

2 **Implikationen für die Weiterentwicklung der Jugendgemeinschaftswerke zu Ju- gendmigrationsdiensten – ein Leitfaden**

Unabhängig vom Inkrafttreten des neuen Zuwanderungsgesetzes will das BMFSFJ im Jahr 2003 für junge Migrant/innen „die sozialpädagogische Begleitung (...) durch die Umstrukturierung und den Ausbau der Jugendgemeinschaftswerke zu modernen Migrationsdiensten gewährleisten und verbessern“ (Pressemitteilung des BMFSFJ vom 9.1.2003). Mit der Richtlinienänderung im Kinder- und Jugendplan des Bundes zum 01.01.2001 wurde schon vor zwei Jahren eine neue rechtliche Grundlage geschaffen, die die Zielgruppenöffnung der Jugendgemeinschaftswerke von der bisherigen Zielgruppe der jugendlichen Aussiedler/innen auf alle Jugendlichen mit Migrationshintergrund legitimiert. Um die neue Aufgabe der „sozialpädagogischen Begleitung“ von jugendlichen Migrant/innen im Sinne ihrer Integration in weiterführende Schulen, Ausbildungs- und Arbeitsplätze bewerkstelligen zu können, werden die künftigen Jugendmigrationsdienste sozialräumliche Managementaufgaben für die Vernetzung integrationsrelevanter Dienste übernehmen müssen.

Durch die Arbeit der Modellprojekte, die im Rahmen des Bundesmodellprogrammes „Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum“ sowohl die „Etablierung und Förderung interkultureller Netzwerke“ als auch die „Öffnung und Weiterentwicklung der Jugendgemeinschaftswerke“ modellhaft erproben, liegen zum Ende der Laufzeit Ergebnisse und Erkenntnisse vor, die für die Weiterentwicklung der Jugendgemeinschaftswerke zu Jugendmigrationsdiensten genutzt werden können.

Im folgenden *Leitfaden zur JGW-Entwicklung* sind die Programmergebnisse zu den Aspekten „Zielgruppenöffnung“ und „Übernahme von sozialräumlichen Managementaufgaben“ stichpunktartig integriert. Damit kann der Leitfaden auf der Basis der verdichteten Modellerfahrungen einen hilfreichen Beitrag zur Organisationsentwicklung der bisherigen Jugendgemeinschaftswerke leisten.

Da die Programmergebnisse nur in komprimierter Form in den Leitfaden eingearbeitet wurden, kann es zum Verständnis mitunter hilfreich sein, immer wieder die ausführlichere Darstellung der Ergebnisse bzw. zumindest die Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel III.1 heranzuziehen. Vor dem Hin-

tergrund der dort beschriebenen Zusammenhänge gewinnen die stichpunktartigen Zusammenfassungen des Leitfadens an Anschaulichkeit.

Die vier Abschnitte des Leitfadens – „Zielformulierung“, „Analyse der Ausgangssituation“, „Entwicklungsbedarf der Einrichtung und Rolle der/des Entwicklungsbeauftragten“ und „Strategien zur Weiterentwicklung“ – bauen aufeinander auf und skizzieren vier Schritte im Prozess der Einrichtungsentwicklung. Die einzelnen Abschnitte sind jeweils mit mehreren zentralen Analysefragen versehen, die das Arbeiten mit den Stichpunkten leiten und erleichtern sollen.

2.1 Zielformulierung

Um in den Prozess der Weiterentwicklung der Jugendgemeinschaftswerke zu Jugendmigrationsdiensten einsteigen zu können, empfiehlt es sich, in einem **ersten Schritt** die generelle Zielrichtung der Weiterentwicklung (Leitziel) festzustellen und die Ausdifferenzierung entsprechender Teilziele (Mittler- und Handlungsziele) vorzunehmen, welche die Einrichtungsveränderung beschreiben.

