in der Arbeit mit verhaltensauffälligen Kindern in den Einrichtungen?
 - Welche Lösungen können für die Betreuung von Jugendlichen, die Sozialstunden ableisten müssen, gefunden werden?
 - Wie kann die Partizipation von jungen Menschen (auch hinsichtlich durch Jugendliche / junge Erwachsene selbst verantwortete Nutzungszeiten) erhöht werden?
 - Braucht es eine inhaltliche Klärung bezüglich der Unterscheidung von offener Gruppenarbeit und sozialpädagogisch orientierter Gruppenarbeit?
- Thema Finanzen
 - In welchen Punkten sollte / kann die Finanzierungsrichtlinie nochmals überarbeitet werden?
- Thema Kooperation
 - Wie können die Kooperationen
 - zwischen stationärer Jugendarbeit und Streetwork
 - stationäre Jugendarbeit und Sozialarbeit an Schulen
 - in den Regionen (innerhalb der Jugendhilfe / mit anderen Leistungsanbietern) weiter ausgebaut werden?

Daraus leiteten sich für die Beteiligten unterschiedliche Aufgaben ab:

- Aufträge an die Verwaltung
 - Verständigung zu gewünschten quantitativen und qualitativen Nachweisen durch die Anstellungsträger
 - Bedarfsklärung bezüglich der Betreuung von Jugendlichen, die Sozialstunden ableisten müssen
 - Überprüfung der Finanzierungsrichtlinie
 - Festlegung zur Konzeptionsüberarbeitung
- Aufträge für den AKKJ
 - Diskussion der Themen
 - Kooperationen
 - Qualifizierungsbedarfe der Fachkräfte der freien Träger

- Unterscheidung Offene Gruppenarbeit / Sozialpädagogisch orientierte Gruppenarbeit
- Umgang mit verhaltensauffälligen Kindern in den Einrichtungen
- Selbstverwaltete Zeiten in den Jugendklubs / Partizipation von Kindern und Jugendlichen in den Einrichtungen
- Aufträge an die Evaluation
 - Entwicklung eines Rasters für die verwaltungsinterne Zwischenauswertung
 - Sammlung der Formen der Dokumentation in den Einrichtungen
 - Erhebung zur Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Anstellungsträger

2.2.2 Zwischenauswertungen

Für den Zeitraum 01.07.2009 bis 31.03.2010 waren die Träger aufgefordert, eine Rückmeldung zum Stand der Leistungserbringung einzureichen. Eine erste verwaltungsinterne Auswertung im Juni 2010 machte deutlich, dass in der Steuerung weitere Abstimmungen notwendig waren.

So bezogen sich die Zwischenauswertungen auf sehr unterschiedliche Zeiträume. Dies war möglicherweise darauf zurückzuführen, dass nicht alle Fachkräfte von Beginn an ihre Arbeit entsprechend dokumentiert hatten. Allerdings war damit für die Verwaltung nur schwer einzuschätzen, inwieweit die in den LQEV vereinbarten Leistungen im Gesamtzeitraum erfüllt werden würden.

Teilweise deuteten die Angaben zu den erbrachten Stundenkontingenten in den einzelnen Leistungsbereichen darauf hin, dass nicht mit Jahresarbeitszeitkonten gearbeitet wurde. D.h., Stunden, die ggf. im Sommer für sozialpädagogisch orientierte Gruppenarbeit im Rahmen einer Ferienfahrt erforderlich sind, müssen eigentlich „angespart“ werden (= Minusstunden der Fachkräfte) und dürfen nicht in z.B. offene Treffpunktarbeit fließen, nur damit die Mitarbeiter/innen ihre Wochenarbeitszeit erfüllen.

Die Rückmeldungen aus zwei Einrichtungen legten die Vermutung nahe, dass das Festhalten an den Öffnungszeiten der Clubs zu Lasten von Bedarfen in anderen Leistungsbereichen ging.

Und es zeigte sich, dass generell zu viele Ziele pro Leistungsbereich formuliert wurden, deren Erfüllung am Ende in diesem Umfang unrealistisch war.

Im Oktober 2010 wurde auf der Basis eines vereinheitlichten verwaltungsinternen Rasters eine vertiefende Analyse der Zwischenberichte vorgenommen. Dabei ergaben sich für einige Einrichtungen in verschiedenen Handlungsfeldern erheblich mehr Stunden, als im Abfragezeitraum hätten geleistet werden müssen.

Besonders kritisch bewerteten die Regionalteamleitung und der Qualitätsmanager Jugendförderung die qualitativen Unterschiede in den Zwischenberichten.

Fünf Kinder- und Jugendklubs hatten in allen Handlungsfeldern die Ergebnisse ihrer pädagogischen Arbeit mit den in den LQEV festgelegten Zielen und Indikatoren abgeglichen, sowohl Gelungenes als auch Schwierigkeiten bei der Erfüllung der Leistungserbringung benannt sowie die Ursachen für Abweichungen und die daraus abgeleiteten Konsequenzen beschrieben. Dagegen besaßen die Zwischenberichte von vier Einrichtungen wenig bzw. keine Aussagekraft. Die Rückmeldungen beschränkten sich zum Teil auf Sätze wie „Wir sind im Plan“, eine Reflexion des Handelns auf der Basis der LQEV war überwiegend nicht erkennbar.

Die Bilanz der Zwischenberichte korrespondierte mit den Ergebnissen der im Sommer 2010 durch die Evaluatorin durchgeführten Trägerbefragung zur Steuerung der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen.

So verwundert es nicht, dass sich in einigen Einrichtungen eine Häufung von Mehrarbeitsstunden findet, wenn die Arbeitszeitznachweise auf der Grundlage der vereinbarten Leistungen nach Aussage der meisten TrägervorteilerInnen nicht (regelmäßig) kontrolliert werden. In den Einrichtungen, deren Rückmeldungen auf Mängel in der Umsetzung der vereinbarten Leistungen schließen ließen, blieb in vielen Punkten unklar, wie

die MitarbeiterInnen durch die Vorstände bzw. Geschäftsführungen fachlich unterstützt und begleitet werden und inwieweit Qualitätshandbücher zum Einsatz kommen. Dagegen zeigte sich bei den Trägern, die bei der Auswertung der Zwischenberichte besonders positiv aufgefallen waren, auch auf ein systematisches Qualitätsmanagement, was sich u.a. in der regelmäßigen Reflexion der LQEV und der intensiven Förderung der MitarbeiterInnenfortbildung zeigte.

Hervorzuheben ist, dass die Anstellungsträger die Zusammenarbeit mit der Verwaltung des Jugendamtes überwiegend positiv bewerteten und an einem fachlichen Austausch und regelmäßigem Feedback zu ihren Leistungen sehr interessiert sind.

Der kritischste Punkt in den LQEV ist nach Einschätzung der meisten Träger, dass die Finanzierung der geforderten Leistungen nach wie vor nicht kostendeckend ist. Zwar wurden Verbesserungen im Bereich der Personalkosten erzielt, aber insbesondere der erhöhte Aufwand für Verwaltung, fachliche Begleitung und Unterstützung der MitarbeiterInnen und Zeiten für die Qualitätsentwicklung sind aus Sicht der Träger in der Finanzierungsrichtlinie nicht ausreichend berücksichtigt worden. Außerdem seien die zur Verfügung stehenden Mittel für Mitarbeiterfortbildung und Supervision unzureichend. Für Instandhaltungsarbeiten an Haus und Garten, Reinigungstätigkeiten und PraktikantInnenanleitung müssten die MitarbeiterInnen ebenfalls Zeit aufwenden, die in den LQEV nicht einkalkuliert seien. Auch unbezahlte Arbeitseinsätze durch die NutzerInnen könnten nicht als Eigenleistung geltend gemacht werden.

Die durch die Evaluatorin parallel zur Trägerbefragung vorgenommene Recherche zu den Formen der Dokumentation in den Einrichtungen im Sommer 2010 erbrachte eine große Bandbreite an Verfahren und Formularen.

