



# PEP-DOKUMENTATION

Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung von Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz

PEP verleiht Flügel!





## Vorwort

### **„Jungen Menschen Chancen zur Teilhabe eröffnen“ – Bundesweit einmaliges Projekt zur Profilierung der Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz**

Zusammen mit unserer Jugendstrategie „Jung. Eigenständig. Stark.“, kurz: JES! und dem 2. Kinder- und Jugendbericht Rheinland-Pfalz, der die Lebensphase Jugend in den Mittelpunkt stellt, haben wir mit PEP, dem „Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung der Jugendarbeit“, das dritte strategische Element zur Stärkung der Jugendpolitik und Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz. PEP ist bundesweit einmalig und wir können stolz darauf sein. 16 sozialpädagogische Fachkräfte von zehn Trägern der kommunalen und verbandlichen Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz haben bei PEP unter wissenschaftlicher Begleitung Wege entwickelt, wie die Anliegen der jungen Menschen noch effektiver in die jugendhilfepolitischen und kommunalpolitischen Strukturen eingebracht werden können. Und die Erfolge sprechen für sich: Der Ausbau von Beteiligungsstrukturen von und für junge Menschen, die Institutionalisierung von Gesprächen mit politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern sowie deren Selbstverpflichtungen in jugendpolitischen Fragen, das Erlangen von Vertretungsrechten in fachpolitischen Gremien ebenso wie die Unterstützung von Jugendlichen in ihrer Selbstorganisation in den Kommunen sind wichtige Ergebnisse des zweijährigen Praxisentwicklungsprojektes.

An dieser Stelle sage ich allen Beteiligten meinen herzlichen Dank für die Realisierung dieses wichtigen Projektes, dessen Anstoß über die fachpolitische Diskussion und den Beschluss im Landesjugendhilfeausschuss „Jugendarbeit ist Pflichtaufgabe!“ kam. Es war und ist ein Projekt zur rechten Zeit, das mein Ministerium sehr gerne finanziell unterstützt hat. Denn Jugendarbeit, das zeigt auch der 2. Kinder- und Jugendbericht nachdrücklich auf, ist ein soziales Infrastrukturangebot, das im Sinne der öffentlichen Daseinsvorsorge grundsätzlich vorzuhalten ist. Wir benötigen jenseits dessen, was Familie, Schule und andere Angebote der Kinder- und Jugendhilfe leisten, verlässliche und reguläre Angebote verbandlicher und kommunaler Jugendarbeit, da sie jungen Menschen Erfahrung- und Entwicklungsräume für Selbsterprobung und demokratische Praxis bieten.

PEP ist hier ein wichtiges Instrument, auch zur Etablierung der Eigenständigen Jugendpolitik in Rheinland-Pfalz. Daher ist mit dem Vorliegen der Ergebnisse und mit Erscheinen dieser Publikation, die sowohl die theoretischen Elemente, gespeist aus Kommunalwissenschaft, Kommunalpolitik, Netzwerk-Management, Politikberatung und Sozialpädagogik, als auch die Praxis beleuchtet, nicht der Schlusspunkt gesetzt, sondern vielmehr der Auftakt für eine Weiterentwicklung von PEP.

In diesem Sinne wünsche ich mir, dass wir weitere Träger der kommunalen und verbandlichen Jugendarbeit gewinnen werden, die PEP in Rheinland-Pfalz umsetzen; die Lektüre dieser Publikation kann eine gute Starthilfe sein.