Gemäß den öffentlichen Vorgaben liegen die Leitziele zum einen bei der Öffnung der Angebote für alle Jugendlichen mit Migrationshintergrund und zum anderen bei der Übernahme einer Mittlerfunktion zu den Regeldiensten bzw. einer Übernahme von Managementfunktionen im Sozialraum durch die Jugendgemeinschaftswerke (vgl. von Heinz 2003). Für die Ausdifferenzierung der Teilziele (Mittler- und Handlungsziele) aus den Leitzielen bietet es sich an, die entsprechenden Schemata aus den Ergebniskapiteln einzubeziehen. An Hand des Schemas „Indikatoren für die Veränderungsphasen“ (vgl. Tabelle II.2.3 und Anhang) kann eine Zuordnung der eigenen Einrichtung (Jugendgemeinschaftswerk) in Bezug auf den angestrebten Stand der „Zielgruppenöffnung“ vorgenommen werden. Die Schemata zu den Outcomeebenen (vgl. Tabellen II.1.1-II.1.3), die Veränderungsindikatoren für den Programmschwerpunkt „Netzwerkarbeit“ beinhalten, können für die Zielbestimmung eines Jugendgemeinschaftswerkes hinsichtlich der „Übernahme von sozialräumlichen Managementaufgaben“ herangezogen werden. Die Schemata sollten allerdings einrichtungs- und sozialraumspezifisch angepasst werden, um den jeweiligen Kontextbedingungen gerecht zu werden.

Während die Leitziele, die grundsätzliche Ausrichtung eines Vorhabens angeben, erlauben die Mittler- und Handlungsziele eine konkretisierte praktische Orientierung auf dem Weg zur Realisierung des Leitzieles. Dabei sollten die Ziele einen angestrebten zukünftigen Zustand positiv beschreiben. Aus der Zielbeschreibung soll hervorgehen, was mit diesem Ziel bezweckt wird und welche Veränderung beispielsweise bei der Zielgruppe im Ergebnis ausgelöst werden soll. Eine Handreichung zur Methodik der „Zielfindung und Zielklärung“ liegt beim BMFSFJ in der Reihe Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe vor (BMFSFJ 1999c: Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. Download: www.bmfsfj.de/Anlage2982/QS_21.pdf).

2.1.1 Leitziel: Weiterentwicklung der Jugendgemeinschaftswerke zu Jugendmigrationsdiensten

Zentrale Analysefrage: Welches Leitziel gibt die Richtung der Weiterentwicklung des Jugendgemeinschaftswerkes vor?

- a) Fokus auf die Einrichtung: Öffnung der Angebote für alle Jugendlichen mit Migrationshintergrund; Ausbau der „Sozialpädagogischen Begleitung“
- b) Fokus auf den Sozialraum: Mittlerfunktion zu den Regeldiensten; Netzwerkarbeit und Managementfunktion im Sozialraum

2.1.2 Differenzierung in Handlungsziele

Zentrale Analysefrage: In welche Handlungsziele kann das Leitziel ausdifferenziert werden?

- a) Fokus auf die Einrichtung: Zieldifferenzierung auf der Grundlage des Schemas „Indikatoren für die Veränderungsphasen“ (vgl. Tabelle II.2.3 und Anhang), das einrichtungsspezifisch angepasst werden kann
- b) Fokus auf den Sozialraum: Zieldifferenzierung auf der Grundlage der Schemata zu den Outcomeebenen (vgl. Tabellen II.1.1-II.1.3), die einrichtungs- und sozialraumspezifisch angepasst werden können

2.2 Analyse der Ausgangssituation

Um später entsprechend den Kontextbedingungen der jeweiligen Einrichtung angemessene Strategien zur Weiterentwicklung erarbeiten zu können, empfiehlt es sich, nach der Formulierung von langfristigen Leitzielen und der Ausdifferenzierung von Handlungszielen im *zweiten Schritt*, eine möglichst genaue und realistische Analyse des Ist-Zustandes im Hinblick auf das Jugendgemeinschaftswerk und den für die Einrichtung relevanten Sozialraum durchzuführen.

