

Integrierte Berichterstattung Niedersachsen

IBN

Gelingende Jugendhilfeplanung

Niedersächsisches Landesamt für
Soziales, Jugend und Familie



Niedersachsen. Klar.



Integrierte Berichterstattung Niedersachsen

Impulse für die Planungspraxis

Autor*innen: Marleen Platz, Danny Ilgauds,
Gunnar Rohde, Sina Böhling, Jana Sperga,
Niklas Hampe

©2020

Bearbeitung: Stefan Opitz, GEBIT Münster GmbH & Co. KG



Vorwort

Was soll und kann das Dokument leisten?

Sinn und Notwendigkeit einer Kinder- und Jugendhilfeplanung sind unter Fach- und Führungskräften der Kinder- und Jugendhilfe unbestritten. Dennoch ist Kinder- und Jugendhilfeplanung selten als ein regelmäßiger systematischer und strukturierter Prozess mit einer klaren Planungskonzeption und einer ausgereiften Planungsorganisation etabliert.

Die Jugendämter der Integrierten Berichterstattung Niedersachsen haben den Themenvorschlag „Rahmenkonzeption Jugendhilfeplanung“ ausgewählt, um eine sog. Themen-AG hierfür einzurichten. An dieser Themen-AG haben sich Planungsfachkräfte aus verschiedenen Jugendämtern in Niedersachsen beteiligt. In fünf Workshoptreffen wurde zum Thema gearbeitet.

War das anfängliche Ziel, eine Rahmenkonzeption mit Handlungsempfehlungen für die örtliche Planungsorganisation zu entwickeln, wurde in den Workshops deutlich, dass es keine „allgemeingültige Bedienungsanleitung“ für eine Kinder- und Jugendhilfeplanung geben kann. Weil die Kinder- und Jugendhilfe ein komplexes und vor Ort unterschiedlich ausgestaltetes Thema ist, sind auch die Organisation und Umsetzung der Kinder- und Jugendhilfeplanung komplex und unterschiedlich. Die Autor*innen wollen deshalb mit diesem Papier erfahrungsbasierte Impulse und Praxishilfen geben, mit denen örtliche Prozesse der Entwicklung und Qualifizierung der Organisation von Jugendhilfeplanung unterstützt werden können. Der Fokus liegt dabei auf der organisatorischen Einbettung und Ausgestaltung der Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern.

Die Leitfrage dieser Themen AG ist: Wie muss Planung organisiert sein, damit sie zu einer bedarfsgerechten wirksamen und wirtschaftlichen Kinder- und Jugendhilfe beitragen kann? Aufgrund der Begrenztheit des Arbeitsformates Themen AG wurden nicht alle vorhandenen Aspekte des Themas bearbeitet. Aus diesem Grund hat sich die Arbeitsgruppe entschlossen, das Thema in die Schwerpunkte Planungskultur, Planungsaufgaben, Planungsstruktur und Planungsablauf zu gliedern.

In der Arbeitsgruppe wurde intensiv diskutiert, inwieweit Empfehlungen ausgesprochen werden können. Neben den bereits angesprochenen Aspekten ist dabei zu berücksichtigen, dass es nicht nur eine Form der Organisation von Jugendhilfeplanung gibt. Auch wenn die Organisationsform einer spezialisierten Stabstelle sicherlich die überwiegend anzutreffende Variante ist, existieren daneben auch andere Formen. Eine weitere Organisationsform ist das „dezentrale Modell“, die Verteilung von Planungsanteilen auf verschiedene Funktionsträger im Jugendamt bzw. im gesamten örtlichen Jugendhilfesystem.

*Leitfrage:
Wie muss Planung
organisiert sein, damit
sie zu einer
bedarfsgerechten
wirksamen und
wirtschaftlichen Kinder-
und Jugendhilfe
beitragen kann?*

Einleitung

Aus dieser Überlegung heraus hat sich die Arbeitsgruppe dazu entschieden, förderliche und hinderliche Faktoren herauszuarbeiten und im Sinne einer Arbeitshilfe Arbeitsfragen zur Eigenreflexion in Form eines sogenannten Selbstchecks zu formulieren. Die Anregung der Arbeitsgruppe an die Leser*innen besteht darin, auf diese Arbeitsfragen klare Antworten im eigenen Jugendumt zu finden und dabei die relevanten Planungsakteure einzubeziehen. Die Inhalte der einzelnen Kapitel sind Ergebnisse der Arbeitsgruppe und sind von den Autor*innen zusammengefasst worden.

Diese Veröffentlichung adressiert vorrangig die Leserguppe(n) der verschiedenen Fachkräfte der Jugendhilfeplanung sowie die Leitungskräfte in Jugendämtern.

Hannover, Juli 2021
Joachim Glaum

Inhalt

Planungskultur und Haltung	6
1. Planungskultur und Haltung	7
Selbstcheck: Wo steht Ihre Organisation?	14
Planungsaufgaben	15
2. Planungsaufgaben	16
Selbstcheck: Wo steht Ihre Organisation?	23
Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation	24
3. Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation	25
Selbstcheck: Wo steht Ihre Organisation?	29
Ablauf(-organisation), Planungsaufgaben und Planungsprozesse	31
4. Organisation von Planungsaufgaben und Planungsprozessen	32
Selbstcheck Projektsteckbrief: Wo steht Ihre Organisation?	36
Selbstcheck Auftrags- und Rollenklärung: Wo steht Ihre Organisation?	37
Ausblick und Dank	38
5. Ausblick und Dank	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Jugendhilfeplanung	7
Abbildung 2: Akteure auf der operativen sowie strategischen Ebene der Jugendhilfeplanung	9
Abbildung 3: Planungsebenen der Jugendhilfeplanung	10
Abbildung 4: Komplexität der Planungsstruktur	17



ibn

MARLEEN PLATZ UND DANNY ILGAUDS

Planungskultur und Haltung

1. Planungskultur und Haltung

Leitsätze

Die Organisationskultur im Jugendamt bestimmt den Stellenwert von Planung.

Es ist maßgeblich, welches Verständnis auf der Leitungs- / Führungsebene für die Planungsprozesse und die Jugendhilfeplanung bestehen und wie viel Gewicht der Planung beigemessen wird.

Menschen, die miteinander arbeiten und längere Zeit im Austausch sind, egal ob in einem Jugendamt oder anderswo, entwickeln eine gemeinsame Kultur, die sie verbindet. Diese Kulturen bilden die nicht sichtbaren, aber vorhandenen Einflussfaktoren aus formalen Vorgaben und Anweisungen, informellen Regeln, gemeinsamen Annahmen und Haltungen sowie Abläufen und Standards.

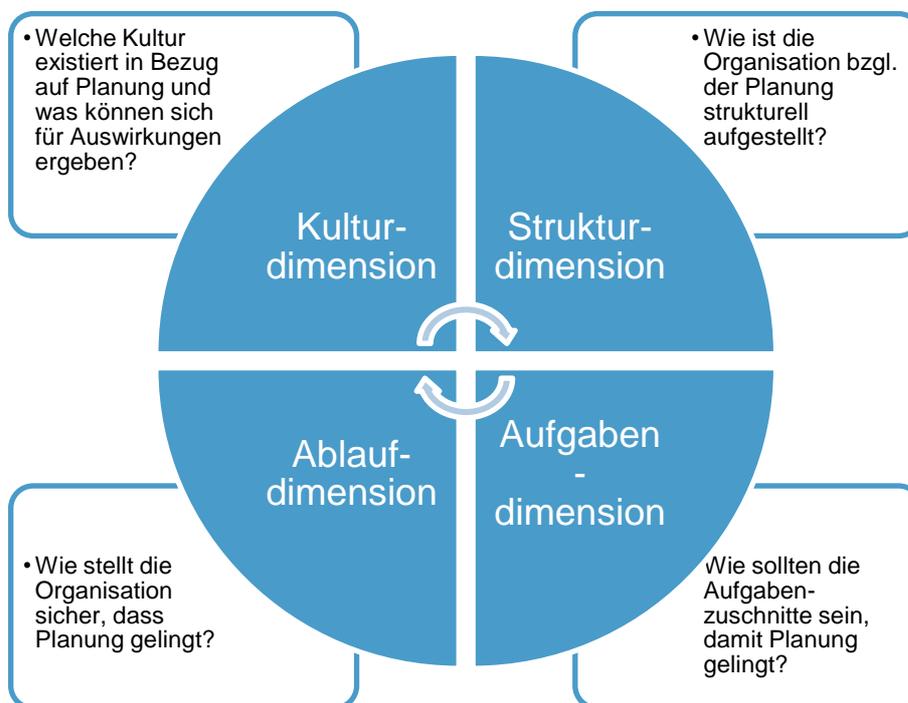


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Jugendhilfeplanung

Planungskultur und Haltung

Die Kultur einer Organisation entscheidet maßgeblich darüber, welchen Stellenwert Planung hat und wie erfolgreich sie sein kann. Deshalb wird der Einfluss der Organisationskultur auf die Jugendhilfeplanung am Anfang der Praxishilfe beschrieben.

