



Leseprobe aus: Deinet/Janowicz (Hrsg.), Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit,  
ISBN 978-3-7799-3270-3 © 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3270-3>

# Herausforderungen und Organisations- ebenen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit als Grundlagen für die Entwicklung einer Berufsperspektive für das Arbeitsfeld

Ulrich Deinet/Michael Janowicz

## 1. Zentrale Herausforderungen für die Offene Kinder- und Jugendarbeit

### Ganztagsschule, Medien, demografischer Wandel

Bundesweit steht die Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) vor großen Herausforderungen, die sich sowohl „von außen“ als Folge des gesellschaftlichen und bildungspolitischen Wandels als auch „von innen“ aufgrund von Strukturveränderungen des Feldes ergeben. Die Lebensphase von Kindheit und Jugend hat sich in den letzten Jahren in Deutschland deutlich verändert, insbesondere durch den relativ schnellen Ausbau der Ganztagschule. Auch wenn die Ganztagschule noch nicht in allen Schulstufen flächendeckend eingeführt ist und es große Unterschiede zwischen den Bundesländern gibt (in NRW ist der Ausbau der Ganztagschule bereits sehr weit fortgeschritten), so lässt sich doch festhalten, dass der Trend der Ganztagschule in Deutschland nicht mehr umzukehren ist.

Diese Entwicklung verändert auch fundamental die Grundvoraussetzungen für die Kinder- und Jugendarbeit insgesamt. Die Kinder- und Jugendarbeit war in Deutschland (und einigen wenigen europäischen Staaten mit Halbtagsschulsystem) immer auch von diesem geprägt und strukturiert, d. h. Kindern und Jugendlichen stand deutlich mehr Freizeit zur Verfügung als im Ganztagsystem und die Kinder- und Jugendarbeit konnte ein breitgefächertes und zeitlich gestaffeltes Angebotsspektrum entwickeln, das schon am frühen Nachmittag begann. Wenn man heute Städte wie etwa Düsseldorf betrachtet, in denen knapp 60 Prozent der Kinder im Primarber-

reich die Offene Ganztagschule besuchen, dann ist die Schule für diese Kinder zum wichtigsten Lebensort (außerhalb der Familie) geworden, an dem sie den Großteil ihres Tages verbringen. Unabhängig von Motivation und Angebot ist allein dadurch die Zeitressource für die Nutzung außerschulischer Bildungs- und Freizeitangebote in einer drastischen Weise reduziert. Die Basis der Freizeiteinrichtungen, wie sie zum Teil immer noch genannt werden, also die freie Zeit von Kindern und Jugendlichen, wird heute deutlich beschnitten. Verbunden mit dem Ausbau der Ganztagschule ist auch die Entwicklung regionaler und kommunaler Bildungslandschaften. Damit wird versucht, enge Netzwerke zwischen schulischen und außerschulischen Bildungsangeboten zu schließen. Auch hier stellt sich für die Kinder- und Jugendarbeit die Frage, ob und welche Rolle sie in solchen Netzwerken spielen kann. Insbesondere die Kooperation mit Schulen wird in der gesamten Kinder- und Jugendarbeit nach wie vor sehr kontrovers diskutiert.

Hinzu kommt, dass neue Medien, kommerzielle und vor allem virtuelle Räume für Kinder und Jugendliche heute einfach und kostengünstig zugänglich sowie jederzeit und überall nutzbar sind und flächendeckend eine enorme Attraktivität besitzen. Mit der Nutzung von Online-Plattformen wie Facebook, WhatsApp, YouTube usw. schaffen sich Kinder und Jugendliche eigene Räume, in denen eine Kommunikation ohne die ständige Anwesenheit von Erwachsenen und Pädagog/innen möglich ist. Gerade die Funktionen des Offenen Bereiches, als dem Grundpfeiler in den Einrichtungen der OKJA – also als Treffpunkt, Kommunikationsforum, „Marktplatz“ – können zum großen Teil in die sozialen Online-Netzwerke verlegt werden (um Freunde zu „treffen“ und sich auszutauschen muss man nicht mehr unbedingt aus dem Haus gehen). Dorthin werden auch zunehmend mehr Unterhaltungsmöglichkeiten verlagert, die für die Jugend nach wie vor im Vordergrund stehen. Zu nennen sind hier insbesondere Musik und die verstärkt bei männlichen Jugendlichen beliebten Computerspiele. Auch kommerzielle Räume wie Shoppingmalls oder Fast-Food-Restaurants (McDonald's!) werden von vielen Jugendlichen – bildungsstandübergreifend – stark frequentiert. Auch hier kann der Eindruck entstehen, dass die Tatsache der fehlenden pädagogischen „Kontrolle“ zumindest einen Teil der Attraktivität für Jugendliche ausmacht.