Hierzu können wiederum die schon erwähnten Schemata (Indikatoren für die drei Outcomeebenen und für die JGW-Veränderungsphasen) hilfreich sein. Um der (sozial-)strukturellen Einbettung der Jugendgemeinschaftswerke, die die Weiterentwicklung zum Jugendmigrationsdienst entscheidend mitprägt, gerecht zu werden, enthält der Leitfaden stichpunktartig Anregungen zur Analyse des Ist-Zustandes auf der Einrichtungsebene, der lokalen Trägerebene, der Ebene der Zielgruppe, der Ebene der lokalen Strukturen und der (fach-) politischen Ebene bzw. der öffentlichen Einflüsse (vgl. dazu Tabelle II.2.2). Einflüsse auf diesen Ebenen, die sich auch wechselseitig bedingen, prägen die Rahmenbedingungen eines Jugendgemeinschaftswerkes und können eine Weiterentwicklung unterschiedlich intensiv befördern oder auch hemmen.

2.2.1 Einrichtungsebene Jugendgemeinschaftswerk

Zentrale Analysefrage: Auf welche Art und Weise prägen das bisherige Selbstverständnis, die Angebotsstruktur und die vorhandenen Ressourcen das derzeitige Profil der Einrichtung?

- a) Selbstverständnis der Einrichtung (konzeptionelle Ausrichtung, Zielgruppen, Arbeitsweisen, Haltung gegenüber den neuen Zielen)
- b) Angebotsstruktur der Einrichtung (Beratung, Case-Management, Sprachkurse, Integrationskurse, Sozialraum-Management)
- c) Standort der Einrichtung (Übergangswohnheim, Stadtteilbüro, Zugang zur Zielgruppe)
- d) Professionelles Selbstverständnis und Qualifikation der Mitarbeiter/innen (am bisherigen Profil der Einrichtung orientiert, Interkulturelle Kompe-

tenz, Sprachkenntnisse, eigener Migrationshintergrund, Managementkompetenzen)

- e) Vorhandene finanzielle, personelle, räumliche, zeitliche, politische, logistische Ressourcen (Büro- und Sachmittelausstattung, sonstige Räume, Honorarkräfte, ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, Supervision usw.)

2.2.2 Lokale Trägerebene

Zentrale Analysefragen: Welche Rolle spielt der lokale Träger für das derzeitige Selbstverständnis und die Handlungsmöglichkeiten des Jugendgemeinschaftswerkes und seine Einbettung in die sozialräumlichen Strukturen vor Ort?

- a) Selbstverständnis des Trägers (konzeptionelle Ausrichtung, Zielgruppen, Arbeitsweisen, Haltung gegenüber den neuen Zielen)
- b) Angebotsstruktur des Trägers (bisherige Verankerung in der Jugendsozialarbeit, in der Migrationssozialarbeit)
- c) Vorhandene finanzielle, personelle, räumliche, zeitliche Ressourcen
- d) Unterstützung durch den Träger auf Bundes- und Landesebene
- e) Politische Bedeutung des Trägers auf lokaler Ebene

2.2.3 Ebene der Zielgruppe

Zentrale Analysefragen: Welche Zielgruppen können in der Arbeit der Einrichtung unterschieden werden? Wie gestaltet sich die Arbeit mit der bisherigen jugendlichen Zielgruppe?

- a) Definition der Zielgruppen (verschiedene Gruppen von Jugendlichen; aber auch: integrationsrelevante Akteure der Jugend- und Migrationssozialarbeit, der Migrant/innenvereine, der (kommunalen) Ämter und Behörden, der privaten und freien Träger, Firmen usw.)
- b) Sprachliche, kulturelle, rechtliche, religiöse Kenntnisse über die jugendliche Zielgruppe
- c) Kenntnisse über Bedarfe und Interessen der jugendlichen Zielgruppe (Orientierung und Beratung, Lebens- und Berufsplanung, Ausbildung, Freizeit)

- d) Angebote für die Zielgruppe (sozialpädagogische Betreuung, Beratung, Sprachkurse, Integrationskurse, weitere Qualifizierungskurse)
- e) Zugang zur bisherigen/nicht erreichten jugendlichen Zielgruppe
- f) Beteiligung der jugendlichen Zielgruppe

2.2.4 Ebene der lokalen Strukturen/Einbettung des Jugendgemeinschaftswerkes

Zentrale Analysefrage: Wie kann die derzeitige Einbettung des Jugendgemeinschaftswerkes im Sozialraum im Verhältnis zu anderen Anbieter/innen der Jugend- und Migrationssozialarbeit und zu relevanten Kooperationspartner/innen charakterisiert werden?