Im Rahmen der Themen-AG wurden vier Dimensionen identifiziert, die Einfluss auf die Planung haben (vgl. Abbildung 1). Diese sind als Einflussfaktoren für Planungsprozesse und damit für die Jugendhilfeplanung zu verstehen.

Es ist maßgeblich, welches Verständnis auf der Leitungs- / Führungsebene für die Planungsprozesse und die Jugendhilfeplanung besteht und wie viel Gewicht der Planung beigemessen wird. Die Planungskultur setzt sich aus den Regelungen und Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Führungskräften der gesamten Organisation zusammen, d.h. auch der Dezernats-, Landrats- oder Bürgermeisterebene. Jede dieser Ebenen trägt ihren Teil zum Verständnis einer Planungskultur bei und erst in der Gesamtheit dieser Ebenen entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis von Planung. Dadurch werden Planungsprozesse und -aufgaben sowie die Planungsstruktur maßgeblich geformt, wodurch die Jugendhilfeplanung als zukunftsorientierte, strategische Jugendhilfeplanung verstanden wird. Andernfalls wird Planung als reaktive, kurzfristig ausgerichtete Planung vollzogen („ad hoc-Aufgaben“). Die Beteiligten der Themen-AG haben sich grundsätzlich für eine proaktive Planung ausgesprochen, auch wenn die Praxis zeigt, dass Planung auch anlassbezogen und ad-hoc erfolgen kann. Diese gegensätzlichen Pole werden auch weiterhin bestehen. Dennoch ist die Grundhaltung, dass eine gelingende Jugendhilfeplanung proaktiv gestaltet werden sollte.

Diesem Verständnis folgend, vollzieht sich Jugendhilfeplanung als Aufgabe innerhalb eines Jugendamtes auf verschiedenen Ebenen, so dass es wichtig ist, sich für eine gelingende Planung damit auseinanderzusetzen, welche Personen an welchen Planungsprozessen zu beteiligen sind, diese durchführen oder Entscheidungen treffen. Grundsätzlich sollte ein Verständnis vorliegen, dass Jugendhilfeplanung als Aufgabe ein Bestandteil aller Akteursebenen innerhalb des Jugendamtes ist. Angefangen von der operativen Ebene bis hin zu den Führungskräften wie bspw. Fachbereichsleitungen oder Dezernatsleitung auf der strategischen Ebene. Planungsprozesse können deshalb sowohl Top-Down, als auch Bottom-Up erfolgen (vgl. nachstehende Abbildung 2), wenn dahingehend eine Planungskultur gegeben ist.

Förderlich ist es, zwischen operativer und strategischer Planung zu unterscheiden, um wiederum die verschiedenen Akteure nachhaltig einzubeziehen und sie als Bestandteil von Planungsprozessen zu sehen.

Grundsätzlich sollte ein Verständnis vorliegen, dass Jugendhilfeplanung als Aufgabe ein Bestandteil aller Akteursebenen innerhalb des Jugendamtes ist.

Die Grundhaltung ist, dass eine gelingende Jugendhilfeplanung proaktiv gestaltet wird.

Planungskultur und Haltung

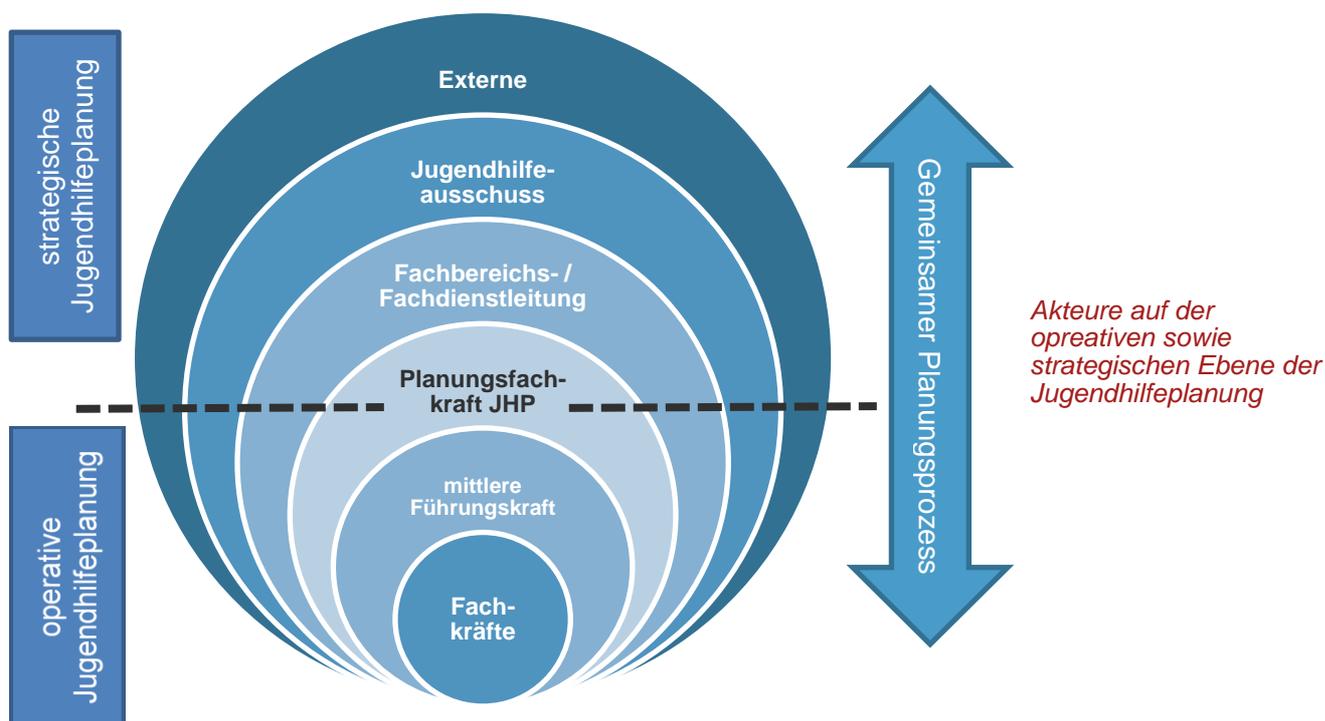


Abbildung 2: Akteure auf der operativen sowie strategischen Ebene der Jugendhilfeplanung

Im innersten Kreis der Abbildung 2 sind die Fachkräfte der operativen Ebene aufgeführt (bspw. des PKD, ASD, WJH, EGH). Die mittlere Führungsebene sind die unmittelbaren Vorgesetzten der Fachkräfte. Auch sie stellen noch die operative Ebene dar, haben aber auf Grund ihrer Funktion bereits eine Nähe zur Jugendhilfeplanungsfachkraft. Die nächste Ebene stellt bereits die Fachbereichs- / Fachdienstleitung dar und kann um die nächste höhere Hierarchieebene erweitert werden. Ab dieser Ebene findet in der Regel eine strategische Planung und Ausrichtung statt, die i.d.R. mit dem Jugendhilfeausschuss rückgekoppelt wird. Die Ebene der Externen spiegelt bspw. die ‚AG § 78‘ und damit die strukturelle Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe wieder, als Externe gelten ebenfalls die Adressatinnen und Adressaten. Diese Ebenen haben Einfluss auf die Jugendhilfeplanung und sollten entsprechend in den weitergehenden Planungsprozessen adäquat berücksichtigt werden.

Grundsätzlich ist es von Vorteil, innerhalb des Jugendamtes zwischen operativer und strategischer Planung zu unterscheiden. Eine transparente Kommunikation bzgl. dieser Ebenen befördert diese Kultur, wodurch Synergieeffekte zwischen den Akteuren entstehen, um sich einem gemeinsamen Planungsprozess zu widmen. Die Akteursebenen greifen ineinander.

Die nächste Abbildung 3 konkretisiert in Fortsetzung zur Abbildung 2, dass sich die Planungsprozesse auf Grund der jeweiligen Akteursebenen zur strategischen bzw. zur operativen Planung hin entwickeln können. Welche Planungsprozesse sich konkret ergeben, hängt vom jeweiligen

Eine transparente Kommunikation bzgl. dieser Ebenen befördert diese Kultur

Planungskultur und Haltung

Planungsgegenstand ab. Hierüber wiederum gibt § 80 SGB VIII Aufschluss, dass Jugendhilfeplanung grundsätzlich den Bestand und Bedarf zu erheben hat, um wiederum daraus ableitend die Maßnahmenplanung zu entwickeln.

Es ist wichtig, dass Planungsprozesse transparent gestaltet werden.