Die schon länger geführte Diskussion um die Attraktivität kommerzieller Räume ist mit der Frage verbunden, inwieweit die Kinder- und Jugendarbeit auf die Bedürfnisse der Jugendlichen in diesem Bereich eingehen soll bzw. inwiefern sie dazu imstande ist, z. B. was die räumliche und materielle Ausstattung betrifft. In jedem Fall stellen diese Räume, verschärft durch die

knapper gewordenen Zeitressourcen, eine deutliche Konkurrenz für die Jugendarbeit dar, die im Freizeitbereich ohnehin einer immer größeren Zahl von Anbietern gegenübersteht (Kino, Fitnessstudios, Gastronomie, erlebnispädagogische Events usw.).

Einen weiteren Faktor bilden demographische Veränderungen in der Gesamtgesellschaft, die sich sehr unterschiedlich in einzelnen Stadtteilen, Sozialräumen bzw. Regionen kenntlich machen. So wird die Zahl der Kinder und Jugendlichen in den nächsten Jahrzehnten vielerorts deutlich zurückgehen, während einige wenige Regionen durchaus Zuwächse verzeichnen und voraussichtlich weiterwachsen werden. Insgesamt betrachtet verändert sich die gesellschaftliche Altersstruktur dahin, dass Kinder und Jugendliche immer mehr zur Minderheit und zusätzlich auch in Konkurrenz zu anderen Altersgruppen stehen werden. Die demographischen Veränderungen schaffen aber auch in einzelnen Sozialräumen problematische Situationen insofern, als z. B. Standorte von Einrichtungen (und Schulen) in Stadtteilen neu verhandelt werden, da die Zahl von Kindern und Jugendlichen deutlich sinkt und die weitere Notwendigkeit entsprechender Institutionen infrage gestellt wird (vgl. Rauschenbach 2014)

### **Sandwichposition der OKJA innerhalb der Jugendhilfe**

Neben diesen drei großen gesellschaftlichen Herausforderungen ergeben sich aber auch innerhalb des Feldes der Kinder- und Jugendhilfe für den Bereich der Kinder- und Jugendarbeit neue Herausforderungen und Probleme. Obwohl die Kinder- und Jugendarbeit das drittgrößte Feld der Jugendhilfe nach den Kindertageseinrichtungen und den Hilfen zur Erziehung ist (bezogen auf die Anzahl der Einrichtungen und das Personal), spiegelt sich dies nur unzureichend in der Wahrnehmung dieses Arbeitsfeldes, weder in der allgemeinen Öffentlichkeit noch in den relevanten Fachkreisen. Die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen führen dazu, dass sich die Kinder- und Jugendhilfe stark auf Themen wie z. B. den Ausbau der Angebote für unter Dreijährige sowie den Ausbau der frühen Hilfen und anderer Netzwerke konzentriert. Die Hilfen zur Erziehung nehmen heute große Teile der Jugendhilfetats in Anspruch und haben Vorrang vor der Kinder- und Jugendarbeit. Diese gilt zwar nicht mehr als freiwillige Leistung, spielt de facto aber eine zweitklassige Rolle hinter den gesetzlich stärker normierten Leistungsbereichen wie Kindertageseinrichtungen und Hilfen zur Erziehung. Auch das politische Augenmerk liegt nicht auf der Kinder- und Jugendarbeit sondern in den genannten Bereichen, inklusive der in den letzten Jahren stark diskutierten Themen wie z. B. Kindeswohlgefährdung (vgl. Pothmann 2014).