Alle Träger führten sowohl Besucherstatistiken als auch Nachweise der Arbeitszeiten in den verschiedenen Handlungsfeldern. Besonders ausdifferenzierte Formen der qualitativen Auswertung fanden sich vor allem im Jugendklub Glienicke, Kindertreff Am Stern und Mädchentreff Zimticken.

Aus der Sicht der Evaluatorin war auffällig, dass es nur wenige Rückmeldungen gab zur Dokumentation

- der kurz-, mittel- und langfristigen Angebotsplanung
- von Beratungsprozessen
- der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen bei der Planung, Durchführung und Auswertung von Angeboten sowie
- der systematischen Erfassung von Beobachtungen im Rahmen hinausreichender Arbeit.

Die Verwaltung hatte ursprünglich nicht die Absicht, für alle Träger verbindliche Vorgaben zur Dokumentation zu machen. Im Verlauf des Prozesses wurde jedoch deutlich, dass eine Standardisierung in ausgewählten Bereichen notwendig war, um eine Vergleichbarkeit zwischen der Leistungserbringung der einzelnen Träger herzustellen und regional und überregional entsprechend steuern zu können. Außerdem wünschten sich auch verschiedene Träger einheitliche Vorgaben für die Dokumentation. Die Klärung, welche verbindlichen (= durch die Verwaltung jederzeit abrufbaren) Instrumente für den nächsten Leistungszeitraum entwickelt werden sollten, ist zunächst verwaltungsintern anhand von Leitfragen vorgenommen worden. Für die Regionalteamleitungen und den Qualitätsmanager Jugendförderung war insbesondere von Bedeutung zu erfahren

- welche Zielgruppen durch welche Angebote in welchem Umfang erreicht werden
- wie die Steuerung der pädagogischen Inhalte im Spannungsfeld von verlässlicher Planung und flexibler Orientierung an sich verändernden Interessen erfolgt
- wie die sozialräumliche Bedarfsanalyse vorgenommen wird und in welcher Weise Kinder und Jugendliche in die Planung, Durchführung und Auswertung der Angebote einbezogen werden und
- mit welchen Partnern bei der Umsetzung der LQEV kooperiert wird.

Abgeleitet aus den Zwischenberichten, der Trägerbefragung sowie der Recherche zur Dokumentation der pädagogischen Arbeit ergaben sich verschiedene Handlungsbedarfe.

Punkte, die einzelne Einrichtungen betrafen, wurden in Einzelgesprächen zwischen den Regionalteamleitungen und den jeweiligen TrägervertreterInnen geklärt.

Übergreifende Themen waren Gegenstand der Trägerkonferenz im November 2010. Neben der Information zu den Zwischenauswertungsergebnissen und der Leistungsnachweisführung 2009/2010 (Dokumentation) ging es dabei auch um die Abstimmung zu den gegenseitigen Erwartungen von Verwaltung, Anstellungsträgern und Fachkräften für den Leistungszeitraum 2011/2012.

Insbesondere wurden die Träger aufgefordert, bei der Leistungsbeschreibung für den kommenden Vertragszeitraum, noch intensiver als dies bisher zum Teil geschehen war, das Qualitätshandbuch zu nutzen und die Vorgaben der Grundversorgung zu beachten. Es wurde außerdem empfohlen, die Anzahl der Ziele in den einzelnen Handlungsfeldern auf ein realistisches Maß zu reduzieren. Die Verwaltung sagte zu, bezüglich der Trägerkritik zu einigen Punkten der Finanzierungsrichtlinie (s.o.) entsprechende Vorschläge zu erarbeiten. Sie wies in diesem Zusammenhang aber ebenfalls darauf hin, dass mit der Einführung der LQEV auch Verbesserungen bei der Vergütung des Personals in den Einrichtungen erreicht wurden und daher das Fachkräftegebot durch die Träger einzuhalten sei. Außerdem wurden Absprachen zum Verfahren bei Änderungen in der Leistungserbringung während der Vertragslaufzeit sowie Festlegungen zu Inhalten und Formen der Dokumentation der pädagogischen Arbeit getroffen.

2.2.3 Vorbereitung der Folgeverhandlungen

Im April und Mai 2011 wurden, wie verabredet, die noch offenen Themen im AKKJ aufgegriffen.

Anhand der von Schröder (s. Anlage) beschriebenen Stufen der Beteiligung schätzten die Fachkräfte von neun Kinder- und Jugendclubs die derzeit praktizierte Partizipation der NutzerInnen bei Stufe 7, drei Einrichtungen bei Stufe 6 ein. Eine vollständige Selbstverwaltung (Stufe 9) von Einrichtungen der stationären offenen Kinder- und Jugendarbeit wird in der Stadt Potsdam fachpolitisch nicht angestrebt.

Die Formen der Beteiligung sind vielfältig und reichen von turnusmäßigen Befragungen über regelmäßige Klubratssitzungen bis zu Vollversammlungen aller NutzerInnen. Auch im Rahmen von Projekten sind Kinder und Jugendlichen bei der Planung, Umsetzung und Auswertung einbezogen. Die Dokumentation erfolgt in der Regel über Protokolle und Fragebogenauswertungen, auch kreative Methode wie Collagen und Plakate kommen zur Anwendung. Es kann eingeschätzt werden, dass jungen Menschen in den Kinder- und Jugendclubs bereits umfangreiche Möglichkeiten der Mitwirkung / Mitbestimmung eingeräumt werden. Dennoch haben die Fachkräfte gemeinsame Entwicklungsziele zur Erreichung der nächsthöheren Partizipationsstufe formuliert und diese mit Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung sowie konkreten Handlungsschritten untersetzt.

Auch wenn die Übergänge manchmal fließend sind, konnten in der fachinhaltlichen Diskussion die Unterschiede zwischen den Handlungsfeldern „offene Gruppenarbeit“ und „sozialpädagogisch orientierter Gruppenarbeit“ sowie sozialer Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII deutlich herausgearbeitet werden. Die Fachkräfte verständigten sich zu Themen von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die im Rahmen sozialpädagogisch orientierter Gruppenarbeit behandelt werden sollten. In diesem Zusammenhang wurden auch Rahmenbedingungen und Methoden der Umsetzung diskutiert sowie mögliche Unterstützungsbedarfe durch andere Fachkräfte / ExpertInnen identifiziert. Im Ergebnis konnte damit eine größere Auftragsklarheit für das Handeln der MitarbeiterInnen in den Einrichtungen hergestellt werden.

Zum Thema „Verhaltensauffällige Kinder in Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit“ fand bereits im Mai 2010 ein Workshop unter Beteiligung des Qualitätsmanagers Jugendförderung statt. In der Beratung wurde deutlich, dass die Zahl der Besucher/innen mit Verhaltensauffälligkeiten zwar weiterhin zunimmt und der Bedarf an



Unterstützungsangeboten für Kinder mit Problemlagen nach Einschätzung der Fachkräfte in bestimmten Wohngebieten steigt, es aber aktuell keinen weiteren Klärungsbedarf zum Umgang mit dieser NutzerInnengruppe gibt. Im Kinderklub Unser Haus, wo im Rahmen der ersten LQEV-Verhandlungen die größten Probleme mit verhaltensauffälligen Kindern deutlich wurden, konnte über die Implementierung des Modellprojektes „Bisamkids“ – einem Angebot der sozialen Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII – eine spürbare Verbesserung der Gesamtsituation in der Einrichtung erzielt werden. In diesem Zusammenhang wurde die Idee diskutiert, Angebote der Hilfen zur Erziehung und der Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit perspektivisch in den Kinder- und Jugendeinrichtungen zu bündeln (s. dazu auch Kap. 5).

Für die Handlungsfelder „Beratung“ und „Hinausreichende Arbeit“ wurden durch die Evaluation Musterbögen entwickelt und mit der Verwaltung und den Mitgliedern des AKKJ abgestimmt.

Bezüglich der Weiterbildungsbedarfe der Fachkräfte konnte kein Thema für eine gemeinsame Fortbildung identifiziert werden. Einzelne Fachkräfte hielten eine Qualifizierung im Bereich Projektentwicklung / Projektmanagement für wünschenswert. Die Fachkräfte bekräftigten allerdings die bereits von den Anstellungsträgern vorgebrachte Kritik, dass das in der Finanzierungsrichtlinie festgesetzte Budget für Fortbildung und Supervision entschieden zu niedrig sei.