Planungsebenen der Jugendhilfeplanung

Abbildung 2: Planungsebenen der Jugendhilfeplanung

Mit dieser Abbildung wird aus Sicht der Themen-AG ein idealtypischer Zustand beschrieben. Werden Planungsprozesse im Sinne des § 80 SGB VIII entsprechend der operativen und strategischen Planung im Jugendamt wahrgenommen und kommuniziert, kann die Planungsfachkraft entsprechend proaktiv ihre Aufgaben sowohl in die eine als auch in die andere Richtung wahrnehmen. Ohne dieses Verständnis ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass eine reaktive Planung erfolgt. Deshalb rahmt die Planungskultur die Planungsprozesse ein und hat unmittelbaren Einfluss auf die Planungsfachkraft der Jugendhilfeplanung.

Nachstehend werden die Akteursebenen, wie in Abbildung 2 dargestellt, dahingehend näher betrachtet, welcher Einfluss von ihnen ausgehen kann bzw. wie Planungsprozesse mit ihnen idealtypisch gestaltet werden können.

Fachkräfteebene

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigsten Akteure auf der Umsetzungsebene. Sie sind unabdingbar, wenn es um das interne Erfassen von planungsrelevanten Daten sowie die Umsetzung von Planungszielen geht. Häufig beginnen und enden (interne) Planungen bei den Mitarbeitenden, weshalb die Zusammenarbeit und die Mitwirkung der Kolleginnen und Kollegen unverzichtbar ist.

Planungskultur und Haltung

Hierbei ist es wichtig, dass Planungsprozesse gegenüber den Fachkräften auf der operativen Ebene (bspw. Fachkräfte des Allgemeinen Sozialen Dienstes, Pflegekinderdienstes, der Eingliederungshilfe oder Beratungsstellen) transparent gestaltet werden. Planungsprozesse können, müssen aber nicht zwangsläufig zu Veränderungen bzw. veränderten Arbeitsabläufen führen. Jedoch stehen hinter Planungsprozessen häufig Optimierungen / Weiterentwicklungen für die eigene Organisation, wodurch vorhandene Prozessabläufe / Standards für die Arbeit diskutiert, erörtert und angepasst werden können. Planung beinhaltet damit beides: Veränderung sowie Stabilisierung von Vorhandenem.

Hierüber sind die Fachkräfte zu informieren und zu beteiligen. Ohne klare und verständliche Planungsvorbereitung für die Mitarbeitenden, kann eine Haltung entstehen, die in etwa so lautet:

**Intransparente Planung = Unklarheit über Planungsziele
= geringe oder fehlende Akzeptanz von Planungsprozessen**

Deshalb ist es entscheidend, die konkreten Planungen auf der Mitarbeiterenebene transparent darzustellen und das gewünschte oder wahrscheinliche Ergebnis miteinander zu besprechen und ggf. abzuändern, damit eine Akzeptanz für die Planung entsteht. Dafür ist eine Organisationskultur wichtig, die diese Akteursebene in planerische Prozesse einbindet und diese partizipativ und transparent gestaltet. So können Entwicklungsprozesse gemeinsam bearbeitet und Planungsziele erreicht werden. Nicht wenige Veränderungsprozesse sind an einer offenen oder latenten Verweigerungshaltung von Mitarbeitenden gescheitert. Besteht eine Kultur innerhalb der Organisation, die partizipativ ausgerichtet ist, könnte die Formel sich so darstellen:

Transparente und partizipative Planung = Identifikation mit dem Planungsziel = Akzeptanz von Planungsprozessen

Für Planungsfachkräfte und Leitungen ist es harte Arbeit, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einer positiven Grundhaltung bezüglich Planungsprozessen zu arbeiten. Nicht jede bzw. jeder lässt sich mitnehmen. Dennoch ist es notwendig, Planungsvorhaben und Prozesse immer wieder transparent, nachvollziehbar und mitbestimmbar zu gestalten, um diese erfolgreich umsetzen zu können.

Führungskräfteebene

Je klarer das Verständnis der Funktion einer Jugendhilfeplanungsfachkraft und der Aufgabe der Jugendhilfeplanung ist, desto besser können sich die einzelnen Akteursebenen (vgl. Abbildung 2) ergänzen. Nachteilig für eine Planungsfachkraft ist ein unklarer Status und damit einhergehende Überschneidungen von Planungszuständigkeiten (wer macht was?). Wird die Jugendhilfeplanung als Konkurrenz oder Bedrohung wahrgenommen, ist sie nur noch schwer umzusetzen. Deshalb ist das Verständnis von Planung auf

Je klarer das Verständnis der Funktion einer Jugendhilfeplanungsfachkraft und der Aufgabe der Jugendhilfeplanung innerhalb des Jugendamtes ist, desto besser können sich die einzelnen Akteursebenen ergänzen.

Es ist entscheidend, konkrete Planungen auf der Mitarbeiterenebene transparent darzustellen.

Planungskultur und Haltung

der Führungskräfteebene ebenfalls entscheidend für die Aufgabenwahrnehmung der Jugendhilfeplanung.

Zwischen Leitungskräften und der Jugendhilfeplanung sollte ein Konsens darüber hergestellt werden, welche Planungsaufgaben die Leitungskraft erledigt und welche die Planungskraft. Zu unterscheiden sind in diesem Zusammenhang die operative Planung und die strategische Planung (vgl. Abbildung 3). Operative Planungen bearbeiten unmittelbare oder mittelbare Umsetzungsfragen und obliegen in der Regel der Leitungskraft. Durch operative Planung wird die Frage beantwortet, wie ein Themenkomplex, Sachverhalt oder Problem in der Organisation, Abteilung oder Team gelöst wird. Operative Planungen sind nur begrenzt delegierbar und sollten daher von den Leitungskräften wahrgenommen werden. Bei Bedarf sollten operative Planungen nur in einem klar definierten Rahmen an die Jugendhilfeplanung übertragen werden.

Strategische Planungen stellen im Kern die Frage, welche Herausforderungen und Themen mittel- bis langfristig relevant sind. Sie sollten im Schwerpunkt durch die Jugendhilfeplanung bearbeitet werden. Sie beschäftigen sich mit dem `Was`, weniger mit dem `Wie`.

Strategische Fragen sind in der Regel übergeordnet über Fragestellungen, mit denen sich einzelne Teams oder Abteilungen in ihrer täglichen Arbeit beschäftigen. Daher sollten sie zur Bearbeitung über die jeweiligen Bereichsgrenzen hinausgehen und nicht im operativen Geschäft bearbeitet werden.

Ebenso wie auf der Sachbearbeiterebene kann Planung für Leitungskräfte zu Ergebnissen führen, die sich nicht sofort erschließen oder gewünscht werden. Daher ist auch hier die größtmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie die Möglichkeit der Mitbestimmung notwendig.

In diesem Kontext findet sich die Organisationskultur dahingehend wieder, wo die Planungsfachkraft (im Sinne ihrer Funktion) verortet ist: Stabstelle vs. Teamzugehörigkeit? Beides hat seine Vor- und Nachteile, was seitens der Führungsebene berücksichtigt werden muss.

Übergeordnete Ebene

Die übergeordnete Ebene, in der Regel die Dezernatsebene, ist für die Planungskultur von entscheidender Bedeutung. Insbesondere für strategische Fragestellungen ist es notwendig, die Dezernatsebene in die Bearbeitung übergeordneter Fragen einzubinden. Nur so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass bei festgestelltem Handlungsbedarf als Ergebnis der Planung die notwendigen finanziellen und personellen Mittel zur Umsetzung bereitgestellt werden. Gleiches gilt für den Jugendhilfeausschuss, der bei relevanten Entscheidungen, die nicht ausschließlich in der Verwaltung getroffen werden können, einzubeziehen ist.

Nur so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass bei notwendigen Handlungsbedarfen als Ergebnis der Planung die notwendigen finanziellen und personellen Mittel bereitgestellt werden.

Zwischen Leitungskräften und der Jugendhilfeplanung sollte ein Konsens darüber hergestellt werden, welche Planungsaufgaben die Leitungskraft erledigt und welche die Planungskraft.

Planungskultur und Haltung

Zusammenfassend können folgende Gelingensfaktoren für eine förderliche Organisationskultur im Kontext der Jugendhilfeplanung beschrieben werden, die für alle Planungsebenen gilt:

Es besteht (im Sinne einer Kultur) ein Verständnis davon, dass Jugendhilfeplanung als Aufgabe auf allen Ebenen stattfindet.

- Die Jugendhilfeplanungsfachkraft stellt eine Schlüsselfunktion dar und koordiniert die verschiedenen Akteure für die gemeinsamen Planungsprozesse.
- Im Jugendamt wird zwischen der operativen und der strategischen Jugendhilfeplanung bewusst unterschieden.
- Es besteht ein Verständnis von einem „gemeinsamen Jugendamt“, insbesondere bei Planungen, die über die eigene Arbeitssphäre, sei es ein Team oder eine Abteilung, hinausgehen.
- Ein gemeinsames, beteiligungsorientiertes, strukturiertes Planungsverständnis zwischen der Planungsfachkraft und (ihrer) Leitung ist vorhanden.
- Die Organisation versteht sich als voneinander lernende Organisation.
- Es besteht eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit. Fehler werden innerhalb der Organisation als Chance für die Weiterentwicklung verstanden.
- Es besteht ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für die Weiterentwicklung von Inhalten und Strukturen.
- Jugendhilfeplanung hat große Schnittmengen zum Controlling, welches ein eigenes Aufgabengebiet darstellt.