## **Mangelnde Attraktivität der OKJA als Arbeitsfeld**

Die Attraktivität des Feldes der Kinder- und Jugendarbeit insgesamt, besonders aber der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, hat auch in der Ausbildung an den Hochschulen spürbar abgenommen. Weder auf Seiten der Hochschullehrer/innen noch der Studierenden wird die Kinder- und Jugendarbeit in Lehrveranstaltungen, Schwerpunkten etc. intensiv thematisiert. Sicher ist dies auch der Kürze der Bachelorausbildung geschuldet, in der nicht alle Felder der Jugendhilfe ausreichend behandelt werden können. Dies kann dazu führen, dass die Studierenden zu wenige Gelegenheiten haben, das Feld der OKJA kennenzulernen und die Vorzüge insbesondere für den Berufseinstieg zu erkennen. Auch entsprechend spezialisierte Masterstudiengänge haben sich bisher nicht etabliert, sodass das Feld der gesamten Kinder- und Jugendarbeit insgesamt im Hochschulbereich unterrepräsentiert ist. Das uneinheitliche Bild der professionellen Tätigkeit erschwert dies möglicherweise zusätzlich (vgl. Schmidt 2011, S. 27). Daraus folgt in der Regel: Wer nicht schon vor oder während des Studiums Kontakte zur Kinder- und Jugendarbeit aufgebaut hat, der/die wird anschließend nur schwerlich einen Zugang zu dem Feld finden. Demzufolge geht es bei der Verbesserung der Professionalität des Feldes auch darum, die spezifischen Kenntnisse und Qualifikationen im Rahmen der Ausbildung an Hochschulen zu vermitteln.

Durch den nun modularisierten Studienaufbau und den Wegfall des Berufsanererkennungsjahres gerät die Gewinnung von qualifiziertem Personal zunehmend in den Fokus (vgl. AGJ 2011). Gerade in ländlichen oder strukturschwachen Regionen ist der prognostizierte Fachkräftemangel bereits angekommen, der zum Teil dazu führt, dass Stellen nicht mehr oder nicht fachlich angemessen besetzt werden können. Es ist zu erwarten, dass sich der ohnehin geringe Anteil männlicher Fachkräfte auch durch den Wegfall des Zivildienstes weiter reduziert, da sich ein Zugang in die Soziale Arbeit durch eine solche Erfahrung nicht mehr eröffnet.

## **Altersstruktur, Verweildauer und Personalmanagement**

Die Altersstruktur der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendarbeit unterscheidet sich zwar nicht wesentlich von anderen pädagogischen Feldern. Vor dem Hintergrund der besonderen Prinzipien des Arbeitsfeldes (Freizeit- und Lebensweltorientierung, Freiwilligkeit usw.) stellt sich hier dennoch die Altersfrage in besonderem Maße: Wie kann man in diesem Feld älter werden, ohne die notwendige Nähe zu den Zielgruppen zu verlieren? Und wie kann es gelingen, in dem Feld eine zufriedenstellende Berufs-

perspektive zu entwickeln? Die aktuelle Altersstruktur zeigt, dass es in den nächsten Jahren einen größeren Generationswechsel geben wird, der auch die Frage nach einer Personalentwicklung in den Fokus schiebt. Dies bezieht sich nicht zuletzt auf die Einrichtungsleitungen und das „mittlere Management“ bei Trägern und Jugendämtern, also Jugendpfleger/innen, Jugendreferent/innen usw.

Für die notwendige Veränderung des Feldes haben Leitungskräfte eine Schlüsselfunktion, weil von ihnen sehr oft die Impulse für eine Konzeptentwicklung ausgehen. Sozialräumlich betrachtete Konzeptentwicklung mit den dafür bekannten Methoden ist für sie eine fachlich fundierte Möglichkeit, die Einrichtungen den jeweiligen Herausforderungen anzupassen. Diese Perspektive muss auch in der Personalentwicklung deutlich werden, damit potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Feldes stärker als bisher in den Blick genommen werden können.

Ein weiteres Problemfeld ist die zum Teil lange Verweildauer von Fachkräften in Einrichtungen sowie die Möglichkeiten für einen Ausstieg aus dem Arbeitsfeld. Die für einen Wechsel notwendige Durchlässigkeit der OKJA in andere Arbeitsfelder wird immer wieder beklagt. Sei es, weil die praktischen Erfahrungen und die damit verbundene Qualifizierung in der OKJA in anderen Feldern wenig bekannt bzw. anerkannt sind oder weil die Trägerstrukturen wenig alternative Tätigkeitsbereiche im sozialen Bereich anbieten können (vgl. Müller 2012). Offene Kinder- und Jugendarbeit ist aber nicht mehr eine (kurze) Durchgangsstation für Fachkräfte der Sozialen Arbeit, so wie es in der Vergangenheit noch häufig üblich war. Träger der OKJA müssen sich aktuell darauf einstellen, das Feld mit älter werdendem Personal zu gestalten.