- a) Verankerung der Einrichtung im Sozialraum, in der Kommune, in der Trägerlandschaft (vorhandenes Wissen über die Einrichtung und deren Angebote, Akzeptanz, Konkurrenz, Grad der Etablierung, Kooperationen) und Rolle der Einrichtung (Vertretungsfunktionen)
- b) Art des Sozialraumes: Bevölkerungsstruktur (Anteil von Migrant/innen), Fremdenfeindlichkeit, ökonomische Situation, städtische oder ländliche Struktur (Überschaubarkeit der Angebote der Migrationssozialarbeit), alte vs. neue Bundesländer (unterschiedlicher Etablierungsgrad von Vernetzungsstrukturen, Trägerzuständigkeiten)
- c) Anbieter/innen und Angebote der Migrations- und Jugendsozialarbeit (Anzahl, Relevanz)
- d) Relevante Kooperationspartner/innen aus der Jugend- und Migrationssozialarbeit, aus Migrant/innenvereinen sowie (kommunalen) Ämtern und Behörden, der privaten und freien Träger, Firmen usw.
- e) Zusammenarbeit in (bisher schon funktionierenden) Netzwerkstrukturen (Arbeitskreise, Gremien, Ausschüsse, bilaterale Kooperationen), Vernetzungsgrad der Netzwerke, Rolle der Einrichtung in diesen Netzwerken (gleichberechtigt, leitend)

2.2.5 (Fach-) Politische Ebene/Öffentliche Einflüsse

Zentrale Analysefrage: Wie beeinflussen Gesetze, Richtlinien, Programme und aktuelle Diskussionen die bisherige Arbeit der Einrichtung?

- a) Gesetzliche Lage und Konzepte (AuslG/AufenthG, SGB VIII/KJHG, KJP, BVFG)
- b) Neue Richtlinien
- c) Programme auf Bundes- oder Landesebene
- d) Konzepte der bundeszentralen Trägerverbände, Fachpolitische und fachliche Diskurse

2.3 Entwicklungsbedarf der Einrichtung und Rolle der/des Entwicklungsbeauftragten

Im Abgleich des Ist-Zustandes mit dem erwünschten Zustand, der durch die Ausdifferenzierung der Leitziele in Handlungsziele beschrieben wurde, kann im *dritten Schritt* der Entwicklungsbedarf der eigenen Einrichtung festgestellt werden. Daraus kann schließlich auch die Rolle und das Aufgabenspektrum einer/eines Entwicklungsbeauftragten abgeleitet werden. In Anlehnung an die Position, Rolle und Aufgaben einer/eines Qualitätsbeauftragten erscheint es hilfreich, wenn jede Einrichtung entsprechend der eigenen Erfordernisse eine/n Entwicklungsbeauftragte/n beruft. Es empfiehlt sich dafür in größeren Einrichtungen eine Person der mittleren Leitungsebene, die sowohl Vertrauen und Akzeptanz hierarchisch sowohl nach oben (Träger und Leitung) als auch nach unten (Mitarbeiter/innen) genießt. Außerdem sollte die/der Entwicklungsbeauftragte über gute Kenntnisse der Arbeitsinhalte und der Eigen- und Besonderheiten der Einrichtung verfügen. Mit den notwendigen Entscheidungskompetenzen ausgestattet gestaltet ein/e Entwicklungsbeauftragte zusammen mit den Mitarbeiter/innen den gemeinsamen Prozess der Organisationsentwicklung, bestimmt aber nicht über die Ziele und Inhalte der Entwicklung. Zusätzlich dazu könnte eine externe Beratung die Arbeit der/des Entwicklungsbeauftragten unterstützen. (vgl. BMFSFJ (2001b): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. Download: www.bmfsfj.de/Anlage2988/QS_28.pdf).

Entsprechend der fünf Veränderungsphasen zum Entwicklungsprozess von Jugendgemeinschaftswerken (vgl. Tabelle II.2.3 und Anhang) und orientierend an den beispielhaften Outputs der Modellprojekte (vgl. Tabelle II.1.4) können mögliche Aktivitäten eines Jugendgemeinschaftswerkes unter der Moderation durch die/den Entwicklungsbeauftragte/n bestimmt werden.