Verwaltungsintern verständigten sich die Regionalteamleitungen gemeinsam mit dem Qualitätsmanager Jugendförderung zu den Vorgaben für die Sachberichte zum Ablauf der Modellphase. In die neuen Vertragsverhandlungen sind alle während der Modellphase gemeinsam mit den Anstellungsträgern und Fachkräften diskutierten und abgestimmten Punkte – mit Ausnahme der Änderungen in der Finanzierung - eingeflossen. Da sich die Auswertung der Abschlussberichte und die neuen Vertragsverhandlungen aufgrund der hohen Arbeitsbelastung in der Verwaltung zeitlich überschneiden haben, konnte eine Bilanzierung der Ergebnisse der ersten Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen erst im Juni 2011 vorgenommen werden.

3. Ergebnisse des Modellprojektes

Vor der Modellphase hatten die Regionalteamleitungen und der Qualitätsmanager Jugendförderung die mit den LQEV aus ihrer Sicht verbundenen Risiken diskutiert und Ziele definiert. Zum Ende der Modellphase wurden diese Punkte nochmals mit den im Prozess gemachten Erfahrungen abgeglichen.

Risiken / Befürchtungen aus der Sicht der Verwaltung

Sammlung 2009	Einschätzung 2011
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Leistungserbringung wird passend gemacht, um den Vertrag zu erfüllen. Das kann zu Lasten der Bedarfsorientierung gehen. 	<p>Das ist nicht eingetreten. Dort wo Veränderungen notwendig waren, wurden diese begründet und entsprechend umgesetzt.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bei der Bewertung der Leistungserbringung kann es zu unterschiedlichen Einschätzungen zwischen den Regionalteamleitungen / zwischen den Teamleitungen und dem QMJUFÖ kommen. 	<p>Durch den intensiven Abstimmungsprozess zwischen den Regionalteamleitungen und dem QMJUFÖ wurden Unterschiede besprochen und Vorgehensweisen abgestimmt.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Vereinbarungen gehen im Alltag unter. 	<p>Diese Gefahr wird nur für einen Kinderklub gesehen. Insgesamt zeigte sich, dass die Fachkräfte sich intensiv mit den Vereinbarungen auseinandergesetzt haben.</p>

- Die Qualitätsentwicklung wird als zusätzliche Belastung, nicht als Chance gesehen.
- Ein sehr hoher Anspruch an die eigene Arbeit kann bei einzelnen Fachkräften zur Überforderung führen.
- Die Sozialräume / Regionen sind noch nicht ausreichend im Blick.
- Die Träger werden nicht ausreichend steuern.

Hier ist eher das Gegenteil eingetreten!

Das ist nicht eingetreten.

Hier hat sich die Situation durch die LQEV wesentlich verbessert.

Bei einzelnen Trägern besteht dieses Problem nach wie vor. Insgesamt ist aber festzustellen, dass die Träger ihre Verantwortung sehr ernst genommen haben.

Abgleich der Erwartungen der Verwaltung an die Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach den ersten Verhandlungen (2009) und nach der Auswertung der Sachberichte zum Ende der Modellphase (2011)

Ziele	↑		■		↓	
	2009	2011	2009	2011	2009	2011
★ Das Profil der Jugendarbeit ist geschärft.*1		R 1 R 2 R 3 QMJuFö	QMJuFö			
★ Die Fachkräfte sind vor Überforderung geschützt.		R 1 R 2 R 3 QMJuFö	R 3		R 1 QMJuFö	
★ Wir kommen über Ziele, Ergebnisse und Wirkungen ins Gespräch.	R 1 R 3 QMJuFö	R 1 R 2 R 3 QMJuFö				
★ Die Zielgruppen sind Ausgangs- und Endpunkt unserer Überlegungen.	R 3	R 2 R 3	R 1 QMJuFö	R 1 QMJuFö		
★ Es entsteht ein Verhältnis von Partnerschaft auf Augenhöhe.	R 1 R 3 QMJuFö*2	R 1 R 2 R 3 QMJuFö*2	QMJuFö*3	QMJuFö*3		
★ Der Auftrag ist verstanden.	R 1 R 3 QMJuFö	R 1 R 2 R 3 QMJuFö*2				
★ Die Region und die Zielgruppen stehen im Mittelpunkt.	R 3	R 2 R 3 QMJuFö*2	R 1 QMJuFö	R 1 QMJuFö*4		

*1 Dies konnte durch die Regionalteamleitungen erst zum Ende der Vertragslaufzeit beurteilt werden.

*2 bezogen auf die Verhandlungen der fachlichen Inhalte

*3 bezogen auf die Verhandlungen der Finanzen

*4 bezogen auf die Zielgruppen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die LQEV zu mehr Transparenz hinsichtlich der Ziele, Art und Qualität der Leistungen und der Mittelverwendung im Bereich der stationären Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit geführt haben.

Im Verlauf der Modellphase konnten zahlreiche offene Fragen unter Einbeziehung der Fachkräfte und der Anstellungsträger geklärt werden, weitere Optimierungsbedarfe sind bekannt und Verabredungen zur Weiterarbeit getroffen.

Die Arbeit der Fachkräfte ist nach Einschätzung der Regionalteamleitungen und des Qualitätsmanagers Jugendförderung bewusster geworden. D.h., die Entwicklung von Angeboten orientiert sich stärker als bisher an den Interessen und Wünschen von Kindern und Jugendlichen und weniger an früheren Einrichtungskonzepten. Schwierigkeiten werden konstruktiv aufgegriffen, alternative Herangehensweisen entworfen und erprobt und erforderliche Veränderungen konsequent umgesetzt. Damit ist das Thema Qualitätsentwicklung zum integralen Bestandteil der pädagogischen Arbeit geworden.

Die differenzierteren Anforderungen an die pädagogische Arbeit haben darüber hinaus bewirkt, dass das für das Arbeitsfeld geltende Fachkräftegebot inzwischen auch von den Anstellungsträgern grundsätzlich mitgetragen wird. Allerdings muss dies bei Neueinstellungen dann auch konsequent umgesetzt werden.

Themen und Bedarfe in den Regionen sind stärker in den Blick gerückt und haben in den Leistungsbeschreibungen mehr Beachtung gefunden. Damit entwickelt sich der Bereich der Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit zu einem Grundpfeiler der Sozialraumorientierung.

4. Empfehlungen zur Weiterarbeit

4.1 Konzeptqualität

Wie bereits erwähnt, wurden Konzepte der stationären offenen Kinder- und Jugendarbeit nicht selten vor dem Hintergrund trägerspezifischer Schwerpunkte und/oder besonderer Qualifikationen der MitarbeiterInnen entwickelt. Damit orientierten sich die daraus abgeleiteten Angebote eher an den vorhandenen Ressourcen als an den Bedarfen von Kindern und Jugendlichen. Der durch die LQEV angestoßene Prozess der Fokussierung auf das „Einrichtungsumfeld“ ist in einigen Konzeptionen noch nicht in ausreichendem Maße vollzogen worden.

Empfehlung: Im AKKJ werden die für die Stadt Potsdam verbindlichen Vorgaben der Konzeptionserstellung nach Pedro / Graf nochmals diskutiert.

Bei der Beschreibung der Ausgangssituation muss in den Konzeptionen deutlich erkennbar sein, dass eine aktuelle Analyse der sozialräumlichen Bedingungen und Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen vorgenommen wurde.

Die Konzeptionen werden entsprechend dem Turnus der LQEV überprüft und ggf. den veränderten Bedingungen im Sozialraum angepasst. **Konzeptionen und Leistungsbeschreibungen** müssen **eine Einheit** bilden! Der **QMJuFö** sollte die bisher praktizierte exemplarische Prüfung der Konzeptionen weiterführen und die Regionalteamleitungen ggf. auf Überarbeitungsbedarfe hinweisen. Sich daraus ergebende Abstimmungen mit dem jeweiligen Träger werden von der zuständigen Regionalteamleitung gemeinsam mit dem QMJuFö (falls dies erforderlich ist) durchgeführt.