Vor dem Hintergrund der hier kurz skizzierten Aspekte ist es dringend erforderlich, den – bisher vernachlässigten – Blickwinkel auf das Personal zu richten und entsprechende Maßnahmen und Konzepte deutlich zu erweitern! Wurde bislang vorrangig eine Antwort auf die Frage gesucht, wie alt man höchstens sein dürfe, um professionelle Jugendarbeit „auf dem Platz“ zu machen oder wie lange der Verbleib einer Fachkraft in einer Einrichtung sinnvoll sei, so gilt es heute, eine umfassendere Personalentwicklung zu betreiben (vgl. Thole/Pothmann 2013).

## 2. Die Organisationsebenen der OKJA mit dem Blick auf das Personal

Eine Charakteristik des Feldes der OKJA besteht besonders in der großen Anzahl einzelner Einrichtungen, die meist zu unterschiedlichen Trägern gehören. Heterogenität ist also ein wesentliches Merkmal der Institutionalisierung der OKJA. Die Einrichtungen bilden also die Hauptstruktur und unter dem Aspekt der Personalentwicklung sind diese kleinen, mittleren und manchmal großen Teams auch der Haupteinsatzbereich des Personals. Nach wie vor ist die OKJA sehr einrichtungsorientiert strukturiert, d. h. es gibt nur wenige Stellen, die einrichtungsübergreifend bei dem jeweiligen Träger existieren. Die Arbeit mit den Zielgruppen geschieht von den Einrichtungen oder Projekten (z. B. im Bereich der Mobilen Jugendarbeit) aus. Jede Einrichtung hat ihre eigene Struktur und Kultur, die durch die zum Teil schon langjährig dort beschäftigten Fachkräfte, die jeweiligen sozial-räumlichen Bedingungen, die Geschichte der Einrichtung usw. geprägt sind. Einrichtungen innerhalb eines Trägers arbeiten in vielfacher Form zusammen und im jeweiligen Sozialraum kooperieren die Einrichtungen auch untereinander sehr stark.

Bei freien Trägern und Jugendämtern ist die Steuerungsebene „über“ der Einrichtungsebene im Vergleich zur Masse der Einrichtungen und Projekte relativ klein und verteilt sich besonders in größeren Kommunen auf eine Abteilungs- und gesamtstädtische Ebene.

### Einrichtungsebene

Die Einrichtungsebene ist die Grundebene der Professionalisierung der OKJA: Unabhängig von ihrer Größe bilden die Einrichtungen flächendeckend das Rückgrat der Struktur der OKJA. Auch wenn es zahlreiche einrichtungsunabhängige Projekte und mobile Angebote (die zum Teil auch von Einrichtungen ausgehen) sowie diverse konzeptionelle Differenzierungen gibt, so bildet doch die Einrichtung die Grundeinheit. Dabei gibt es auch sehr kleine Einrichtungen, teilweise ohne hauptamtliches Personal, die in dem Zusammenhang der Personalentwicklung hauptamtlicher Fachkräfte in den Hintergrund treten. Dort, wo es hauptamtliches Personal gibt, ist dies in Einrichtungen organisiert, meist in einer Mischung von hauptamtlichen, Honorarkräften, Ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter/innen.

Insbesondere im großstädtischen Bereich sind große Einrichtungsformen verbreitet, die über unterschiedliche Arbeitsbereiche mit spezialisiertem Personal verfügen. Dazu gehören etwa Häuser, die über verschiedene Bereiche der klassischen OKJA verfügen, etwa Kinder- und Jugendbereich,

darüber hinaus aber z. B. die Organisation und Teamleitung eines Offenen Ganztags übernehmen oder deren Team durch Fachkräfte der Schulsozialarbeit oder der Mobilen Jugendarbeit erweitert ist. Diese konzeptionellen Weiterentwicklungen sind vor dem Hintergrund der Organisationsentwicklung sehr interessant und können ebenfalls Einfluss auf die Personalentwicklung haben.

Nicht zu vernachlässigen im Hinblick auf die Personalentwicklung ist die in der OKJA immer stärker werdende Tendenz zu Teilzeitstellen (vgl. Pothmann in diesem Band, S. 49), also die Tatsache, dass die Zahl der Vollzeitstellen rückläufig ist, während Teilzeitstellen heute fast schon das Gesicht der OKJA bestimmen.