*Gelingensfaktoren für
eine förderliche
Organisationskultur*

Dieses Kapitel zur Planungskultur schließt mit einem „Selbstcheck“ ab, um sich zu der eigenen Organisation dahingehend Gedanken zu machen, was bereits an förderlichen Faktoren in Zusammenhang mit der Jugendhilfeplanung besteht und wo ggf. noch Stolpersteine vorliegen.

Selbstcheck: Wo steht Ihre Organisation?

Gibt es ein Bewusstsein für Planung innerhalb Ihrer Organisation?

Besteht eine gemeinsame Planungsidee?

Erfolgt Planung eher proaktiv oder reaktiv (anlassbezogen)?

Welches Planungsverständnis haben die einzelnen Akteure im Jugendamt? Welches Planungsverständnis hat die Fachbereichs-/Fachdienstleitung?

Besteht ein Unterschied zwischen der operativen und strategischen Planung?

Gibt es ein strukturiertes und planungsvolles Vorgehen?

Gibt es ein gemeinsames Planungsverständnis? Bei wem liegt es vor?

Wer plant? Wann wird geplant? Wer ist in Planung involviert?

GUNNAR ROHDE

Planungsaufgaben

2. Planungsaufgaben

Leitsatz

Entscheidend ist nicht, welche Funktion die Planungsaufgaben der Jugendhilfe übernimmt, sondern dass die notwendigen und gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben durch das Jugendamt wahrgenommen werden.

Wohl kaum ein Aufgabenfeld im Jugendamt ist so komplex und zugleich unscharf wie das der Jugendhilfeplanung. Es gibt Schnittmengen im Aufgabenspektrum der Jugendhilfeplanung zwischen den Jugendämtern, aber gleichzeitig auch eine erhebliche Unterschiedlichkeit. Diese Feststellung bestätigt sich immer wieder im Austausch unter den Kolleginnen und Kollegen in Niedersachsen. Aus diesem Grund macht dieses Kapitel den Versuch, diese Komplexität abzubilden.

Zur Abgrenzung von Jugendhilfeplanung zu angrenzenden Tätigkeitsfeldern

Die fehlende Trennschärfe im Aufgabenprofil der Jugendhilfeplanung ist ein Grund, dass dieses Profil in nahezu jedem Jugendamt unterschiedlich ist und Teile von Planungsaufgaben auch von anderen Funktionen im Jugendamt wahrgenommen werden. Qualitätsentwicklung, -management, Wirksamkeitsanalysen/Zielüberprüfungen, Qualitätsentwicklungsgespräche mit Leistungserbringern sind Beispiele für Aufgaben, die in vielen Fällen vom Fachcontrolling, Fachberatung und/oder (Bereichs/Fachdienst-) Leitungen übernommen werden.

Eine Expertise der Planungsfachkräfte zu diesen Themen ist gut und wichtig.

Idealtypisch sind die hier beispielhaft genannten Aufgaben keine Planungsaufgaben, aufgrund der Realitäten in den Jugendämtern und der dargestellten Abgrenzungsproblematik ist eine Expertise der Planungsfachkräfte zu diesen Themen dennoch gut und wichtig.

Eine eindeutige Abgrenzung der Tätigkeitsfelder ist hier allerdings weder möglich noch sinnvoll, es liegt vielmehr in der Hoheit der Jugendämter, dies im Einklang mit den jeweiligen Verwaltungsstrukturen zu entscheiden.

Zum Verhältnis Jugendhilfeplanung und Leitungen muss man festhalten, dass Leitungen im Rahmen Ihrer Steuerungshoheit für ihren Bereich immer auch ein Stück weit Planungshoheit beanspruchen. Das ist ebenso sinnvoll und notwendig wie die daraus erwachsende Verpflichtung zur kooperativen Abstimmung der planerischen Aufgabenverteilung zwischen Jugendhilfeplanung und Leitung.

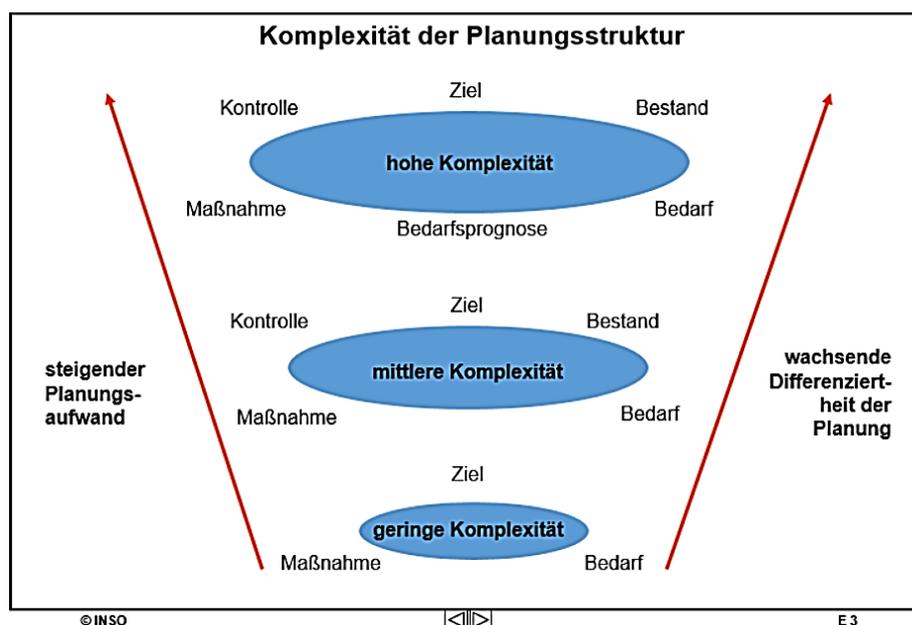
Planungsaufgaben

Es gibt auch Jugendämter mit einer Organisationsstruktur, in der Jugendhilfeplanung nicht explizit im Stellenplan hinterlegt ist und Planung von Leitungen und/oder angrenzenden Fachplanungen im Sozialdezernat übernommen wird. Entscheidend ist nicht, welche Funktion die Planungsaufgaben der Jugendhilfe übernimmt, sondern dass die notwendigen und gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben durch das Jugendamt wahrgenommen werden. Allerdings zeigen die Erfahrungen aus der Jugendamtspraxis, dass eine entsprechend personell besetzte und explizit als Jugendhilfeplanung deklarierte Stelle ein förderlicher Faktor zur qualitativ guten Erfüllung dieser Aufgaben ist.¹

Wenn in der Folge von Jugendhilfeplanung (JHP) gesprochen wird, ist nicht die explizite Stelle, sondern die Aufgabe gemeint.

Regelkreis der Planung

Die Frage, welche (Planungs-)Aufgaben in welcher Komplexität von welchen Funktionsbereichen der Verwaltung wahrgenommen werden, wird an dieser Stelle nicht beantwortet. Stattdessen identifiziert ein Regelkreismodell der Planung¹ wesentliche Teilaspekte eines Planungsprozesses, denen wiederum spezifizierte Teilaufgaben zugeordnet sind:



Planung kann unterschiedlich komplex betrieben werden

Abbildung 3: Komplexität der Planungsstruktur

Diese Aspekte finden sich im Übrigen in seinen Kernpunkten auch im § 80 SGB VIII wieder. Jedes Jugendamt kann gemäß seiner Prioritätensetzung eine Differenzierung in Muss-, Soll- und Kann-Aufgaben vornehmen.

Aufgrund der Fülle der Aufgaben erhebt die nachstehende Übersicht keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern kann gekürzt bzw. erweitert werden.

¹ Nikles, Bruno W. und Szlapka, Marco (1998): Jugendhilfeplanung: Theorie, Organisation, Methodik. Münster: ISBN 3-930405-97-0. S. 46

Planungsaufgaben

Sie soll eine Arbeits- und Strukturierungshilfe für die Jugendämter sein und helfen, daraus eine eigene Priorisierung zu entwickeln.

Ebenso müssen nicht alle Teilaspekte des Regelkreismodells berücksichtigt werden, denn Planung kann unterschiedlich komplex betrieben werden. Diese unterschiedliche Komplexität ergibt sich aus einem reduzierten Aufgabenkanon in reduzierten Regelkreismodellen, bspw. Bestand - Bedarf - Maßnahme.

Praxisfrage: Wie beeinflusst die Umsetzung eines integrierten Planungsansatzes die Zielstellungen der Jugendhilfeplanung?

Zielentwicklung	Priorität
Politik setzt Prioritäten	
Politik entscheidet über Jugendhilfeplanung	
Jugendhilfeausschuss setzt Ziele für Jugendhilfeplanung	
Jugendamtsleitung setzt Ziele für Jugendhilfeplanung	
Jugendhilfeplanung setzt die Ziele selbst	
...	