Inzwischen werden in allen Regionen Leistungen in sämtlichen definierten Handlungsfeldern unterbreitet. Die Sinnhaftigkeit / Notwendigkeit der Handlungsfelder ist bei den Fachkräften unstrittig, allerdings hat die Evaluatorin den Eindruck, dass teilweise unterschiedliche Auffassungen bezüglich der inhaltlichen Umsetzung bestehen.

Empfehlung: Zwischen den Regionalteamleitungen, dem Qualitätsmanager Jugendförderung und den Fachkräften der freien Träger sollten insbesondere die **Handlungsfelder** „Hinausreichende Arbeit“ und „Vernetzung als Auftrag“ inhaltlich nochmals abgestimmt werden. Auch im Handlungsfeld „Kinder- und Jugendberatung“ könnte ggf. nach der Auswertung der Dokumentation eine Nachjustierung erforderlich sein.

Bei der Auswertung mehrerer Einrichtungsbefragungen in den letzten Jahren hat der Qualitätsmanager Jugendförderung aus Sicht der Evaluation zu Recht kritisch angemerkt, dass die Kinder- und Jugendclubs nach Aussagen der Fachkräfte zu einem sehr hohen Prozentsatz von benachteiligten jungen Menschen frequentiert werden. Damit laufen die Einrichtungen Gefahr, ungewollt eine „Homogenität von Benachteiligung“ zu befördern, anstatt Kindern und Jugendlichen aus schwierigen sozialen Verhältnissen durch die Begegnung mit nicht benachteiligten Gleichaltrigen die Chance zu eröffnen, andere Sichtweisen kennenzulernen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln.

Empfehlung: Die BesucherInnen der Kinder- und Jugendclubs sind nicht automatisch gleichzusetzen mit der **Zielgruppe** der Jugendarbeit! Über hinausreichende Arbeit, öffentlichkeitswirksame Aktionen im Sozialraum, Gruppenarbeit am Ort Schule etc. sollten die Einrichtungen noch stärker als bisher versuchen, ihre Angebote bei potentiellen NutzerInnen aller sozialen Schichten bekannt zu machen bzw. Gelegenheiten zu schaffen, die eine Begegnung von Benachteiligten und nicht Benachteiligten ermöglichen.

4.2 Strukturqualität

Die überwiegende Zahl der Träger hat sich in den Prozess der LQEV aktiv eingebracht und ihre MitarbeiterInnen bei der Erarbeitung und Umsetzung der Leistungsbeschreibungen unterstützt. Es sind allerdings nach wie vor deutliche Qualitätsunterschiede zwischen den Trägern zu verzeichnen. In den Einzelauswertungsgesprächen wurden Mängel von den Regionalteamleitungen auch klar benannt.

Insbesondere Träger, deren geschäftsführende Aufgaben hauptsächlich durch ehrenamtliche Vorstände wahrgenommen werden, haben aus Sicht der Evaluation zum Teil große Schwierigkeiten, den durch die LQEV erheblich gestiegenen Anforderungen an eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung gerecht zu werden. Dies bezieht sich sowohl auf die fachliche Anleitung und Unterstützung der MitarbeiterInnen als auch auf das systematische Qualitätscontrolling sowie die Wahrnehmung der in der Grundversorgung festgelegten Trägeraufgaben.

Empfehlung: Um die ehrenamtlichen Vorstände zu entlasten und den Prozess der Qualitätsentwicklung langfristig zu sichern, sollte die **Bildung von Trägerverbänden** oder Implementierung von „Patenschaftsmodellen“ angeregt werden. Bereits bestehende Kooperationen im Sinne einer fachlichen Beratung und Unterstützung, wie sie beispielsweise durch die Zimticken, den Club 18 oder das Kinder- und Jugendfreizeitzentrum Fahrland praktiziert werden, könnten dabei als Vorbild dienen. Damit können außerdem Synergien in den Regionen erzeugt und Doppelungen von Angeboten vermieden werden

Die Probleme der „kleinen“ Träger dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch einige Anstellungsträger mit sehr gefestigten Organisationsstrukturen die qualitative Entwicklung der Leistungserbringung nicht in dem erforderlichen Maße steuern. Hier bestehen aus der Sicht der Evaluation Mängel auf allen Qualitätsebenen, die bereits in den ersten Verhandlungen zutage traten und sich durch die gesamte Erprobungsphase durchgezogen haben.



Empfehlung: Auch wenn durch die intensiven Gespräche in den Regionen im Rahmen der Modellphase Verbesserungen erkennbar sind, sollten die Regionalteamleitungen und der Qualitätsmanager Jugendförderung bei diesen Trägern ein **regelmäßiges Qualitätscontrolling** durchführen. Optimierungsbedarfe müssen klar benannt und deren Umsetzung in den Einrichtungen konsequent überprüft werden. Falls in einem verbindlich festzulegenden zeitlichen Rahmen keine zufriedenstellenden Ergebnisse erzielt werden, empfiehlt die Evaluation, die Leistungen neu auszuschreiben.

Bei aller Kritik muss jedoch auch erwähnt werden, dass von einigen Einrichtungen bereits jetzt eine qualitativ sehr hochwertige Arbeit geleistet wird, die in einigen Punkten weit über die von der Verwaltung geforderten Standards hinausgeht.

Empfehlung: Im Ergebnis von Qualitätsanalysen sind **hervorragend arbeitende Träger**, die die Anforderungen beispielgebend erfüllen, entsprechend zu **würdigen** bzw. sollten öffentlichkeitswirksam ausgezeichnet werden.

Insgesamt ist die Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und den freien Trägern im Bereich der Jugendarbeit nach Einschätzung der Evaluation durch gegenseitiges Vertrauen und eine wertschätzende Haltung geprägt. Um diese produktive Kooperation auch in Zukunft zu sichern und weiter auszubauen, sind die „Transparenz der Erwartungen und Ziele des Jugendamtes für die offene Kinder- und Jugendarbeit ebenso wichtig wie ein offener und vor allem frühzeitiger Umgang mit Lob oder Kritik, damit Synergieeffekte zwischen Jugendamt und Trägern nachhaltig gesichert werden können“ (Zitat aus einer Trägerrückmeldung).

Im Verlauf der Modellphase haben die freien Träger immer wieder auf Probleme bei der Finanzierung der Leistungen hingewiesen. Die Kritik bezieht sich sowohl auf die Pauschale für die Overhead-Aufgaben, die Mittel für Fortbildung und Supervision der MitarbeiterInnen als auch auf die aus der Sicht der Träger unzureichende Berücksichtigung einrichtungsspezifischer Besonderheiten sowie die Frage, was als Eigenleistung des Trägers anerkannt werden kann.

Empfehlung: Qualitätsentwicklung braucht personelle Ressourcen – dies ist im Ehrenamt nur begrenzt zu realisieren. Für den durch die LQEV gestiegenen Verwaltungsaufwand sowie die höheren Anforderungen an die fachinhaltliche Anleitung sollten die Träger daher auch mehr **Regiekosten** als bisher erhalten.

Darüber hinaus stellt die Festlegung, dass lediglich 90% der **Bewirtschaftungskosten** refinanziert werden, aus Sicht der Evaluatorin eine strukturelle Benachteiligung der Träger der Jugendarbeit gegenüber Anbietern in anderen Leistungsbereichen der Jugendhilfe dar. Es ist zu prüfen, inwieweit hier Regelungen getroffen werden können, die die Träger zukünftig stärker entlasten.

Außerdem sollte gemeinsam mit den Trägern überlegt werden, in welcher Weise durch Anpassungen in der Finanzierungsrichtlinie mehr **Flexibilität** bei der Berücksichtigung einrichtungsspezifischer Besonderheiten erreicht werden kann.