- a) Transfer von Infos und Erfahrungen (Inhaltliche Gestaltung von Fortbildungen und Tagungen, gemeinsame Dienstbesprechungen u.a.)
- b) Erprobung von Angeboten (Initiierung und Umsetzung neuer Angebote u.a.)
- c) Vernetzungs- und Lobbystrategien (Vermittlung von neuen Kooperationspartner/innen durch Vernetzungsstrategien)

- d) Öffentlichkeitsarbeit für ein neues Image (Flyer, Infomaterial, Presse, Internetpräsentation)
- e) Erarbeitung eines neuen Konzeptes

Entsprechend den Erfahrungen aus den Modellprojekten ist durch ein hohes Maß an regelmäßiger Zusammenarbeit eine effiziente Entwicklung von „Innen heraus“ möglich. Entscheidend für die Legitimierung des Vorgehens und der Befugnisse der/des Entwicklungsbeauftragten gegenüber allen von der Entwicklung Betroffenen ist jedoch eine klare Position des Trägers vor Ort sowohl bezüglich des Auftrages zur Weiterentwicklung als auch bezüglich eines eindeutigen Mandates bzw. klarer Kompetenzzuweisungen an die/den Entwicklungsbeauftragte/n (vgl. II.2.5.2).

Außerdem wird ein Jugendgemeinschaftswerk auf dem Weg zum Jugendmigrationsdienst ergänzende finanzielle, personelle, räumliche, zeitliche und logistische Ressourcen benötigen, um eine nachhaltige Organisationsentwicklung leisten zu können. Auch diese benötigten Ressourcen gilt es detailliert festzustellen, um die Machbarkeit der Weiterentwicklung realistisch einschätzen zu können. Bei Bedarf müssen zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden.

2.4 Strategien zur Weiterentwicklung

Gemäß den festgestellten Kontextbedingungen und dem erhobenen Entwicklungsbedarf der eigenen Einrichtung können im *vierten Schritt* unterschiedliche Strategien zur Weiterentwicklung des Jugendgemeinschaftswerkes zum Jugendmigrationsdienst verfolgt werden. Die Mitarbeiter/innen der Modellprojekte aus dem Bundesmodellprogramm „Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum“ entwickelten auf der Basis der jeweilig vorgefundenen Sozialraumbezüge beispielhaft entsprechende Strategien (vgl. II.1.3).

Die daraus gewonnenen Erfahrungen zu den Bereichen „Bestands- und Bedarfsanalysen“, „Beteiligung der Zielgruppe“, „Netzwerkarbeit – sozialräumliches Management“ und „Gewinnung der Kommune als zentrale/r Kooperationspartner/in“ können nun für Jugendgemeinschaftswerke Anhaltspunkte für die Entwicklung eigener, kontextangepasster Strategien liefern.

2.4.1 Bestands- und Bedarfsanalysen

Zentrale Analysefragen: Liegen bereits Bestands- und Bedarfsanalysen für den Sozialraum vor? Wozu sollen die Analysen genutzt werden? Ist der Bedarf an Analysen aus Sicht der relevanten Akteure gegeben? Sind sie bereit sich an den Analysen zu beteiligen?

- a) Aspekte zur Erhebung bestehender Angebote sowie zur Analyse von Bedarfen (vgl. II.1.4.1 und 1.4.2)
 - Umfang und Schwerpunkt der Analysen (alle sozialen Einrichtungen, besonders relevante Einrichtungen, besondere Angebotsarten)
 - Systematik (informell, offensiv, systematisch, umfassend, ergänzend)
 - Methode (Gruppeninterviews, Expert/inneninterviews, Fragebögen, direkter Kontakt, Vernetzungskarten)
 - Inhalt/Gegenstand, Personen (Bestand, Bedarf, Expert/innen, jugendliche Zielgruppe, Zweitanalyse bereits vorliegender Materialien)
- b) Nutzungsmöglichkeiten der Ergebnisse (vgl. II.1.4.4 und 1.4.5)
 - Steuerung der Einrichtung (Schwerpunktsetzungen, Strategieänderungen),