Zielsetzungen / Zielentwicklungen sind Voraussetzung für Jugendhilfeplanung, um handlungsfähig zu sein. Dies kann / sollte über verschiedene Wege geschehen:

- Jugendhilfeausschuss gibt Ziele für die Jugendhilfeplanung vor (z.B. „alle Maßnahmen an der Schaffung von Bildungschancen für arme Kinder ausrichten“)
- Ziele durch die Verwaltungsleitung einer Kommune (Landrat/Landrätin, Bürgermeister/Bürgermeisterin, Dezernent/Dezernentin,..)
- Ziele durch die Amtsleitung
- Jugendhilfeplanung schlägt der Amtsleitung / Verwaltungsleitung Ziele vor (Leitung entscheidet!)

Ebenso müssen nicht alle Teilaspekte des Regelkreismodells berücksichtigt werden, denn Planung kann unterschiedlich komplex betrieben werden.

Planungsaufgaben

Rolle des Jugendhilfeausschusses in der Jugendhilfeplanung

Zu den Aufgaben des Jugendhilfeausschusses gehört es, sich mit der Jugendhilfeplanung zu befassen (§ 71 SGB VIII). Die Einbindung des Jugendhilfeausschusses in die Jugendhilfeplanung ist daher ein fachlicher Mindeststandard von Planungsprozessen.

In der kommunalen Planungspraxis wird allerdings die Rolle des Ausschusses höchst unterschiedlich gelebt. Während in manchen Kommunen der Jugendhilfeausschuss treibende Kraft für Planung ist, muss in anderen Kommunen die Verwaltung die Aufmerksamkeit der Politik auf Planung und ihre Ergebnisse lenken.

Vor dem Hintergrund der Zweigliedrigkeit des Jugendamtes (§ 70 SGB VIII) ist eine aktive Rolle des Jugendhilfeausschusses und seinen Aufgaben entsprechend wünschenswert und anzustreben. Der Wechsel der Ausschussmitglieder und/oder innerhalb der Verwaltung führen nicht selten zum Verlust von fachlichem Know-how, auch Zusammenarbeit zwischen neuen Akteuren braucht Zeit zur Entwicklung. Die Verwaltung kann/soll sich daher die Frage stellen, welche Modelle der Qualifizierung des Jugendhilfeausschusses möglich und notwendig sind, um ihn bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben zu unterstützen (Strukturqualität im Jugendamt).

Die Verwaltung kann/soll sich daher die Frage stellen, welche Modelle der Qualifizierung des Jugendhilfeausschusses es möglich und notwendig sind

Bestandsdarstellung	Priorität
Regelmäßige Datenerhebungen und Auswertungen zur Angebotsstruktur (Angebot, Output: Plätze od. Leistungen, Angebotsort und Einzugsbereich, Qualität, Erfolg, Verfügbarkeit, Zielgruppe).	
Regelmäßige Fortschreibung eines Berichtswesens zur Angebotsstruktur	
Regelmäßige Trägergespräche zur Datenerhebung	
Eigenverantwortliche Datenbereitstellung durch die Träger	
Zentrale Datenerhebung	
Eigenständige Datenrecherche durch Jugendhilfeplanung	
...	

Planungsaufgaben

Bedarfsanalyse	Priorität
regelmäßige Datenerhebung und Auswertung (quantitativ und qualitativ) von <ul style="list-style-type: none"> - Sozialstrukturdaten - Inanspruchnahmedaten von Plätzen und Leistungen - Befragungsdaten von Zielgruppen - Daten aus Beteiligungsprojekten 	

Bedarfsanalyse - Fortsetzung	Priorität
Regelmäßiger Abgleich von Bestand und Bedarf	
Rückbezug der Ergebnisse auf die Ziele	
Vorhersagen zukünftiger Bedarfsentwicklung	
Trägerbefragung	
Planungsgruppen und/oder Sozialraumkonferenzen zur Bedarfsanalyse	
Befragung von Fachleuten im Amt	
Kita- Bedarfsprognose	
...	

Maßnahmeentwicklung	Priorität
JHA/Verwaltung treffen die Entscheidung über den Bedarf	
Beschreibung von Zielgruppen, Angebotsort und erwünschten Wirkungen neuer Maßnahmen	
Weitergabe der beschriebenen Bedarfe in den JHA / AG § 78	
Beschreibung der gewünschten Qualität von Angeboten	
Öffentliche Bekanntgabe der gewünschten Maßnahmen	
Eigenrecherche geeigneter Angebote.	
Ich beschreibe Qualifizierungsbedarfe: <ul style="list-style-type: none"> - beim Personal des Jugendamtes - beim Personal der Träger 	

Planungsaufgaben

Umsetzungskontrolle	Priorität
Überprüfung Zielerreichung	
Laufende Überprüfung der Umsetzung	
regelmäßige Datenerhebung	
Kundenzufriedenheitsbefragungen	
Nutzung der Ergebnisse des Fach- und Finanzcontrollings.	
Regelmäßige Rückkopplung mit Politik, Verwaltung und Leistungserbringern	
Umsetzungskontrolle ist regelmäßiger Berichtspunkt in JHA / AG § 78	
Überprüfung Zielerreichung	
...	

Fortschreibung	Priorität
Einschätzung der Bedarfe wird regelmäßig angepasst	
Überprüfung des Erfolgs der Maßnahme	
Ziele werden bei Bedarf angepasst	
Reflektion mit den Leistungserbringern über Erfolg / Misserfolg	
Reflektion mit den eigenen Fachkräften über Erfolg / Misserfolg	
Bericht zum Erfolg der Maßnahme	
...	

Planungsaufgaben

Planungsdreischritt Bestandserhebung – Bedarfsfeststellung – Bedarfsprognose

Die Jugendhilfeplanung soll den Bestand an Angeboten und Einrichtungen erheben, Bedarfe der Jugendhilfe feststellen und kommende Bedarfe prognostizieren. Sie ist somit ein zukunftsorientiertes Instrument zur fachlichen Steuerung der Jugendhilfe.

Hieraus ergeben sich Schnittstellen mit anderen Aufgabenbereichen:

- Schnittstelle Leistungs- und Entgeltverhandlungen (LEQ-Vereinbarungen nach § 78a ff. SGB VIII)
- Schnittstelle zum Qualitätsmanagement (Qualitätsdialog § 78f SGB VIII in allen Arbeitsfeldern / Qualitätsentwicklung § 79a SGB VIII)
- Schnittstelle Fachcontrolling

Die Jugendhilfeplanung ist nach § 80 SGB VIII gefordert, frühzeitig anerkannte freie Jugendhilfeträger, aber auch junge Menschen und Familien (Adressatenbeteiligung) zu beteiligen.

Beteiligung in der Jugendhilfeplanung

Die Jugendhilfeplanung ist nach § 80 SGB VIII gefordert, frühzeitig anerkannte freie Jugendhilfeträger, aber auch junge Menschen und Familien (Adressatenbeteiligung) zu beteiligen.

Die Frage, wie Beteiligung vor Ort realisiert werden kann, ist auch von den fachlichen Grundprämissen abhängig, nach denen in den Städten und Landkreisen gearbeitet wird. Die Arbeit nach dem sozialpädagogischen Fachkonzept Sozialraumorientierung favorisiert beispielsweise eine bedarfsorientierte Planung gegenüber dem angebotsorientierten Ansatz.

Planungsaufgaben

Aus Sicht der Arbeitsgruppe sind in Bezug auf die Planungsaufgaben folgende förderliche und hinderliche Faktoren zu berücksichtigen:

Förderliche Faktoren
Die Aufgaben für die JHP sind festgelegt
Die Aufgaben legitimieren die JHP, in der Organisation zu agieren.
Der Auftrag für die JHP ist klar

Gelingensfaktoren für eine förderliche Ausgestaltung von Aufgaben der Jugendhilfeplanung

Hinderliche Faktoren
Die Aufgaben für die JHP variieren beliebig
JHP ist mit planungsfremden Aufgaben blockiert (Ressourcen fehlen für die eigentliche Aufgabenerfüllung)

Selbstcheck: Wo steht Ihre Organisation?

-
- Gibt es ein Bewusstsein über die (originären) Aufgaben von Jugendhilfeplanung?

 - Gibt es ein Bewusstsein, welche Aufgaben darüber hinaus der Jugendhilfeplanung zugeordnet worden sind?

 - Besteht Klarheit über die Aufgabenteilung zwischen operativen und strategischen Planungsaufgaben?

 - Besteht Klarheit über die Aufgabenteilung zu angrenzenden Aufgabenfeldern (Controlling, Qualitätsmanagement etc.)?

SINA BÖHLING UND JANA SPERGA

Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation

3. Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation

Leitsätze

Aufgaben müssen aufgeteilt und damit differenziert werden.