Anne Spiegel  
Ministerin für Familie, Frauen, Jugend,  
Integration und Verbraucherschutz

# INHALT

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>	Katharina Becker und Vanessa Berg <b>Wir in BME: Fusion zweier Städte</b>	
<b>1. Der Projektträger</b>	<b>4</b>	<b>Bad Kreuznach mit Bad Münster am Stein-Ebernburg und die Herausforderungen an die Jugendarbeit</b>	<b>53</b>
Sybille Nonninger <b>Engagierte Wissenschaft, eine funktionierende trägerübergreifende Zusammenarbeit und ein offenes Ohr des Fachministeriums als Basis</b>	<b>4</b>	Denise Dorsch und Matthias Kurt <b>Projektdarstellung der Kreisjugendförderung des Rhein-Pfalz-Kreises</b>	<b>58</b>
Volker Steinberg <b>PEP – wie ein Projekt die Jugendarbeit mit neuen Erkenntnissen und Handlungsoptionen versorgt!</b>	<b>10</b>	Isabelle Gayer <b>U 28 – Die Zukunft lacht. Eine jugendpolitische Strategie für mehr Beteiligung</b>	<b>64</b>
Prof. Werner Lindner, Projektleitung <b>Evaluation des Projektes PEP – ausgewählte Ergebnisse</b>	<b>14</b>	Bettina Krüdener, Dirk Marmann, Dietmar Grundheber, Julia Herrig <b>Das Projekt PEP oder: Standortbestimmung und Zukunftsplanung</b>	<b>70</b>
<b>2. Die Experten</b>	<b>24</b>	Günter Kistner <b>Erfahrungen und Bewertung des Projektes PEP</b>	<b>76</b>
Prof. Marco Althaus <b>Lobbyarbeit und Politikberatung</b>	<b>24</b>	Stephan Pulter <b>Kurzdarstellung von PEP in der Verbandsgemeinde Rhein-Selz</b>	<b>83</b>
Georg Büttler <b>Ein Schlaglicht aus der Perspektive der (politischen) Verwaltungsspitze</b>	<b>32</b>	<b>Anhang</b>	<b>90</b>
Prof. Lars Holtkamp <b>Plädoyer für ein pragmatisches Management in der offenen Jugendarbeit aus der kommunalwissenschaftlichen Perspektive</b>	<b>34</b>	Hinweise zu den Autorinnen und Autoren	90
Prof. Herbert Schubert <b>Bedeutung der Netzwerkarbeit für die Profilierung von Jugendarbeit</b>	<b>39</b>	Der Projektbeirat	91
<b>3. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer</b>	<b>48</b>	Geographische Verteilung der Projektträger zu Beginn des Projektes	93
Susanne Weber <b>Mach mit – gestalte mit! Interessenvertretung in einer regionalen Sportjugend</b>	<b>48</b>	PEP – Inhalts- und Zeitachse der Teilnehmerinnen- und Teilnehmertreffen im Überblick	94
		Projektübersicht	96
		<b>Impressum</b>	<b>100</b>

# EINLEITUNG

PEP – das Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung von Jugendarbeit ist mit einer fulminanten Schlussveranstaltung im November 2015 in Mainz beendet worden.

Das erste Modellprojekt in Verantwortung des Landesjugendhilfeausschusses lief von 2013 bis 2015. Mit der nun vor Ihnen liegenden Dokumentation ist auch die Phase der Ergebnissicherung zu einem vorläufigen Ende gekommen. Die Dokumentation stellt eindrucksvoll unter Beweis, dass mit dem Projekt ein neues Kapitel in der Unterstützung der Jugendarbeit aufgeschlagen worden ist.

Das Modellprojekt hat das Ziel, zur Profilierung und besseren fachpolitischen Positionierung der Jugendarbeit beizutragen, mehr als erreicht. Das zeigt sich nicht nur an einer Verbesserung der Ressourcen und an Zuwächsen bei formalen Mitbestimmungsmöglichkeiten, sondern auch an den neuen Gesprächsplattformen mit der Politik, die in den Zielbereichen einiger Teilnehmenden entstanden sind. Die Fachkräfte beschrieben die Entwicklung so, dass sie und die Jugendarbeit aus einer eher passiven Rolle in die Funktion der Mitgestalter hineingewachsen seien. Das Modellprojekt fügt sich damit wirkungsvoll ein in die Bemühungen um eine eigenständige Jugendpolitik.