- Angebotsverbesserung im Sozialraum durch zusätzliche Informationen (Nachschlagewerke und Orientierungshilfen; bessere Vermittlung von Klient/innen durch Angebotsübersicht)
- Servicefunktion für Kooperationspartner/innen: dadurch Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Erweiterung der Kooperationskontakte
- Einbringen der Ergebnisse in kommunale Strukturen (Einfluss auf Planungsebene, Integrationskonzept): dadurch Etablierung und Stärkung der eigenen Fachstellenposition aber auch demokratische und expertokratische Legitimierung in der Lobby- und Netzwerkarbeit

2.4.2 Beteiligung der Zielgruppe

Zentrale Analysefragen: Welche Form der Beteiligung entspricht den Möglichkeiten und Wünschen bzw. eigenen Bedarfen der Zielgruppe? Welche Kooperationen fördern den Zugang zur Zielgruppe?

- a) Strategien und hilfreiche Bedingungen zur Beteiligung von jugendlichen Migrant/innen
- Befragung von Jugendlichen zu Freizeitverhalten, zur Nutzung vorhandener Angebote, zu Wünschen und Bedarfen (durch Gruppeninterviews, Videofilm-Dokumentationen, Fragebogenerhebungen und durch direkten Kontakt zu den Jugendlichen in der Sozialarbeit – bei einer Bedarfserhebung über eigene Angebote wird jedoch die Zielgruppe außerhalb der Einrichtung nicht erreicht; vgl. II.1.8.1)
 - Beteiligungsformen wie „Runde Tische“, Beiräte, Jugendforen, Zukunftswerkstätten, themenbezogene Arbeitsgruppen, Jugendausgaben einer Stadtteilzeitung (vgl. II.1.8.2)
 - Hilfreiche Kooperationspartner/innen zur Beteiligung von Jugendlichen: Schule (Erreichbarkeit der Jugendlichen), unmittelbare Bezugspersonen (Streetworker/innen) bzw. „Schlüsselpersonen“ mit eigenem Migrationshintergrund
 - Förderliche Bedingungen: Einbezug der Jugendlichen in wesentliche Schritte der Projektentwicklung mit relevanten Entscheidungsbefugnissen, bei Bedarf Begleitung der Jugendlichen bei der nachhaltigen Einbindung ihrer Partizipation in die kommunalpolitischen Strukturen;

Die Zielrichtung des Engagements der Jugendlichen sollte offengehalten und nicht durch pädagogisch oder politisch gutgemeinte Empfehlungen vorgegeben werden, um die Motivation zur tatsächlichen partizipativen Gestaltung nicht einzuschränken.

Weiterführende Ideen und praktische Hinweise zur Initiierung und nachhaltigen Gestaltung von Jugendlichenbeteiligung finden sich in der Handreichung „Partizipation ein Kinderspiel? Beteiligungsmodelle in Kindertagesstätten, Schulen, Kommunen und Verbänden“ (Bruner/Winkelhofer/Zinser 2001) und in „Beteiligungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche und freiwilliges Engagement“ (BMFSFJ 2001a).

b) Strategien zur Beteiligung von Vertreter/innen aus Migrant/innenvereinen bzw. -organisationen (vgl. II.1.8.3)

- Explizite Einladung
- Direkte, persönliche Kontaktaufnahme (persönlicher Besuch)
- Bewusste Steuerung der Moderation
- Termin- und Ortsverlegung eines Gremiums, um Teilnahme von Ehrenamtlichen zu ermöglichen (z.B. von Vormittags- auf Abendtermin in Quartiernähe)
- Zur Verfügung stellen von bereits bestehenden Strukturen (Räume, Lobbystrukturen etc.) zur eigenen Gestaltung der Strukturen durch die Migrant/innenorganisationen
- Anbieten von Kooperationen und Inhalten, die für die Vereine nützlich sind (Stadtteilstadt u.ä.)
- Kontakt/Einbezug von professionellen Akteure der Migrationssozialarbeit mit eigenem Migrationshintergrund und etabliertem Stand im Sozialraum

2.4.3 Netzwerkarbeit – sozialräumliches Management

Zentrale Analysefragen: Wie können die im Sozialraum vorhandenen Netzwerkstrukturen charakterisiert werden? Fehlen funktionierende Netzwerkstrukturen gänzlich oder liegen bereits gute Netzwerkstrukturen vor, die beispielsweise durch ein sensibles regionales Trägergleichgewicht geprägt sind (vgl. II.1.3.1)?