Hinsichtlich der Forderung, das **Budget für Supervision und Fortbildung** der MitarbeiterInnen zu erhöhen, schlägt die Evaluatorin vor, zunächst eine detaillierte Abfrage durchzuführen, um die konkreten Bedarfe aus Sicht der Träger und Fachkräfte zu ermitteln. Zwar wurden bereits in der Trägerbefragung 2010 sowie im Sachbericht zum Abschluss der Modellphase Rückmeldungen der Anstellungsträger zu dieser Thematik erbeten. Es war aber nur punktuell erkennbar, wie die trägerinterne Bedarfsermittlung zu

Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt und nach welchen Kriterien über Inhalt und Umfang von Fortbildungen entschieden wird. Sollte sich im Ergebnis herausstellen, dass zur Sicherung der Qualitätsentwicklung mehr Mittel erforderlich sind, wäre nach Auffassung der Evaluatorin neben einer höheren Pauschale pro Fachkraft auch die Bildung von regionalen Finanzierungstöpfen für die MitarbeiterInnenfortbildung zu prüfen. Dies hätte den Vorteil, dass die Verwaltung regionenspezifisch und qualitativ besser steuern könnte und auch die Kofinanzierung von umfangreicheren (und damit teureren) Fortbildungen möglich wäre. Außerdem würde über ein solches Verfahren die Abstimmung zwischen den Trägern bzw. Fachkräften zu den Entwicklungsbedarfen in den Regionen stärker als bisher befördert. Davon unberührt bleibt die Möglichkeit, überregionale Bedarfe weiterhin über die bisherigen Fördertöpfe zu finanzieren.

Grundsätzlich sollte in Zukunft ein Nachweis über Umfang und Inhalte der Mitarbeiterfortbildung im Rahmen der Sachberichte erfolgen.

Wie bereits beschrieben, ist das Thema der Qualitätsentwicklung in der Jugendarbeit seit vielen Jahren fester Bestandteil in der Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und den freien Trägern. Es zeigte sich jedoch im Verlauf der Evaluation immer wieder, dass der Umgang mit den Vorgaben der Grundversorgung sowie die Anwendung des Qualitätshandbuches zwischen den freien Trägern unterschiedlich gehandhabt werden. Außerdem sind in der Modellphase auch Fragen aufgetaucht, die noch einer abschließenden Diskussion und Verständigung bedürfen. Hierzu zählen u.a. die Vor- und Nachbereitungszeiten bei größeren Projekten, die Anleitung von PraktikantInnen und Betreuung von Jugendlichen, die in den Einrichtungen Sozialstunden ableisten, sowie der Aufwand für die Objektpflege.

Empfehlung: Die Vorgaben zur **Grundversorgung** sowie die Arbeit mit dem **Qualitätshandbuch** werden im AKKJ unter Beteiligung des Qualitätsmanagers Jugendförderung bis spätestens Mitte 2012 nochmals auf die Tagesordnung gesetzt. Es sind einheitliche Verfahrensregelungen zu treffen und dem Jugendhilfeausschuss ggf. Veränderungsvorschläge zur Beschlussfassung zu unterbreiten.

Neben den Anstellungsträgern wurde insbesondere der Arbeitskreis Kinder- und Jugendarbeit in die Diskussionen zu den Inhalten und der Umsetzung von Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen intensiv einbezogen. Als fachpolitischer Zusammenschluss der Mitarbeiterinnen der Jugendarbeit bleibt das Gremium aus Sicht der Evaluatorin zurzeit aber hinter seinen Möglichkeiten zurück. Obwohl die Teilnahme an den Sitzungen laut Grundversorgung verpflichtend ist, waren bei den Diskussionen zu bestimmten, die LQEV betreffenden Themen, nicht alle Einrichtungen vertreten bzw. ließ die Vorbereitung bei Teilen der Anwesenden zu wünschen übrig. Bereits bei der Diskussion zum Handlungsfeld „Vernetzung als Auftrag“ wurden Stimmen laut, die die Sinnhaftigkeit der Treffen des AKKJ in Frage stellten. Dies ist nach Auffassung der Evaluatorin insofern bedenklich, als das sich die Fachkräfte damit eines zentralen Instrumentes der fachlichen Einflussnahme und der qualitativen Entwicklung des Kinder- und Jugendarbeit berauben.

Empfehlung: Im Rahmen der bereits verabredeten Klausur ist eine grundsätzliche Verständigung zur **Rolle** und zum **Auftrag** des **AKKJ** erforderlich. Es sollte geklärt werden, wie die Mitarbeit verbessert und die Diskussionsprozesse optimiert werden können. Wenn in den Einrichtungsteams keine Spezialisierung in Bezug auf die Teilnahme an regionalen oder fachlichen Gremien vorgenommen wird, ist sicher zu stellen, dass auch die Vertretungspersonen vorbereitet und entscheidungsbefugt sind.

In Vorbereitung und während der Durchführung der Modellphase haben – unter Beteiligung der Evaluatorin - regelmäßige Abstimmungen zwischen den Regionalteamleitungen und dem Qualitätsmanager Jugendförderung stattgefunden. Diese Beratungen waren von zentraler Bedeutung, um ein einheitliches Handeln der Verwaltung in den Verhandlungen und bei der Auswertung der (Zwischen-)Ergebnisse zu gewährleisten. Es bestehen aber weiterhin noch zu klärende Themen / Fragen.

Empfehlung: Hinsichtlich der **verwaltungsinternen Abstimmung zu Inhalten und Finanzierung** der LQEV ist mit der Leitung der Arbeitsgruppe 4 „Förderung freier Träger“ (3534) zu klären, wie das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der LQEV durch die MitarbeiterInnen der AG eingeschätzt wird und welche Rolle sie zukünftig im Rahmen der LQEV-Verhandlungen einnehmen werden.

Zwischen QMJUFÖ und Regionalteamleitungen muss geklärt werden, welche **Struktur für den gemeinsamen Austausch** nach Beendigung der Modellphase erforderlich und praktikabel ist.

Aus Sicht der Evaluatorin ist zu prüfen, ob die in der Modellphase praktizierte jährliche Abgabe von **Sachberichten** abgeschafft werden kann, da die Regionalteamleitungen bei Zweifeln an der Leistungserbringung jederzeit die Dokumentation der Träger abfordern können bzw. die Träger bei Abweichungen entsprechend der Festlegungen ohnehin eine Änderungsmitteilung machen müssen.

Darüber hinaus möchte die Evaluatorin noch auf Punkte aufmerksam machen, die aus ihrer Sicht einer Klärung bedürfen:

Die Ausstattung der Kinderklubs „**Junior**“ und „**Einsteinkids**“ mit jeweils nur **1 Personalstelle** ist unter fachlichen Gesichtspunkten kritisch zu bewerten! Hier sollten die Verwaltung und der Jugendhilfeausschuss – unter Einbeziehung der Träger - gemeinsam nach möglichen Lösungen suchen.

Durch die Verlagerung des ehemaligen Jugendklubs „**S13**“ auf das Gelände in der Friedrich- Engels-Straße 22 ist zu überprüfen, ob die Einrichtung tatsächlich als Innenstadtklub betrachtet werden kann oder der Klub aufgrund seines über den Sozialraum hinausgehenden Einzugsgebietes einen **Sonderstatus** erhalten sollte.

4.3 Prozessqualität

Im 2005 von der Stadtverordnetenversammlung verabschiedeten Rahmenkonzept zur sozialraumorientierten Jugendhilfeplanung und –steuerung bekennt sich die Landeshauptstadt Potsdam dazu, „partnerschaftlich, fach- und ressourcenorientiert und vernetzt mit all denen, die sich für junge Menschen einsetzen“ zusammenzuarbeiten. Die sozialräumliche Planung und Steuerung der Leistungserbringung soll u.a. dazu beitragen, die Effektivität und Effizienz der unterbreiteten Angebote und Hilfen für Kinder, Jugendliche und deren Familien zu erhöhen. Dieser Zielstellung wird in den LQEV insbesondere durch die im Handlungsfeld „Vernetzung als Auftrag“ beschriebenen Aktivitäten Rechnung getragen. In der Modellphase zeigte sich, dass die Einrichtungen der stationären offenen Kinder- und Jugendarbeit hier auf einem guten Weg sind, die Kooperationsbeziehungen auf den unterschiedlichen Ebenen aber - sowohl quantitativ als auch qualitativ - weiter ausgebaut werden könnten.