Der Erfolg des Projektes beruht auf dem beispielhaften Einsatz vieler Akteure. Dafür gebührt allen ein besonderer Dank: Dem finanzierenden Jugendministerium und hier vor allem Lucia Stanko, dem Landesjugendhilfeausschuss als dem Projektträger und dem für das Projekt zuständigen Fachausschuss 1, Prof. Lindner als dem Ideengeber und Projektleiter, den weiteren Experten, den unterstützenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Landesjugendamtes, vor allem Julia Müller-Muth und Rudi Neu für die umfängliche Begleitung des Projektes und die Redaktion der Dokumentation, sowie insbesondere den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von PEP. Viele dieser Mitwirkenden sind



auch mit Beiträgen in der Dokumentation vertreten, sie haben sich dabei überwiegend an vereinbarten Leitfragen orientiert.

Das erste Kapitel ist der Perspektive des Projektträgers gewidmet. Im zweiten Kapitel stellen die Experten die wesentlichen Aspekte der von ihnen in das Projekt eingebrachten Erkenntnisse vor, sowie die Einsichten, die aus dem zweijährigen Coachingprozess erwachsen sind. Im dritten Kapitel erhalten die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer das Wort. Sie ermöglichen Ihnen einen lebendigen Einblick in die jeweilige Projektpraxis. Der Anhang zur Dokumentation enthält unter anderem Übersichten zu Projektverlauf und -ergebnissen.

Wir hoffen, dass die Dokumentation Ihr Interesse findet und würden uns freuen, wenn PEP der Jugendarbeit auch über den bisherigen Modellrahmen hinaus fachliche Flügel verleihen könnte.

Für den Landesjugendhilfeausschuss  
Albrecht Bähr  
Vorsitzender

Für die Verwaltung  
Birgit Zeller  
Leiterin der Abteilung Landesjugendamt

Diese Dokumentation, den PEP-Film, sowie weitere Materialien und Unterlagen finden sich auf der Homepage „Kinder, Jugend und Familie“ des Landesamtes für Soziales, Jugend und Versorgung: <https://lsjv.rlp.de/de/unsere-aufgaben/kinder-jugend-und-familie/landesjugendamt/jugendarbeit-und-jugendsozialarbeit/>

# 1. DER PROJEKTTRÄGER

**Sybille Nonninger**  
Referatsleiterin der Abteilung Landesjugendamt

## Engagierte Wissenschaft, eine funktionierende Trägerübergreifende Zusammenarbeit und ein offenes Ohr des Fachministeriums als Basis

PEP verdankt seine Entwicklung dem Zusammenspiel von engagierter Wissenschaft, hier in Person von Professor Lindner aus Jena, aktiven überörtlichen Vertretungsstrukturen, u. a. in Landesjugendring und Landesjugendamt, und einem innovatorientierten Fachministerium. In diesem Verbund wurde der Impuls für das Projekt zur Umsetzungsreife entwickelt.

Der Landesjugendhilfeausschuss beantragte die Förderung des Vorhabens als Modellprojekt für die Praxisentwicklung in der Jugendarbeit. Das Ministerium ließ sich überzeugen und stellte Mittel für das Projekt zur Verfügung. PEP wurde dort als ein Beitrag zur Eigenständigen Jugendpolitik verortet.

## Große Erwartungen an die Profilierung der Jugendarbeit

Jugendarbeit müsse sich entwickeln, entwickelt werden, vor allem müsse sie sich profilieren, brau-

Gesammelte Hoffnungen und Erwartungen beim ersten Treffen



che mehr Ressourcen, solche und ähnliche Erwartungen standen bei den öffentlichen Debatten um das Projekt im Raum. Wer oder was genau gemeint war, wenn von Jugendarbeit die Rede war, blieb dabei unbestimmt, ebenso wen man im Blick hatte, wenn man davon sprach, dass Jugendarbeit sich verändern müsse.