Welche Strategien sind deshalb für die eigene Einrichtung empfehlenswert, um die Leitziele „Zielgruppenöffnung“ und „Übernahme von sozialräumlichen Managementaufgaben“ zu erreichen?

a) Förderliche Rahmenbedingungen für Kooperationen mit Partner/innen im Netzwerk (vgl. II.1.6.2; II.2.5)

- Ausrichtung der Arbeit auf ähnliche Sozialraumbezüge (Zielgruppe)
- Inhaltliche Schwerpunktsetzungen der Arbeit liegen nahe beieinander (ähnliche Aufträge/Zielsetzungen, Berührungs- und Kooperationspunkte in den Schwerpunktsetzungen, ähnliche kommunale Verankerung der kooperierenden Einrichtungen)

b) Strategien zur Initiierung und Steuerung neuer Netzwerke

Mit der Initiierung und Steuerung neuer Netzwerke (kommunal bzw. Landkreis übergreifend oder themenspezifisch bzw. zeitlich begrenzt) können entsprechend der Erfahrungen der Modellprojekte Veränderungen der Angebotsstruktur sowie im Verhalten und Handeln der Akteure bewirkt werden (vgl. II.1.5.1). Diese neuen Netzwerke können als Informations- und Kooperationsgremium, Planungsgremium, Lobby- und Kompetenzgremium genutzt werden.

- Einbezug aller integrationsrelevanten Akteure der Jugend- und Migrationssozialarbeit, der Migrant/innenvereine, der (kommunalen) Ämter und Behörden, der privaten und freien Träger, Firmen usw.
- Einbezug der Kommune: dadurch „offizieller und verbindlicher Charakter“ der Netzwerke und „verkürzte Wege“ zu kommunalen Stellen
- Orientierung der Netzwerkarbeit an den Bedürfnissen der Kooperationspartner/innen; dadurch Motivation und Interesse der Beteiligten sowie nachhaltige und effiziente Netzwerkarbeit
- Herstellen von Rollenklarheit in der Netzwerkmoderation, Rollentrennung der Moderation und der Vertretung der Trägerinteressen (zwei Personen), Moderationsteam aus Personen verschiedener Träger; dadurch eher Unabhängigkeit der Moderation von Trägerinteressen gewährleistet
- Schaffung effizienter Arbeitsstrukturen (selbstverpflichtende Netzwerksatzung, Unterarbeitsgruppen, Freiräume für bilaterale Absprache)

chen, Regelmäßigkeit der Treffen, professionelle Moderation/Leitung incl. Einladung und Protokollierung)

c) Strategien zur Nutzung bereits bestehender Netzwerke

Die Nutzung bereits bestehender Netzwerke bringt entsprechend der Erfahrung der Modellprojekte hauptsächlich Veränderungen im Bereich von Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten hervor (vgl. II.1.5.2).

- Engagement für migrationsspezifische Aspekte und Verbessern der Angebotsstruktur als Querschnittsthema
- Lobbyarbeit als gleichberechtigte Partner/innen der Netzwerkarbeit
- Übernahme von leitenden, moderierenden Rollen in ausgewählten Gremien
- Bilaterale Bündnisse/themenspezifische Kooperationen mit ausgewählten Partner/innen
- Zur Verfügung stellen eigener Ressourcen in Form eines Services, der für die Kooperationspartner/innen von Interesse ist (Bestands- und Bedarfsanalysen, Stadtteilzeitung, Rundbriefe mit aktuellen politischen Informationen, Räume, Lobbyarbeit, Organisation von Arbeitskreisen, Fachtagungen, Workshops und Fortbildungen, Konzept- und Finanzierungsberatung usw.)