### **Das Team der Einrichtung als Basis der Personalentwicklung in der OKJA**

Neben der Einrichtung als wichtigstes organisatorisches Merkmal der OKJA kann man zudem auch sagen, dass es fast immer ein professionelles Team gibt. Dieses besteht aus zwei oder mehreren hauptamtlichen Fachkräften bzw. aus einer Mischung von hauptamtlichen, teilzeitbeschäftigten oder freiwilligen Mitarbeiter/innen bis hin zu ehrenamtlich tätigen Jugendlichen. Maßnahmen der Personalentwicklung müssen mit diesen beiden Grundbedingungen arbeiten, d. h. es ist zu fragen, was auf Einrichtungsebene geschehen kann, um z. B. negative Entwicklungen zu verhindern. Maßnahmen der Personalentwicklung – auch wenn sie sich primär auf das hauptamtliche Personal beziehen – müssen immer auch das gesamte Team in seiner Heterogenität bzgl. Ausbildung, Alter, Erfahrung etc. berücksichtigen.

Ein Beispiel für diesen Zusammenhang ist die Tatsache, dass viele Fachkräfte, die schon länger in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit tätig sind, häufig von einem deutlich jüngeren Team an Honorarkräften umgeben sind. Dies geschieht nicht nur mit dem Ziel, sich selbst zu „verjüngen“, sondern auch, um den Jugendlichen gegenüber eine breite Altersspanne der Ansprechpartner abzubilden. Die Teamstruktur hat aber nicht nur eine Wirkung auf die Zielgruppen, sondern beeinflusst auch das jeweilige Konzept der Einrichtungen sowie das Maß der Flexibilität, Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen etc.

Das Team bildet auch einen wichtigen Aspekt beim Einstieg in das Arbeitsfeld, das bei der beruflichen „Einsozialisierung“ in der Regel eine wichtige Grundlage bildet. Obwohl schon einige Jahre zurückliegend und nicht überall durchgesetzt, erscheint die Abschaffung des Anerkennungsjahres im Rahmen der Hochschulausbildung nach wie vor ein großes Problem für viele Einrichtungen zu sein, denn das Anerkennungsjahr galt als ein guter



Einstieg zwischen Ausbildung/Hochschule und Praxis. Begleitet durch die Hochschule war die Einrichtung in der beruflichen Einführung der neuen Mitarbeiter/innen, auch im Sinne gewisser fachlicher Standards, nicht auf sich alleine gestellt. Um diese Einführungsphase auch nach Wegfall des Anerkennungsjahres angemessen zu gestalten, ist vor allen Dingen die Leitung gefragt: Zum einen ist damit die Einrichtungsleitung gemeint, der meistens die Anleitung von neuen Fachkräften obliegt, aber auch die Dienst- und Fachaufsicht oberhalb der Einrichtung, also der Träger. Auch die Anleitung von neuen Fachkräften muss erlernt werden, d. h. Leitungen sollten nicht nur aus der eigenen Erfahrung schöpfen sondern auch durch Fortbildungen für diese Aufgabe qualifiziert werden.

Es bleibt festzuhalten, dass die Einführung von neuen Fachkräften insbesondere auf Einrichtungsebene in Teams geschieht und dass hier wesentliche Grundlagen für die weitere Entwicklung gelegt werden. Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung stellen dabei zwei Seiten derselben Sache dar.

### **Ebene der Abteilung/des Trägers**

Unterstützt werden die Einrichtungen und Teams durch den Träger bzw. durch das Jugendamt, also durch Jugendpfleger/innen bzw. Fachberater/innen, die für die Einrichtungen verantwortlich sind. Ist diese Ebene in den letzten Jahren verdünnt worden, ergeben sich für die Einrichtung große Probleme, die an dieser Stelle auf sich alleine gestellt sind und keine Steuerung im positiven Sinne erleben.

Typisch für diese Ebene sind die Abteilungen der Jugendförderung in größeren Städten, in denen zum einen die Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft geführt werden, zum anderen die freien Träger beraten, koordiniert und kommunal gesteuert werden. Förderlich für eine neue Qualität von Personal- und Organisationsentwicklung oberhalb der Einrichtungsebene ist eine größere Zahl von Einrichtungen, die bestimmte Maßnahmen der Personalentwicklung erst möglich machen, wie z. B. den Standortwechsel von Fachkräften. Auch die Bildung von Sozialraumteams (die zum Teil auch über die OKJA hinausgehen und weitere Bereiche der Jugendhilfe miteinbeziehen) ist auf dieser Ebene anzusiedeln, also in Landkreisen für einzelne Regionen oder in Großstädten für einzelne Stadtbezirke.