So wie Kritiker aus der Wissenschaft ihre Veränderungsempfehlungen oft eher allgemein an „die Jugendarbeit“ adressieren und sich letztlich auf die in diesem Bereich tätigen Fachkräfte und deren Aktivitäten konzentrieren, so sah es beim Start auch für PEP aus: PEP sollte einen Beitrag zur Entwicklung der Jugendarbeit leisten und als zentrale Zielgruppe wurden die Fachkräfte in den Blick genommen. Das Konzept sah immerhin die Anmeldung durch die Träger vor. Darüber hinaus waren die Strukturen, in denen die angesprochenen Fachkräfte arbeiteten, nicht unmittelbar in das Projekt einbezogen.

## Jugendarbeitsfachkräfte als Motor der Veränderung

Wie weitreichend die Veränderungserwartungen an PEP auch sein mochten, von Seiten der Unterstützer des Projektes machten sie sich fest an den Fachkräften. Diese sollten bewegt werden, sich und die Verhältnisse zu bewegen.

Die Fachkräfte schienen das selbstverständlich hinzunehmen. Einige bestanden allerdings von Anfang an darauf, nicht – wie vorgesehen – alleine am Projekt teilzunehmen, sondern zu zweit. Das wurde ihnen zugestanden und stellte sich im Nachhinein als glückliche Fügung heraus. Im Duo ließ sich doch manches besser bewerkstelligen.

Die als Motoren der Veränderung angesprochenen Fachkräfte hatten große Erwartungen an PEP: Die eigene Berufsrolle sollte aufgewertet, Jugendar-

beit besser finanziert, das Personal aufgestockt, das Profil geschärft und das Angebot ausgeweitet werden. Neuer Schwung für die Arbeit sollte her und das am besten sofort. Die Hoffnungen auf Schlüssel dafür ruhten zunächst maßgeblich auf den Referenten, die das Projekt begleiteten. Dass diese die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Teil hart angingen, ihnen nicht vor der Hand Wertschätzung und affektive Unterstützung für ihre, durch widersprüchliche und nur zum Teil erfüllbare Erwartungen gekennzeichnete Situation vor Ort zu Teil werden ließen, führte vor allem zu Beginn des Projektes zu erheblichen Irritationen bei den Fachkräften. Erst allmählich wurde klar, dass es hier darum ging, sie für die raue Wirklichkeit zu stärken. Dazu wurde diese Wirklichkeit zeitweise auch auf dem Trockendock sehr authentisch spürbar gemacht. Im Verlauf des Projektes war es dann keine Frage mehr, dass die Verantwortung für die Projektentwicklung bei den Fachkräften lag. Das Projektszenario wies ihnen eine Schlüsselrolle zu für den Anstoß von Veränderungen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich diese Rolle im Verlauf des Projektes zu eigen gemacht und ihr spezifisches Veränderungsprojekt in dieser Perspektive betrieben.

### **Jugendarbeitsfachkräfte zwischen allen Stühlen**

Dass das Tätigkeitsfeld der Jugendarbeit offen ist, nicht durchstrukturiert oder thematisch festgelegt, stellt zunächst eher einen Vorteil dar. Den Fachkräften bleibt dadurch ein Definitions- und Gestaltungsspielraum. Diesen (besser) nutzen zu lernen, war ein Ziel von PEP. Dazu braucht es Wissen und Kompetenzen, auch aus jugendhilfefremden Bereichen, wie Haushalt, Politikberatung oder Netzwerkarbeit. Aber es braucht möglicherweise noch mehr, das deutete sich im Projektverlauf an. Die Jugendarbeitsfachkräfte befinden sich nämlich in einer seltsamen Lage: Eine öffentliche Aufgabe wird ihnen zur Wahrnehmung zugewiesen, aber in Politik und Verwaltung gibt es nach Auftragserteilung gleichwohl häufig nur bedingt Unterstützung für eben diese Aufgabe. In manchen Fällen kommt es gar zu einer Distanzierung von