Empfehlung: Insbesondere zwischen den **Kinderklubs** und den **Jugendklubs** sind Verfahren zu entwickeln, die Kinder beim Übergang von einer Einrichtung in die andere begleiten und unterstützen.

Mit **überregional tätigen Anbietern** (z.B. Chill Out, Medienwerkstatt, geschlechtsspezifische Angebote etc.) wird in der Regel punktuell zu ausgewählten Themen kooperiert. Hier sollten verstärkt längerfristige, an den Bedarfen der jeweiligen Sozialräume orientierte Angebote gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden.

Es ist nicht auszuschließen, dass in der Alltagspraxis Überschneidungen / Unklarheiten bezüglich der Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen den JugendsozialarbeiterInnen der Kinder- / Jugendklubs und den **StreetworkerInnen** auftreten werden. Es ist daher wichtig, die Leistungsbeschreibungen "Hinausreichende Arbeit" in den Sozialräumen so präzise wie möglich zu formulieren und im Prozess immer wieder die Abstimmung mit den StreetworkerInnen zu suchen.

Bisher eher vernachlässigt erscheint der Evaluatorin die Kooperation der Jugendklubs mit den **SozialarbeiterInnen an Schulen**. Da die Einrichtungen gefordert sind, eigene Angebote am Ort Schule umzusetzen, ist die Zusammenarbeit mit den dort tätigen Fachkräften dringend auszubauen.

Die Zusammenarbeit mit **anderen Trägern / Hilfesystemen / Institutionen** ist mehrheitlich noch wenig ausgeprägt. Diesem Thema sollten die Regionalteamleitungen zukünftig besondere Aufmerksamkeit widmen. Als Beispiele guter Praxis können dabei die Zusammenarbeit der Jugendhilfeträger im ländlichen Raum sowie Aktivitäten, wie sie vom Kindertreff Am Stern oder dem Club 18 praktiziert werden, dienen.

Laut § 11 Abs. 1 SGB VIII sollen die Angebote der Jugendarbeit „an den Interessen junger Menschen anknüpfen und von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden, sie zur Selbstbestimmung befähigen und zur gesellschaftlichen Mitverantwortung und zu sozialem Engagement anregen und hinführen.“ Zu der Frage, wie Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in den Einrichtungen derzeit praktiziert wird und welche Ziele die Fachkräfte in diesem Bereich in den nächsten zwei Jahren verfolgen, fand, wie bereits erwähnt, eine gemeinsame Beratung im AKKJ statt.

Empfehlung: Die **Beteiligung von Kindern und Jugendlichen** ist den Fachkräften der Jugendarbeit in der Stadt Potsdam nach Einschätzung der Evaluatorin ein wichtiges Anliegen und wird in unterschiedlichsten Formen praktiziert. Um überprüfen zu können, ob die selbstgesteckten Ziele erreicht wurden, und für die Regionalteamleitungen und den Qualitätsmanager Jugendförderung einen trägerübergreifenden Vergleich zu ermöglichen, empfiehlt die Evaluatorin die regelmäßige Auswertung dieser Thematik im Rahmen der Sachberichterstattung. In diesem Zusammenhang sollte auch reflektiert werden, wie Partizipationsprozesse auch mit den Kindern und Jugendlichen umgesetzt werden (können), die die Einrichtungen nicht oder nur punktuell nutzen.

4.4 Ergebnisqualität

Neben den Sachberichten bilden qualitative und quantitative Aufzeichnungen im Prozess der Leistungserbringung wichtige Nachweise bezüglich der Erreichung der in den LQEV für die jeweiligen Handlungsfelder vereinbarten Ziele. Ursprünglich hatte die Verwaltung nicht die Absicht, einheitliche Vorgaben für die Dokumentation zu machen. Auch die Träger, die mit eigenen Qualitätsmanagementsystemen arbeiten, befürchteten, allgemeinverbindliche Vorgaben durch den öffentlichen Träger würden gut funktionierende Systeme in den einzelnen Einrichtungen gefährden. Spätestens im Rahmen der Auswertung der Zwischenberichte wurde jedoch deutlich, dass die in den Klubs praktizierte Vielfalt der

Dokumentation einen Vergleich zwischen den Trägern nahezu unmöglich machte. In Abstimmung mit den Trägern und Fachkräften wurden daher folgende Instrumente neu erarbeitet und teilweise bereits eingeführt:

- Formular für Änderungsmitteilungen
- Arbeitshilfe Jahresarbeitszeitkontenmodell
- Dokumentation MitarbeiterInnen Jahresarbeitszeitnachweis
- Dokumentation BesucherInnen
- Arbeitshilfe Selbstevaluation „Kinder- und Jugendberatung“ / Dokumentation „Kinder- und Jugendberatung“
- Dokumentation „Hinausreichende Arbeit“
- Arbeitshilfe und Dokumentation „Beteiligung von Kindern und Jugendlichen“
- Arbeitshilfe Sozialstunden / Arbeitshilfe Sozialstunden Musterbescheinigung

Außerdem wurden aufgrund der Ergebnisse der Modellphase Anpassungen in der Mustervereinbarung, einschließlich des Finanzierungsplans (Anlage 5) und des Personalbogens (Anlage 7), sowie in der Sachberichtsvorlage vorgenommen.

Mit diesem Instrumentarium wird aber nicht nur die regionale Steuerung der Jugendarbeit durch die Verwaltung unterstützt. Vielmehr dienen diese Formen der Dokumentation der Arbeit auch der Selbstevaluation in den Einrichtungen und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsentwicklung sowie trägerinternen Qualitätssteuerung.

Empfehlung: Die entwickelten **Instrumente der Dokumentation** sind ein wichtiger Baustein zur Überprüfung der Ergebnisqualität der Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen. Im laufenden Vertragszeitraum ist durch die Verwaltung - gemeinsam mit den Anstellungsträgern und den Fachkräften - zu überprüfen, ob die derzeit vorgegebene Dokumentation den Prozess der Qualitätssteuerung und -entwicklung in dem erwarteten Maße befördert bzw. welche Veränderungen eventuell vorzunehmen sind.

5. Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Die Einführungs- und Erprobungsphase der Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen für die stationären offenen Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit in der Landeshauptstadt Potsdam war für alle Beteiligten sehr arbeitsintensiv. Für die rege Beteiligung, die kritischen Fragen und die gemeinsamen Bemühungen, die besten Lösungen zu finden, möchte ich mich an dieser Stelle bei den MitarbeiterInnen der Verwaltung, den Fachkräften und den TrägervertreterInnen sehr herzlich bedanken!

Der mit der Implementierung von LQEV verbundene Aufwand hat sich aus der Sicht der Evaluation gelohnt, da

- ✓ für die Regionalteamleitungen klarer geworden ist, was ihnen in ihren Regionen wichtig ist und damit eine größere Auftragsklarheit für die Träger erreicht werden konnte
- ✓ zwischen den Trägern, Fachkräften und der Verwaltung in der Aushandlung der fachlichen Inhalte Augenhöhe hergestellt wurde und die Beratungen und Abstimmungsprozesse von einem Klima der Offenheit und der gegenseitigen Wertschätzung getragen waren, die prägend für die weitere Zusammenarbeit sein wird
- ✓ Stärken und Schwächen für alle Beteiligten deutlicher geworden sind und gemeinsame Entwicklungsziele verabredet werden konnten
- ✓ im Prozess ein hohes Maß an Beteiligung realisiert wurde und wichtige Entscheidungen im Konsens getroffen worden sind
- ✓ das Thema Qualität nicht (mehr) als zusätzliche Belastung empfunden wird, sondern inzwischen integraler Bestandteil der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen ist

- ✓ die Steuerung in den Regionen durch die Setzung von Schwerpunkten intensiviert wurde, was zu einer Entlastung der Fachkräfte beigetragen hat und nicht zuletzt
- ✓ die Bedarfe von Kindern und Jugendlichen bei der Leistungserbringung im Mittelpunkt stehen und die Spezifika und Entwicklungen in den Sozialräumen stärker als bisher Berücksichtigung finden.