Auch im Bereich der freien Träger ist eine Tendenz zu erkennen, größere Gebilde zu schaffen, sodass auch trägerinternen Maßnahmen der Personal-, Qualitäts-, Organisationsentwicklung etc. umgesetzt werden können. Kritisch zu sehen ist die Situation einzelner freier Träger, die nur für eine

einzelne oder ganz wenige Einrichtungen zuständig sind und in denen keine Dynamik in Bezug auf die skizzierten Aspekte entstehen kann.

Die Abteilungs- und Trägerebene hat für die Weiterentwicklung der OKJA eine wichtige Funktion, weil hier Leitung und Steuerung des Feldes angesiedelt sind. Die Abteilungsleiter/innen stehen einerseits den einzelnen Einrichtungen nahe genug, um deren jeweilige Entwicklungen zu verfolgen, verfügen aber auch über die nötige Distanz, um unterschiedliche Institutionen miteinander in Verbindung zu bringen und mit einem erweiterten Blick zu steuern.

### **Ebene der politischen und administrativen Steuerung der OKJA in einer Kommune**

Diese Ebene wird bestimmt durch jugendpolitische Rahmenbedingungen, etwa in einer Kommune durch den Jugendhilfeausschuss, die Leitung des Jugendamtes und die entsprechende Dezernats- oder Abteilungsstruktur. In den Kommunen, aber auch bei den großen Trägern, wie z. B. den Kirchen, geht es auf dieser Ebene nicht nur um die OKJA, sondern auch um die weiteren Bereiche der Jugendhilfe. Hier werden also auch Aspekte der Kooperation aber auch der Konkurrenz zwischen den Feldern, Ressourcenverteilungen usw. thematisiert. Bei den freien Trägern fallen auf dieser Ebene oft verschiedene Bereiche der Jugendhilfe (Tageseinrichtungen, Hilfen zur Erziehung, Jugendarbeit) und auch weitere Bereiche der Sozialen Arbeit (Seniorenarbeit, Pflege usw.) zusammen. Strategische Ausrichtungen, Gesamtkonzepte und Selbstverständnisse werden auf dieser Ebene im Leitbild der jeweiligen Organisation beschrieben. In den Kommunen und Kreisen ist dies dagegen die Ebene der politischen und administrativen Steuerung, aber auch die Ebene von Personalämtern. Inwieweit eine Kommunalverwaltung z. B. familienfreundlich agiert, wird auf dieser Ebene entschieden.

Für die OKJA ist diese auch die zentrale Ebene für die Planung von Fortbildungen für die Fachkräfte, indem die Leitungskräfte einzelner Einrichtungen Themen erkennen, die aber auch eine übergreifende Relevanz haben. Auch die im Fortbildungsbereich seit Jahren anhaltende Tendenz zur Durchführung von sogenannten Inhouse-Seminaren stärkt diese Ebene. Zur guten Beratung einer Einrichtung durch den Träger gehört auch die Frage der Qualitätsentwicklung: Sind die Einrichtungen eingebunden in einen Wirksamkeitsdialog? Gibt es im Team mit dem Träger und dem Jugendamt Gespräche über Jahresziele und Schwerpunkte der Einrichtung? Wie werden Fragen der Veränderung der Konzepte vor Ort beantwortet? Gibt es eine Kultur der Jahresplanung und Reflexion? Sind die Teams in

einem Kontraktmanagement mit dem Träger oder dem Jugendamt eingebunden? All diese Fragen werden auf dieser Ebene diskutiert.

Ein Problem der Steuerung der OKJA besteht in der „Rollendiffusion“ der Jugendämter, die aufgrund ihrer gesetzlichen Aufgaben mehrere Rollen gleichzeitig ausführen: Sie haben den Planungsauftrag, sind gleichzeitig Berater und finanzieller Förderer und treten oft auch als Anbieter mit eigenen Einrichtungen auf. Diese Rollendiffusion führt immer wieder zu Problemen, wenn z. B. freie Träger befürchten, dass das Nennen von fachlichen Problemen gegenüber dem Jugendamt Einfluss auf die Mittelvergabe haben könnte. Zahlreiche Jugendämter haben deshalb die in der Vergangenheit übliche Vermischung von Leitungs- und Beratungs-/Kontrollfunktion in der mittleren Führungsebene getrennt.