*Aufgaben müssen strukturell miteinander verbunden sein, Arbeitsschritte ineinandergreifen und Mitarbeiter*innen in ihren Tätigkeiten zusammenwirken.*

Nachdem im vorherigen Kapitel die konkreten Planungsaufgaben von Jugendhilfeplanerinnen und Jugendhilfeplaner sowie den weiteren Leitungs- und Planungsfachkräften im Jugendamt Thema waren, befasst sich dieses Kapitel mit der Struktur und vor allem mit der Aufgabenteilung innerhalb der Planungsorganisation Jugendhilfe. Jugendhilfeplanung wird, wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, als übergeordneter Prozess definiert, an welchem unterschiedliche Akteure mit verschiedenen Aufgaben mitwirken. Wie diese strukturell organisiert sind, zusammenarbeiten, sich abstimmen und miteinander kommunizieren, soll nachfolgend näher beleuchtet werden.

Die Praxis zeigt, dass teilweise unklare Aufgabenzuschnitte vorhanden sind, Planungsakteure nicht über die Aufgaben der anderen Planerinnen und Planer informiert sind

Die Praxis zeigt, dass teilweise unklare Aufgabenzuschnitte vorhanden sind, Planungsakteure nicht über die Aufgaben der anderen Planer*innen informiert sind, parallel geplant und gesteuert wird und im nicht seltenen Fall kein Austausch stattfindet. Die folgenden Ausführungen sollen der Prüfung und ggf. Modifikation der eigenen Strukturen und Prozesse dienen.

Planungsorganisation und -struktur

Innerhalb einer Organisation ist zu regeln, welche Abteilung respektive welche Mitarbeiter*innen die Verantwortung und die damit einhergehenden Rechte und Pflichten innehaben. Dabei sind zwei Gegensätze zu vereinbaren:

- a. Aufgaben müssen aufgeteilt und damit differenziert werden.
- b. Aufgaben müssen strukturell miteinander verbunden sein, Arbeitsschritte ineinandergreifen und Mitarbeiter*innen in ihren Tätigkeiten zusammenwirken.

Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation

Aus Sicht der Arbeitsgruppe sind diesbzgl. folgende förderliche und hinderliche Faktoren zu berücksichtigen:

Förderliche Faktoren
"Form follows function" - In diesem Sinne orientiert sich die Struktur der Aufgabenteilung und Planungsorganisation an den zu erledigenden Aufgaben.
Die Struktur ist flexibel, kann sich an veränderte Aufgaben und Rahmenbedingungen anpassen.
Ein Planungsmodell ist erarbeitet worden, z. B. mit der Arbeitshilfe in Kapitel 2
Es gibt einen guten Austausch zwischen den Planungsbeteiligten (Kommunikationsstruktur).
Planungsverantwortungen und Entscheidungsbefugnisse sind eindeutig geklärt und werden von allen Beteiligten entsprechend eingehalten.
Es existiert eine Kultur des gemeinsamen Planungsverständnisses und -bewusstseins.
Für Planungsprozesse sind Mindestanforderungen und Grundsätze z. B. zu Planungsabläufen und zu beteiligenden Akteuren definiert.
Es findet ein automatischer Austausch der relevanten Daten statt.

Hinderliche Faktoren
Die Planungsstrukturen (Aufgabenverteilungen, -abgrenzungen, usw.) sind im Jugendamt nicht geklärt und kommuniziert.
Die organisationale Verortung der Planungsaufgaben wird nicht akzeptiert.
Die Planungsfachkraft wird in ihrer Rolle und Aufgabe nicht angenommen (Personalisierung eines Strukturproblems).
Leitung gibt Planungsaufgaben nicht ab.
Leitung plant nicht, steuert nicht, entscheidet nicht.
Es existieren Planungskonflikte zwischen Personen, Aufgaben und/oder Strukturen.

Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation

Planungsakteure

Zum Kreis der Planungsakteure bzw. -beteiligten werden u. a. gezählt:

- Politik: Rat/Kreistag, Jugendhilfeausschuss, Jugendhilfeunterausschuss
- Kreisangehörige Kommunen
- Verwaltung Jugendamt: Verwaltungsspitze, Jugendamtsleitung, Leitungskräfte, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, Finanzcontrollerinnen und -controller, Fachcontrolling, Jugendhilfeplanerinnen und -planer, weitere Planungsfachkräfte (z.B. Kitabedarfsplanung, Frühe Hilfen)
- Verwaltung Schnittstellen: Planungsfachkräfte wie z. B. Sozialplanung, Schulentwicklungsplanung, Abteilung Statistik, Administration Jugendhilfefachsoftware, IT-Abteilung

Zusammenarbeit und Kommunikation

Wie bereits herausgestellt wurde, ist Kommunikation und eine Abstimmung zwischen den Planungsbeteiligten notwendig, damit Jugendhilfeplanung effektiv umgesetzt werden kann.

Dazu zählt z.B. der regelmäßige Austausch zwischen Fachkräften der Jugendhilfeplanung und der Führungsebene sowie eine offene Zusammenarbeit zwischen allen vorhandenen Planungsfachkräften im Jugendamt.

Die Bildung einer "Steuerungsgruppe Jugendhilfe(planung)" unter Beteiligung von Leitungs- und Fachkräften wird darüber hinaus als zielführend eingeschätzt.

Dazu zählt z. B. der regelmäßige Austausch zwischen der/dem Jugendhilfeplaner/in und der Führungsebene sowie eine offene Zusammenarbeit zwischen allen vorhandenen Planungsfachkräften im Jugendamt.

Planungsaufgaben

Die Planungsaufgaben wurden bereits in Kapitel 2 beschrieben.

Die Herausforderung der Planungsorganisation und –struktur besteht sodann darin, diese Vielfalt an Aufgaben mit dem großen Kreis der (potenziellen) Planungsakteure zusammenzubringen und dabei dem Anspruch an Zusammenarbeit und Kommunikation gerecht zu werden.

Um die im anschließenden Selbstcheck aufgeworfenen Fragestellungen innerhalb der eigenen Organisation zu beantworten, ist es zielführend, sich einen strukturierten Überblick über die Aufgaben, Akteure und Funktionen (Verantwortungen) im Gesamtprozess Jugendhilfeplanung zu verschaffen.

Die Herausforderung der Planungsorganisation und –struktur besteht sodann darin, diese Vielfalt an Aufgaben mit dem großen Kreis der (potenziellen) Planungsakteure zusammenzubringen und dabei dem Anspruch an Zusammenarbeit und Kommunikation gerecht zu werden.

Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation

Hierzu wurde eine Matrix in Form einer Excelarbeitsmappe entwickelt. Diese Matrix kann zur Eigenreflexion, aber auch für eine gemeinsame Betrachtung und Ausrichtung im (Leitungs-)Team, Jugendhilfeausschuss o.ä. genutzt werden. Aufgeführt werden die Aufgaben und Akteure, denen durch farbliche Markierungen und/oder Kürzel innerhalb der Tabelle die Funktionen (Verantwortungen) zugeordnet werden. Die Tabelle ist exemplarisch angelegt und kann bzw. muss an die individuellen Gegebenheiten in der eigenen Organisationsstruktur angepasst werden. Eine allgemeingültige Aussage oder Empfehlung ist aufgrund der Diversität der Jugendämter nicht möglich.

Ziel der Arbeitshilfe kann die Erstellung eines individuellen Planungsmodells im Ist- sowie Soll-Zustand sein. Aufgrund der Größe der Tabelle wird sie ergänzend zu diesem Dokument in einer separaten Exceldatei als digitale Arbeitshilfe für die eigene Weiterarbeit zur Verfügung gestellt.

... kann zur Eigenreflexion, aber auch für eine gemeinsame Betrachtung und Ausrichtung im (Leitungs-)Team, Jugendhilfeausschuss o. ä. genutzt werden.

Die Matrix zur Reflexion der Planungsorganisation in Bezug auf Aufgaben, Akteure und Funktionen können Sie im IBN-Wiki als Exceldatei herunterladen.



Download unter: <https://www.ib-niedersachsen.de/Navigationsbereich/Handreichungen/Arbeitshilfen>.

Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation

Selbstcheck: Wo steht Ihre Organisation?

Folgende Reflexionsfragen dienen der internen Überprüfung der Bereiche

- a) Planungsakteure,
- b) Planungsaufgaben und -prozesse und
- c) Planungsstruktur und -organisation:

a) Planungsakteure:

-
- Welche Planungsakteure in der Jugendhilfe gibt es vor Ort?
-
- Sind den einzelnen Akteuren die Prozesse, Aufgaben und Funktionen der unterschiedlichen Beteiligten bewusst und verständlich?
-
- Was müssen die einzelnen Beteiligten voneinander wissen, um Aufgabe, Funktion und Rolle ausfüllen zu können?
-
- Wie wird die Planungsfachkraft wahrgenommen? (z.B. Unterstützung vs. Störer)
-
- Sind alle anderen Akteure mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet, um ihren Aufgaben und Funktionen (Verantwortungen) gerecht werden zu können?
-
- Verfügt die Planungsfachkraft über Entscheidungsbefugnisse?
-
- Inwieweit ist die Planungsfachkraft befugt, Prozesse zu steuern?
-

Struktur (und Aufgabenteilung) der Planungsorganisation

b) Planungsaufgaben und -prozesse:

- Welche Planungsprozesse gibt es?