Mit Hilfe der im Prozess entwickelten Instrumente ist nunmehr – unter Berücksichtigung der sozialräumlichen Besonderheiten- ein Vergleich der erbrachten Leistungen möglich, und zwar sowohl trägerintern als auch trägerübergreifend. Der Verweis auf „Beispiele guter Praxis“ gehört einerseits zur Steuerungsverantwortung der Verwaltung und dient andererseits der Unterstützung der Qualitätsentwicklung bei allen Trägern. Allerdings darf dabei nicht vergessen werden, dass solche Prozesse nur dann die oben skizzierten Ergebnisse zeigen, wenn damit nicht (heimliche) Kürzungsabsichten im Finanzbereich verfolgt werden.

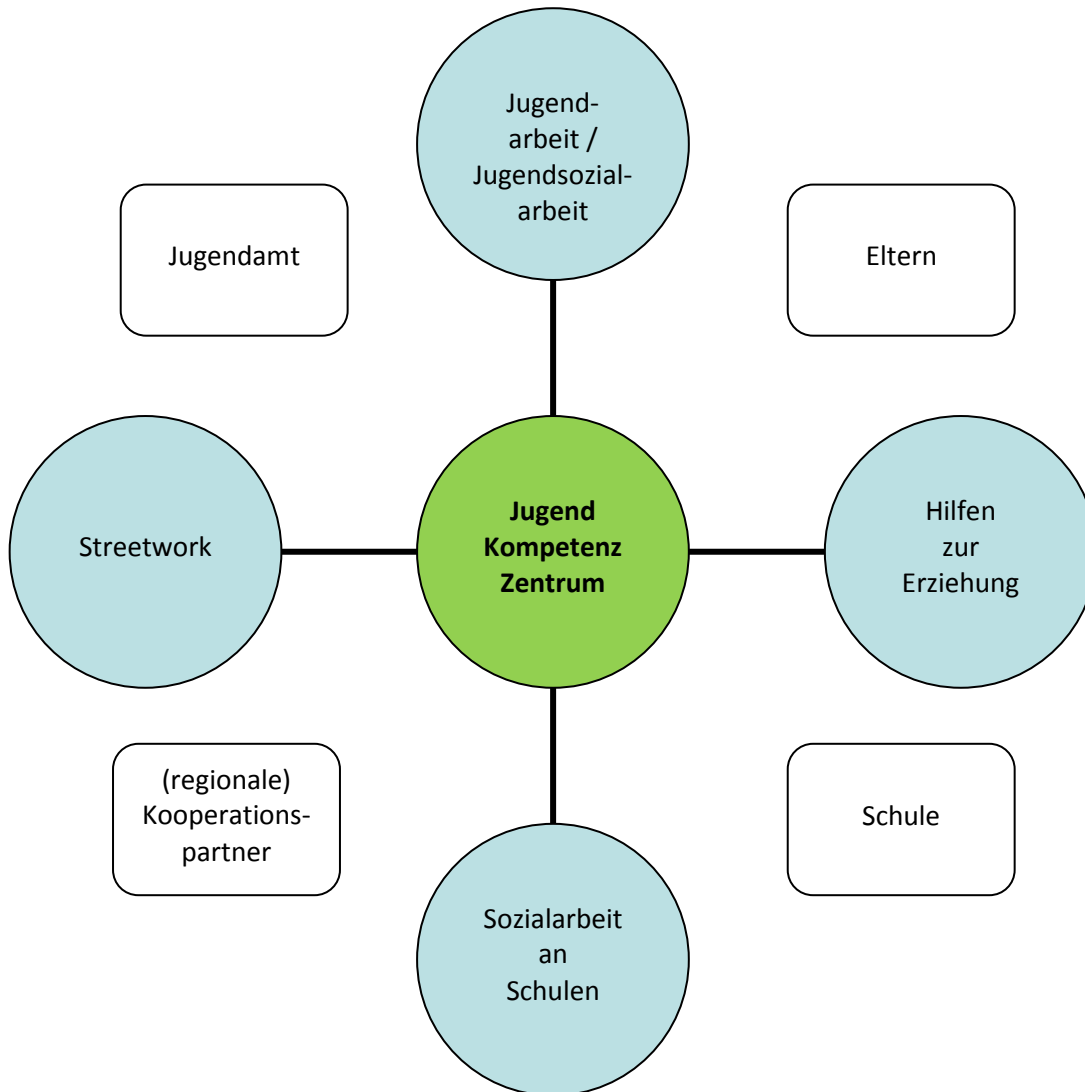
Aus den oben genannten Gründen hält die Evaluatorin es für sinnvoll, auch für die Bereiche Sozialarbeit an Schulen (SaS) und Streetwork Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen einzuführen. Allerdings ist das derzeitige Verfahren nicht 1:1 auf diese Arbeitsfelder übertragbar. So sind zumindest für das Feld Streetwork andere / weitere Handlungsfelder zu beschreiben. Fachpolitisch wäre außerdem die Frage zu klären, welche Handlungsfelder durch die Sozialarbeiter/innen an Schulen bedient werden sollen. In diesem Zusammenhang müsste aus Sicht der Evaluatorin ebenso diskutiert werden, wie Jugendhilfe ihren eigenen Bildungsauftrag nach § 11 SGB VIII definiert und mit welchem Selbstverständnis die Fachkräfte der Jugendarbeit ihre Bildungsangebote für Kinder und Jugendliche – nicht nur am Ort Schule sondern generell – umsetzen.

Und nicht zuletzt sollten mit der eventuellen Einführung von LQEV für die Bereiche SaS und Streetwork auch grundlegende Fragen der strukturellen Verfasstheit der Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit in der Stadt Potsdam geklärt werden. Aus Sicht der Evaluatorin würde die die An- bzw. Einbindung der StreetworkerInnen und SozialarbeiterInnen an Schulen an/in die Jugendhäuser zu einer erheblichen Verbesserung der Vernetzung der verschiedenen Aktivitäten beitragen und die Sozialraumorientierung der Leistungen der Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit deutlich befördern.

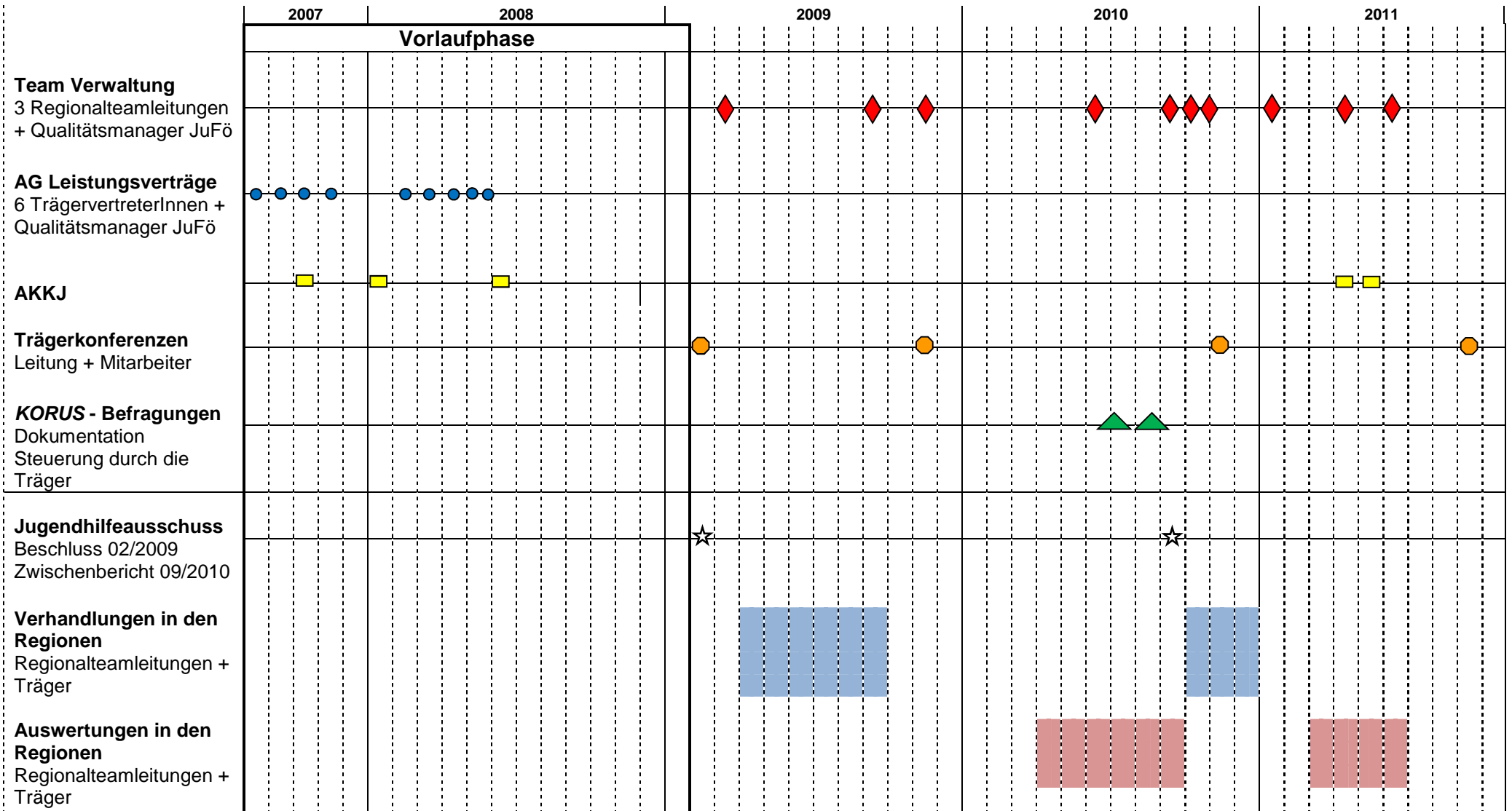
Langfristig wäre es auch denkbar, die stationären Einrichtungen in den Regionen zu sog. Jugendkompetenzzentren auszubauen, die unterschiedliche Leistungen für Kinder, Jugendliche und Familien bündeln, flexibel auf sich verändernde Bedarfe reagieren und gleichzeitig sowohl niedrigschwellige Hilfen als auch präventive sowie proaktive Angebote unterbreiten können.