Auch durch die Erfahrungen in der Qualitätsentwicklung wie z. B. dem Wirksamkeitsdialog in NRW zeigt sich, dass es fachlich angemessen ist, diese Rollen zu trennen. So ist es z. B. sinnvoll, die Dienst- und Fachaufsicht über die zahlreichen städtischen Einrichtungen bei einigen Führungskräften zu konzentrieren, während andere – befreit von dieser Führungsaufgabe – als Fachreferent/innen z. B. den Kontakt zu den freien Trägern pflegen, dort die Verhandlungen führen, aber nicht gleichzeitig die Interessen ihrer Einrichtungen in einer Person vertreten.

### **3. Nur wenn Konzept-, Organisations- und Personalentwicklung zusammenkommen, sind die Herausforderungen lösbar!**

Mit den Methoden der Konzeptentwicklung versucht man vielerorts, das Feld zu verändern: Der sozialräumliche Ansatz der OKJA (vgl. Deinet 2005) geht etwa davon aus, dass es möglich ist, aus einer Analyse der Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen, z. B. in einem Stadtteil oder einer Region, Rückschlüsse für notwendige konzeptionelle Entwicklungen zu ziehen und Differenzierungen, Profilierungen, Spezialisierungen von Einrichtungen und Projekten zu entwickeln. Dies geschieht nicht nur mit einer einmaligen Abfrage von Kindern und Jugendlichen, sondern setzt eine Haltung voraus, die als „sozialräumlicher Blick“ nicht nur die Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen dauerhaft unter die Lupe nimmt, sondern auch die Funktionalität der OKJA verändert. Der Zusammenhang von Konzept- und Personalentwicklung wird besonders bei diesem Ansatz sehr deutlich: Das Vorgehen erfordert eine Personalressource über die tägliche Arbeit hinaus, eine gute Zusammenarbeit im Team und ist auf der Ebene

eines Stadtteils sinnvoll, wenn Einrichtungen intensiv zusammen arbeiten, Methoden gemeinsam anwenden etc. Dies setzt neben der personellen Struktur auch eine Organisationsentwicklung voraus, in der z. B. die intensive Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen unterschiedlicher Träger, aber auch die Begleitung solcher Prozesse, durch die Leitungsebene geregelt ist.

Die zentrale Grundlage dieses Buches ist die Einschätzung, dass die Zukunftsfähigkeit der Offenen Kinder- und Jugendarbeit nur gesichert und entwickelt werden kann, wenn Konzept-, Organisations- und Personalentwicklung stärker zusammengehörend in den Blick genommen werden. Dieses Buch stellt insbesondere den Ansatz der Personalentwicklung als Beitrag zur Herstellung von Berufsperspektiven in der OKJA in den Fokus.

Bisherige Ansätze der Weiterentwicklung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit haben nur unzureichend diese drei Bereiche zusammen in den Blick genommen und sich zu stark auf einen der drei Bereiche konzentriert. Die Frage der Personalentwicklung wird zwar in der Jugendhilfe in unterschiedlichen Bereichen diskutiert, wie etwa auch der Aufsatz von Hildegard Pamme aus dem Bereich der Hilfen zur Erziehung in diesem Buch zeigt. In der Offenen Kinder- und Jugendarbeit gibt es dazu bisher jedoch kaum Vorlagen. Einer der wenigen Ansätze ist der von Alexander Pfeiffer und Armin Wöhrle (2002) vorgelegte Aufsatz „Personalentwicklung, ein strategischer Erfolgsfaktor in der Jugendarbeit“, der schon 2002 auf den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichem Wandel als Triebfeder von Veränderung und der Notwendigkeit, von einer reinen Personalverwaltung zu einer Personalentwicklung zu gelangen, hingewiesen hat. Die beiden Autoren waren in ihrem Beitrag sehr stark von der damals aktuellen Diskussion über die Übernahme ökonomischer Verfahren in den Bereich der sozialen Arbeit geleitet. Sie beschreiben aber zentrale Aspekte der Personalentwicklung (Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalbeurteilung, Weiterbildung und Karriereplanung) sehr detailliert und anregungsreich und geben dazu in Form von Checklisten auch heute noch durchaus verwendbare Leitfragen für die Diagnose und die Entwicklungsmöglichkeiten in einzelnen Bereichen. Während Pfeifer und Wöhrle sich dezidiert auf die Kinder- und Jugendarbeit beziehen, versuchen andere Autoren lediglich Bausteine und Begriffe aus dem Bereich der Ökonomie zu übertragen, ohne sich dafür zu interessieren, wie dies in Bezug auf die sehr spezifischen Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendarbeit, insbesondere der Offenen, geschehen kann.