 - Welche Aufgaben und Funktionen (Verantwortung) haben die Akteure inne?

 - Wie wird gewährleistet, dass alle Planungsakteure in die Planung eingebunden sind?

 - Wie kann der Informationsprozess gestaltet werden, dass Interesse und Beteiligung geweckt werden bzw. erhalten bleiben?

 - Wo werden Prozesse, Aufgaben und Funktionen kompensatorisch bzw. ersatzweise wahrgenommen? = Kompetenz- und Aufgabenverschiebungen

 -
-

c) Planungsstruktur und -organisation:

- Wie sind die verschiedenen Planungsakteure im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe miteinander verbunden?

 - Welche "heimlichen" bzw. inoffiziellen Aufgaben- und Rollenzuschreibungen gibt es?

 - Wie wird damit umgegangen, bzw. welcher Umgang damit wäre erforderlich?

 -
-

NIKLAS HAMPE

Ablauf(-organisation), Planungsaufgaben und Planungsprozesse

4. Organisation von Planungsaufgaben und Planungsprozessen

Leitsätze

Planung projiziert denken

Planung braucht Zeit – in allen Phasen

Was ist förderlich für die Organisation von Planungsaufgaben?

Planungsprozesse als Projekte zu definieren hat sich insbesondere für anlassbezogene Planungen als Vorgehensweise bewährt. „Planung projiziert denken“ heißt, für die Planung von Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben, Logik und Methoden des Projektmanagements anzuwenden. Auch für wiederkehrende, regelmäßig vorzunehmende Planungsprozesse (Beispiel Kitabedarfsplanung) kann es zweckmäßig sein, Projektmanagementtools aufzugreifen.

Projektmanagement ermöglicht es, komplexe Zusammenhänge anschaulicher zu machen und Abläufe zu strukturieren. Sinnvoll ist es bei der Definition eines Vorhabens als Projekt zunächst drei Planungsebenen zu unterscheiden:

- Die Sachebene – Wie lautet der Projektauftrag? Wie ist das Projektziel?
- Die Methodenebene – Welche Methoden und Werkzeuge sollen zur Anwendung kommen?
- Die Beziehungsebene – Wen braucht es für das Projekt? Wie sind die Rollen verteilt? Welche Regeln gelten für die Kommunikation und den Umgang miteinander?

Weiterhin können Planungsprojekte grob in verschiedene Phasen untergliedert werden.

- In der Definitionsphase werden die Rahmenbedingungen und Ziele geklärt,
- In der Planungsphase werden Teams, Abläufe und Arbeitspakete aufgestellt,

Projektmanagement ermöglicht es, komplexe Zusammenhänge anschaulicher zu machen und Abläufe zu strukturieren.

Ablauf(-organisation), Planungsaufgaben und Planungsprozesse

- In der Durchführungsphase wird das Projekt umgesetzt und „kontrolliert“ und
- In der Abschlussphase wird das Projekt ins Regelsystem implementiert, evaluiert und ggf. präsentiert.

In der Praxis zeigt sich bei größeren Projekten, dass insbesondere die Planungs- und Durchführungsphase nicht immer klar gegeneinander abzugrenzen sind. Wenn ein Planungsansatz verfolgt wird, der vorsieht, Ziele erst ergebnisoffen in Beteiligungsprozesse zu definieren, sind die Phasen eher als wiederkehrende Planungsschleifen zu betrachten. Insofern kann es durchaus förderlich sein, Projekte zu Beginn nicht bis zum Ende durchzuplanen, sondern sich Schritt für Schritt auf Teilprojekte zu fokussieren.

Nichtsdestotrotz zeigt die Erfahrung, dass es sich für das Projekt und die Planungsfachkraft auszahlt, zum Start ausreichend Zeit in die Planung der Planung und eine gute Definition des Projekts zu investieren. Mit einer guten Auftragsklärung und damit verbunden einer Rollenklärung (Entscheidungsbefugnisse, Kommunikationswege etc.) kann der Erfolg eines Projektes stehen und fallen. Denn eine besondere Herausforderung von Projekten, die zumeist quer zur Linienorganisation liegen ist, dass in Projektteams häufig anderen Rollen und Beziehungen der Mitglieder gelten, als im Beziehungsgefüge des Regelsystems des Verwaltungsalltags. Für die Planungsfachkraft ist eine solche Klärung besonders bedeutsam. Planung projiziert zu denken führt unweigerlich zu der Frage nach dem Selbstverständnis der Planungsfachkraft im Planungsprozess: Ist sie primär Planerin, die eigenständig mit weitgehenden Entscheidungsbefugnissen Jugendhilfeleistungen „kreiert“ bzw. weiterentwickelt? Leitet sie also das Projekt? Oder ist sie primär Koordinatorin bzw. Prozessbegleiterin des Veränderungsprozesses? Eines Prozesses, der unter Beteiligung der für das Gelingen einer Maßnahme wesentlichen Akteure gemeinsam geplant wird, wobei Entscheidungen durch Leitungskräfte gefällt werden? Bringt sich die Planungsfachkraft auch inhaltlich, konzeptionell in die Ziel- und Maßnahmenplanung ein oder beschränkt sie sich auf methodischen Input für das Gelingen des Entwicklungsprozesses und auf die Moderation? Nicht zuletzt hängt die zu findende Antwort eng zusammen mit dem Planungsanspruch und -verständnis der Leitungskräfte, die später für die Umsetzung Verantwortung tragen sollen.

Als hilfreiches Werkzeug zur Projektdefinition bietet es sich an, z.B. einen Projektsteckbrief zu erstellen, der die wesentlichen Punkte und Risiken eines Projektes aufführt und den Umfang verdeutlicht (siehe Selbstcheck Projektsteckbrief, Seite 32).

Als weiteres hilfreiches Instrument für die Planung der Planung und zur Erlangung von mehr Klarheit, kann ein Projektstrukturplan dienen, mit welchem Projekte in kleinteilige Arbeitspakete zerlegt werden. Über einen solchen Plan gelangen Aufwand, Fristen und mögliche Stolpersteine besser in den Blick.

Auftragsklärung und damit verbunden einer Rollenklärung kann der Erfolg eines Projektes stehen und fallen.

Selbstverständnis der Planungsfachkraft im Planungsprozess: Ist sie primär Planerin, die eigenständig mit weitgehenden Entscheidungsbefugnissen Jugendhilfeleistungen „kreiert“ bzw. weiterentwickelt? Leitet sie also das Projekt? Oder ist sie primär Koordinatorin bzw.

Ein Projektstrukturplan ist dienlich, Projekte in kleinteilige Arbeitspakete zu zerlegen.

Ablauf(-organisation), Planungsaufgaben und Planungsprozesse

Ein wesentlicher Gelingensfaktor für eine projektierte Planung mit Instrumenten des Projektmanagements ist gegeben, wenn in der Organisation die Akzeptanz für ein derartiges Vorgehen vorhanden ist. Wenn Leitungskräfte und Projektbeteiligte bereits gute Erfahrung mit projektierten Planungen gemacht haben und wenn sich schon Wissen über Methoden findet, steigt die Wahrscheinlichkeit mit dem Vorgehen zum Erfolg zu kommen, da dann „mit einer Sprache“ gesprochen wird.

Weiterhin ist für die Planung von Projekten bedeutsam, von Beginn an die Schnittstellen und die Verquickung mit anderen Projekten, Vorhaben und Entwicklung in der Verwaltung mitzudenken. Wenn auf Leitungsebene im Rahmen einer strategischen Planung eine Übersicht der laufenden und anstehenden Planungs- und Entwicklungsprozesse gepflegt wird, ermöglicht das eine bessere und verlässlichere Zeit- und Ressourcenplanung.

Was ist hinderlich für die Organisation von Planungsprozessen?

Eine gute Planung braucht Zeit. In der Organisation von Vorhaben wird der zeitliche Aufwand für Planungs- und Abstimmungsprozesse häufig unterschätzt, da zu Beginn nur eine verkürzte Auftragsklärung vorgenommen wird. Wenn in der Verwaltung, bei Auftraggebenden und Leitungskräften, kein Bewusstsein für den zeitlichen und personellen Aufwand eines Projektes vorhanden ist, besteht für Planungsfachkräfte die Gefahr, dass die Ansprüche an die Auftrags erledigung die Möglichkeiten der Fachkräfte übersteigen und / oder sie mit weiteren Planungsaufträgen „überhäuft“ werden. Zu viele und zu große Planungsprojekte zur gleichen Zeit sind nur sehr schwer händelbar und bedürfen einer mit Leitung abgestimmten Priorisierung und einer offenen und transparenten Kommunikation über Möglichkeiten und Grenzen der Fachkraft.