2.4.4 Gewinnung der Kommune als zentrale/r Kooperationspartner/in

Zentrale Analysefrage: Welche Strategien zur Gewinnung der Kommune als zentrale/r Kooperationspartner/in eignen sich angesichts der vorgefundenen kommunalen Strukturen und der Einbettung des Jugendgemeinschaftswerkes in den Sozialraum?

a) Mögliche Ausgangssituationen (vgl. II.1.7.1)

- Interesse der Kommune vorhanden (Förderung eines friedlichen multikulturellen Zusammenlebens, Ausbau von Strukturen zur Migrationssozialarbeit und Bündelung von Aktivitäten und Angeboten)

- Desinformation, Zurückhaltung, Konkurrenz kommunaler Stellen (Defizitärer Wissensstand über das Vorhaben, mangelnde kommunikative Transparenz über Mittelvergabe etc.)
- b) Strategien zur Gewinnung der Kommune als zentrale/r Kooperationspartner/in (vgl. II.1.7.2)

Strategien zur Gewinnung der Kommune als zentrale/r Kooperationspartner/in sind auch von der eigenen Einschätzung abhängig, ob kürzere Entscheidungswege über die Kommune oder die Signalwirkung von Vorgesetzten das eigene Vorhaben erleichtern, oder ob kommunale Planungsprozesse in ihrer vermuteten/erfahrenen Schwerfälligkeit dem Vorhaben eher abträglich sind. Als grundlegende Strategie hat sich in der Modellerfahrung regelmäßige Präsenz und Information, Abfrage und der Einbezug der Expertise kommunaler Stellen bewährt.

Gewinnung der Kommune als Partner/in

- Abfrage von Fachwissen, Einfordern der kommunalen Steuerungsverantwortung, Vorabsprachen, enge Abstimmung des Vorgehens
- dadurch Gewinnung der Kommune als offizielle/r Träger/in, Fürsprecher/in, Ansprechpartner/in, Mitherausgeber/in von Bestandserhebungen, Ämter- und Einrichtungswegweisern

Einflussnahme über offizielle Gremien bzw. kommunale Strukturen

- Informative Sensibilisierung über bestehende kommunale Einbindungen des Trägers/ einzelner Mitarbeiter/innen
- Top-Down-Eingabe von Erkenntnissen und Ergebnissen der Bestands- und Bedarfsanalysen in kommunale Strukturen
- Vertreten einer Gremieninitiative eines Trägerverbundes, dadurch keine Abwehr als „Einzelmeinung“ möglich, Trägerkonkurrenz wird vermieden
- Wirksamerer Einfluss durch Erwerb eines kommunalen Mandates (expliziter/impliziter Auftrag der Kommune), eines demokratischen Mandates (Vertretung eines Trägerkonsens/Meinung eines AKs) oder eines expertokratischen Mandates (Trägertradition bzw. einzelne/r Mitarbeit-

er/in, systematische Bestands- und Bedarfsanalysen; vgl. II.1.7.3). Einflussnahme freier Träger auf die Jugendhilfeplanung kann als schwierig eingeschätzt werden

Informeller Einfluss über Schlüsselpersonen

- Kooperation mit einer Schlüsselperson ermöglicht einen indirekten Einfluss auf die kommunale Jugendhilfeplanung (Einbringen eines Tagesordnungspunktes)
- Die Fürsprache einer Schlüsselperson kann eine „Türöffnerfunktion“ haben, die den Weg zur Teilnahme an kommunalen Gremien ebnet.
- Von einer Kooperation profitiert nicht nur die Einrichtung, sondern ebenso die jeweilige Schlüsselperson, da sie die Einrichtung als Fachstelle für interkulturelle Themen, als Kontaktstelle zu verschiedenen Gruppierungen und als Mittler/in zwischen Jugendhilfe und Schule anfragen kann. Das kann für potentielle Schlüsselpersonen einen Kooperationsanreiz darstellen.

Themenbezogene Aktivitäten mit kommunalen Bündnispartner/innen

- Anstoß von Veränderungen „im Kleinen“ durch gezielte themenbezogene Aktivitäten mit kommunalen Bündnispartner/innen (z.B. gemeinsame Gestaltung einer Fachtagung)