Organisations- und Personalentwicklung werden als stark aufeinander bezogene Themen verstanden. Nur die strukturellen Veränderungen inner-

halb der OKJA, etwa ihrer Organisationsform, werden Rahmenbedingungen schaffen, unter denen sich Fachkräfte weiterentwickeln, das Feld attraktiv finden und dort gute Berufsperspektiven für sich entdecken. Etwas weiter gefasst könnte diese Aufgabe auch als Dreieck beschrieben werden, bestehend aus den Feldern Personal-, Organisations- und Konzeptentwicklung. Stellt die Konzeptentwicklung den Ausgangspunkt, so geht es vereinfacht gesagt um die Fragen, mit wem was wie wozu wann und mit welchen Hilfsmitteln getan werden soll. Das sind also die fachlichen, inhaltlichen und zielgruppenorientierten Fragen nach der Weiterentwicklung der Formate der Kinder- und Jugendarbeit, ihrer Programme, aber auch ihrer Ziele. In dem Fall ist dies ebenfalls undenkbar ohne ein dafür motiviertes Personal und eine Organisationsstruktur, die den Prozess der Konzeptentwicklung ermöglichen und nicht behindern. Fragt man aus Sicht des Personals bzw. der Personalentwicklung, so ist die OKJA nur dann ein interessanter und zukunftsweisender Bereich, wenn er für die Fachkräfte sowohl auf der Organisations- als auch auf der Konzeptebene interessante Einsatzmöglichkeiten mit einem breiten Anforderungs- aber auch einem interessanten Angebotsspektrum bietet, in dem sich Fachkräfte entfalten und entwickeln können. Und auch die Frage der Organisationsentwicklung ist ohne Fachkräfte und ohne engagiertes Personal sowie ohne Konzepte nicht umzusetzen (vgl. Scherr/Sturzenhecker 2014)

## Literatur

- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (2011): „Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Positionspapier der AGJ“. [www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2011/Fachkraeftemangel.pdf](http://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2011/Fachkraeftemangel.pdf) (Abfrage: 05.08.2015)
- Deinet, Ulrich (Hrsg.) (2005): Sozialräumliche Jugendarbeit. Grundlagen, Methoden, Praxiskonzepte. 2. Auflage. Wiesbaden: VS
- Müller, Katja (2012): Personalentwicklung in der OKJA. In: Deinet, Ulrich/Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.): Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. 4. Auflage. Wiesbaden: VS. S. 581–588
- Pfeiffer, Alexander/Wöhrle, Armin (2002): Personalentwicklung. Ein strategischer Erfolgsfaktor in der Jugendarbeit. In: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW in Zusammenarbeit mit der Universität Dortmund – Institut für Sozialpädagogik (Hrsg.): Das Personal der Kinder- und Jugendarbeit. erschienen in der Reihe „Jugendhilfe in NRW – Erfahrungen, Einsichten, Herausforderungen“. Münster: Votum Verlag. S. 61–94
- Pothmann, Jens (2014): Fachkräfte in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit im amtlichen Zahlenspiegel, Kurzfassung der Ergebnisse der Expertise über Stand und Entwicklungen im Bereich der Beschäftigten in der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit in Nordrhein-Westfalen auf Basis der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik

- Rauschenbach, Thomas (2014): Wohin entwickelt sich die Kinder- und Jugendhilfe? Anmerkungen zu einem Praxisfeld im Wandel. In: Faas, Stefan/Zipperle, Mirjana (Hrsg.): Sozialer Wandel. Herausforderungen für Kulturelle Bildung und Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer VS. S. 173–186
- Scherr, Albert/Sturzenhecker, Benedikt (2014): Jugendarbeit verkehrt: Thesen gegen die Abwicklung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit durch ihre Fachkräfte. In: deutsche jugend 62, H. 9, S. 369–376
- Schmidt, Holger (Hrsg.) (2011): Empirie der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: VS
- Thole, Werner/Pothmann, Jens (2013): Die Mitarbeiter/innen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: Deinet, Ulrich/Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.): Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. 4. Auflage. Wiesbaden: VS. S. 559-598