Eine Schwierigkeit bei der Auftragsklärung kann darin bestehen, dass die Auftraggebenden selbst keine klare Zielvorstellung haben und entsprechend nur ungenau und abstrakt Aufträge erteilen. Leitungskräfte nehmen sich häufig nicht die Zeit für die reflektierende Auseinandersetzung mit der Frage des Warums. Für die Planungsfachkraft besteht dann die Herausforderung darin, entweder mit der fehlenden Klarheit umzugehen, eigene Vermutungen anzustellen, wie das Vorhaben aussehen könnte (was ein hohes Risiko birgt), oder die Unklarheit an die Auftraggebenden zurück zu spiegeln und für die Auftragsklärung eine längere Planungsschleife einzuplanen (was zumeist eines sensiblen kritischen Vorgehens bedarf). Die in der Organisation zu reflektierende Frage bleibt, wer für die Beseitigung der Auftragsunklarheit verantwortlich zeichnet. Ob die Planungsfachkraft hier Verantwortung übernimmt, hängt stark vom Eigeninteresse am Auftrag und dem Selbstverständnis der Fachkraft und ihrer Rolle im Gesamtgefüge des Systems ab.

Wenn auf Leitungsebene im Rahmen einer strategischen Planung eine Übersicht der laufenden und anstehenden Planungs- und Entwicklungsprozesse gepflegt wird, ermöglicht das eine bessere und verlässlichere Zeit- und Ressourcenplanung.

Wenn kein Bewusstsein für den zeitlichen und personellen Aufwand eines Projektes vorhanden ist, besteht die Gefahr, dass die Ansprüche an die Auftrags erledigung die Möglichkeiten der Fachkräfte übersteigen

Ablauf(-organisation), Planungsaufgaben und Planungsprozesse

Wenn in der Auftragsklärung die zeitliche Dimension von Projekten unterschätzt wird, birgt dies weitere Gefahren. Aufgrund von Termin- und Arbeitsdruck werden häufig zu geringe Pufferzeiten für die und in der Planung von Projekten veranschlagt. Es wird zu optimistisch geplant und übersehen, dass Planungsfachkräfte zumeist mehrere Projekte gleichzeitig bedienen. Pufferzeiten sind umso relevanter, wenn ins Auge gefasst wird, dass Planungsfachkräfte in der Praxis zudem häufig mit zusätzlichen Adhoc-Aufträgen und planungsfremden Aufgaben konfrontiert werden, weil sich in der Regelorganisation keine klare Zuständigkeit findet. Diese Aufträge – sei es z.B. die Definition von Schnittstellen zwischen Aufgabenfeldern, das Schreiben von Pressemitteilungen oder Projektanträgen o.ä. - gehen zu Lasten einer wirksamen und gelingenden Planung, weil sie eine kontinuierliche und fokussierte Planung von Projekten erschweren. Zudem wachsen Adhoc-Aufträge nicht selten zur Projektgröße heran und bedürfen dann einer eigenen Projektplanung. Zu viele (Adhoc)-Aufträge und Zusatzaufgaben sind Zeitfresser.

Aufgrund von Termin- und Arbeitsdruck werden häufig zu geringe Pufferzeiten für die und in der Planung von Projekten veranschlagt.

Für eine Organisation von Planungsprojekten, die darauf setzt, dass eine gute Auftragsklärung, Projektmethoden und Projektlogiken jenseits der Linienorganisation zum Projekterfolg führen, ist bedeutsam, dass Wissen und Akzeptanz der Vorgehensweisen in der Organisation vorhanden sind. Dies ist an vielen Stellen nicht gegeben. Eine projektierte Planung, mit ungewohnten Entscheidungswegen und -methoden, mit anderen, vielleicht sogar nicht geklärten Weisungskompetenzen als im Regelsystem, bedürfen der proaktiven Unterstützung von Auftraggebenden und Leitungskräften. Fehlendes Vertrauen und mangelnder Rückhalt für ein Projekt können alle guten Planungsansätze überlagern. Die Klärung solcher Störungen in der Kommunikation und der Frage, wie sich Leitungen in Bezug auf den Planungsprozess positionieren, sind sinnvollerweise mit Vorrang anzugehen.

Fehlendes Vertrauen und mangelnder Rückhalt für ein Projekt können alle guten Planungsansätze überlagern.

Wie die Ausführungen zu förderlichen und hinderlichen Faktoren der Organisation von Planungsprozessen zeigen, sind Planungsfachkräfte in mehreren sich überlagernden Spannungsfelder unterwegs. Alle bringen ihre eigenen Fragestellungen mit sich und können für die Planungsfachkräfte einen konstruktiven Reflexionsanlass bieten. Ein für sich selbst geklärtes Rollen- und Selbstverständnis wiederum, kann nur förderlich sein für das Gelingen von Planung.

Selbstcheck Projektsteckbrief: Wo steht Ihre Organisation?

Projektidee/ Kurzbeschreibung: Was sind die zentralen Elemente des Projekts?

Bedarf/ Zweck: Was ist der Grund für das Projekt? Gibt es einen strategischen Zweck?

Projektziel(e): Welche Ergebnisse stehen am Ende? Für wen werden die Ergebnisse von Nutzen sein?

Termine: Wann beginnt und wann endet das Projekt?

Projektorganisation: Wie sind die Projektverantwortlichkeiten verteilt und welche Entscheidungsbefugnisse gehen damit einher? Wer ist Projektleitung? Wer gehört zum Projektteam? Wer ist Auftraggeber? Welcher Gremien bedarf es?

Ressourcen: Welcher personellen, finanziellen und sachlichen Ressourcen bedarf es?

Planung: Welche Projektschritte und Zwischenergebnisse sind geplant?

Restriktionen: Welche Randbedingungen/ Auflagen/ Schnittstellen sind zu berücksichtigen? Welche Probleme und Hindernisse sind zu erwarten?

Projektsteuerung: Welche Maßnahmen sind zur Überprüfung des Projektfortschritts und zur Projektsteuerung geplant?

Berichtswesen: wem wird wann und worüber berichtet?

**Selbstcheck Auftrags- und Rollenklärung:
Wo steht Ihre Organisation?**

-
- Wer hat welche Befugnisse und Entscheidungs- und Weisungskompetenzen? Wer entscheidet worüber?

 - Hat die Planungsfachkraft im Projekt weitgehenden Entscheidungsbefugnisse „kreiert“ bzw. entwickelt weitgehend eigenständig weiter? Ist sie Projektleitung?

 - Ist die Planungsfachkraft Koordinatorin bzw. Prozessbegleiterin des Veränderungsprozesses, der unter Beteiligung der für das Gelingen einer Maßnahme wesentlichen Akteure gemeinsam beplant wird, wobei Entscheidungen durch Leitungskräfte gefällt werden?

 - Bringt sich die Planungsfachkraft inhaltlich, konzeptionell in die Ziel- und Maßnahmenplanung ein oder beschränkt sie sich auf methodischen Input für das Gelingen des Entwicklungsprozesses und auf die Moderation?

 - Wie wird miteinander kommuniziert?

 -
-

JOACHIM GLAUM UND STEFAN OPITZ

Ausblick und Dank

5. Ausblick und Dank

Diese Arbeitshilfe ist Ergebnis einer neuen Arbeitsform der Integrierten Berichterstattung. Daher lässt sich nicht auf frühere Erfahrungsbestände zurückgreifen, wie anschlussfähig Ergebnisprotokolle der Themen AGen an eine Praxis sind und welche Faktoren eine positive Praxisentwicklung befördern können.

In der Themen AG Jugendhilfeplanung war die Anschlussfähigkeit an die örtliche Praxis ein ausdrücklicher Wunsch. Mehrfach wurde ausdrücklich formuliert, dass nicht eine weitere theoretische Abhandlung entstehen sollte, sondern ein Text, der praktische Relevanz entfaltet. Weiterhin bestand der Wunsch der Arbeitsgruppe, mögliche Umsetzungen oder Bezugnahmen von Praxisentwicklungen auf das Arbeitsergebnis nachzuvollziehen.

Diskutiert wurde die Möglichkeit eines Follow Ups nach ein bis zwei Jahren, um die eigene Praxisentwicklung zu reflektieren. Mit der Veränderung der Arbeitsformen der Integrierten Berichterstattung ist jedoch noch eine weitere neue Arbeitsform entstanden, in der eine Praxisreflexion der Ergebnisse der Themen AG richtig platziert wäre. Diese neue Arbeitsform, die das Fachforum für Jugendhilfeplanung und Fach- und Finanzcontrolling. Das Fachforum dient als Plattform für Konzeptaustausch, Best Practice und Vernetzung. Es ist also ideal das Thema darin auf Wiedervorlage zu nehmen.

Im Namen der IB(N) danken wir allen Akteuren für Input, Engagement und Zeit, um das Thema gemäß der Auftragsklärung im Startworkshop zu bearbeiten und viele der diskutierten Aspekte in dieses Ergebnisprotokoll einfließen zu lassen. Die Arbeitsgruppe der Themen AG nimmt Ihre Rückmeldungen gerne entgegen. Bitte nutzen Sie dafür die zentrale Mailadresse ibn@ls.niedersachsen.de.