„Vision“

(Dieses Modell wurde von den Fachkräften im Rahmen der Beratung des AKKJ im Mai 2011 entworfen)



Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen LH Potsdam - Prozessverlauf -



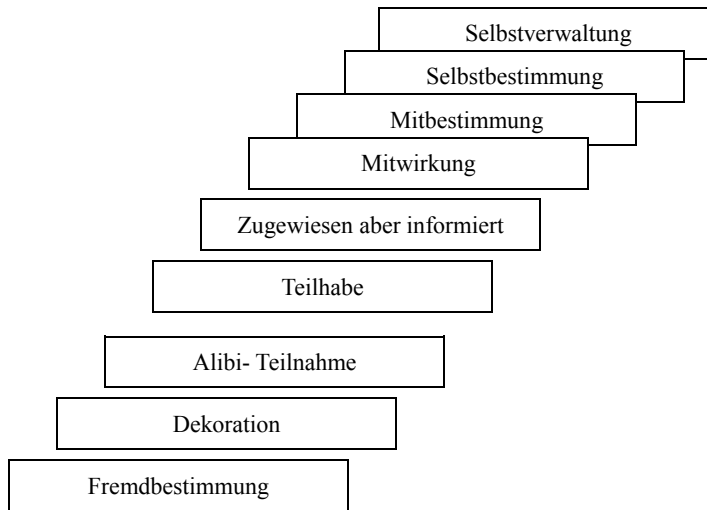
Entstehung und Ziel von Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in der regional orientierten stationären offenen Kinder- und Jugendarbeit der LHP

- **1999** Leistungskatalog „Offene Kinder- und Jugendarbeit in Potsdamer Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen“ (DS 068/99/JHA): Leit-, Handlungsziele und Leistungsangebote
⇓
- **1999/2000** Qualitätshandbuch-Erarbeitung → **2002/2003** Q-HB-Einführung/-Fremdevaluation (DS 02/SVV/0487): Struktur- und Prozessqualität (Verfahren, Abläufe und Strukturen)
⇓
- **2005** Leitlinien offener Kinder- und Jugendarbeit in Potsdam (DS 05/SVV/0829): Leitbild und Schwerpunkte der offenen Arbeit
⇓
- **2006** Grundversorgung Stationäre offene Kinder- und Jugendarbeit: **Verwaltungsvorgaben** (DS 06/SVV/0968): Öffnung und Leistungen
- **2004/2005** SVV-Beschlüsse **Sozialraumorientierte Jugendhilfeplanung und -steuerung bzw. Rahmenkonzept** (DS 04/SVV/0915 und 05/SVV/0435) sowie temporäre AG Finanzperspektive: fachinhaltliche und finanzielle Steuerung der Leistungserbringung mittels Kontraktmanagement → Sozialraumbudgets, Leistungs- und Kooperationsverträge
⇓
- **2005/2006** **Pilotsozialraumteam**: Erstversuche bzgl. Leistungs- und Kooperationsverträgen (DWP-Familienzentrum sowie PBH e.V. und Breitband e.V.)
⇓
- **2006** erste und **2007/2008** zweite temporäre **AG Leistungsverträge** → Leistungsvertragsentwurf sowie Vorgaben für die Erarbeitung von Leistungsbeschreibungen und Sachberichten

⇒ **regionale fachinhaltliche und finanzielle Steuerung der Leistungserbringung mittels Kontraktmanagement seit 01.07.2009**

Stufen der Beteiligung

Richard Schröder (1995, S.16) in Anlehnung an Roger Hart (1992) und Wolfgang Gernert (1993):



1. *Fremdbestimmung*- keine echte Beteiligung, die Kinder/ Jugendlichen haben keine Kenntnisse der Ziele und verstehen dadurch die Aktion nicht. Inhalte, Arbeitsformen und Ergebnisse sind fremdbestimmt. Beispiel: Kinder als Plakatträger auf einer Demonstration.
2. *Dekoration*- Kinder/ Jugendliche wirken auf einer Veranstaltung mit, ohne genau zu wissen, worum es geht. Beispiel: Kindertanzgruppe
3. *Alibi- Teilnahme*- Kinder/ Jugendliche nehmen an einer Veranstaltung teil, haben aber nur scheinbar eine Stimme. Beispiel: Konferenzen, teilweise auch Kinderparlamente.
4. *Teilhabe*- Kinder/ Jugendliche würden über die bloße Teilnahme hinaus ein gewisses sporadisches Engagement der Beteiligung zeigen (können).
5. *Zugewiesen aber informiert*- Das Projekt wird von Erwachsenen vorbereitet, aber die Kinder/ Jugendlichen sind gut informiert, verstehen worum es geht und was sie bewirken wollen. Beispiel: Schulprojekte
6. *Mitwirkung*- Kinder/ Jugendliche haben die Möglichkeit, durch Interviews eigene Vorstellungen oder Kritik zu äußern. Sie besitzen bei der konkreten Planung und Umsetzung jedoch keine Entscheidungskraft.
7. *Mitbestimmung*- Kinder/ Jugendliche werden bei Entscheidungen tatsächlich mit einbezogen. Dadurch wird ihnen das Gefühl vermittelt, dazuzugehören und Verantwortung mit zu tragen. Die Idee zum Projekt kommt zwar von Erwachsenen, alle Entscheidungen werden aber demokratisch mit den Kindern/ Jugendlichen getroffen.
8. ***Selbstbestimmung***- Ein Projekt wird von den Kindern und Jugendlichen selbst initiiert. Die Kinder und Jugendlichen werden von Seiten engagierter Erwachsener unterstützt und gefördert. Die Entscheidungen fällen die Kinder und Jugendlichen, Erwachsene werden eventuell beteiligt, tragen die Entscheidungen aber mit.
9. ***Selbstverwaltung***- Hier geht es um die Selbstorganisation z. B. einer Jugendgruppe. Die Gruppe hat völlige Entscheidungsfreiheit über das Ob und Wie von Angeboten. Entscheidungen werden Erwachsenen lediglich mitgeteilt.

(Schröder 1995, S. 16 f.)