der Jugendarbeit. Andere politische Themen drängen in den Vordergrund, mit Bezug darauf und angesichts notorisch leerer Kassen der Kommunen erfolgt die kommunale Ressourcensteuerung eher situativ und pragmatisch. Wenn das jugendliche Publikum den Fachkräften der Jugendarbeit angesichts der durch die Mangelwirtschaft noch weiter geschrumpften Kost den Rücken dreht, erhalten die Fachkräfte dafür auch noch die Schuld, sei es von der Wissenschaft, der örtlichen Politik oder den Bürgerinnen und Bürgern. Eine spannende Frage war, ob und wie PEP den Fachkräften helfen könnte, diese Spannung produktiv zu bewältigen.

### **PEP – oder was es heißt, sich am eigenen Zopf aus dem Sumpf zu ziehen**

Obwohl die Fachkräfte, die sich an PEP beteiligten, ihre Stelle ausnahmslos schon länger inne hatten, schwang in ihren Erwartungen doch immer noch die Hoffnung mit, dass die Anstellungsträger die Aufgabe endlich jugendhilfefachlich definieren und ihnen als Fachvertreterinnen und Fachvertreter entsprechend mehr Wertschätzung entgegenbringen müssten. Dies gilt aber gerade für die Jugendarbeit nur bedingt. Oft müssen Fachkräfte der Jugendarbeit selbst mit dafür sorgen, dass die Voraussetzungen für ihre Aufgabenwahrnehmung geschaffen werden. Diese Konstellation birgt für sie eine Art Münchhausen-Rolle: Sie müssen sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen – wenn man denn die Situation als solche verstehen will. Jugendarbeit gerät für die Fachkräfte dabei zu einer multidimensionalen Aktivität.

Bei PEP spielten vor allem drei Ebenen eine Rolle: Auf der ersten Handlungsebene ging es um die Definition der Ausgangssituation unter Berücksichtigung der gesetzlichen und fachlichen Vorgaben, um die Bestimmung der Ziele der Arbeit, die Planung und Umsetzung des Angebots. Auf der zweiten Handlungsebene ging es um die Reflexion der kommunalen Ausgangssituation insgesamt, um die Klärung der Lage der Jugend(arbeit) und um die Ziele und Strategien zur Herstellung der Handlungsfähigkeit der Jugendarbeit. Auf der dritten Ebene ging es um die individuellen Vorausset-



Sybille Nonninger, Prof. Schubert und Prof. Lindner

zungen der Fachkräfte für die Bewältigung der Anforderungen in den beiden zuvor genannten Dimensionen bzw. um den Erwerb der entsprechenden Kompetenzen.

PEP beruhte auf der These, dass die Akteure sich trotz aller systematischen Abhängigkeiten erfolgreich in die Gestaltung ihrer Handlungsvoraussetzungen einschalten können. Sie müssten lernen, sich einzudenken in das örtliche Politikmodell, Kontakte zu den Entscheidern sowie den sie stützenden Netzwerken aufzubauen und ein Lobbying für die eigenen Ziele und Zielgruppen zu betreiben, so ließe sich der Ansatz dazu zusammenfassen. Zum einen ging es dabei um analytische Fähigkeiten, zum anderen um soziale Kompetenzen und um die Entwicklung von Strategien zur Veränderung, und zwar personen- wie sachorientiert. Sich selbst helfen – so wie Münchhausen, das ist eine einsame Rolle; für eine Reihe von Fachkräften der Jugendarbeit ist dies in ihrer Praxis spürbar. Das PEP-Setting konnte diese Einsamkeit auf der Reflexionsebene durchbrechen, auf der Handlungsebene blieb es Sache der Fachkräfte selbst, sich unter Einsatz der PEP-Werkzeuge daraus zu befreien.

### **„Multidisziplinäres Coaching“ als zentraler Wirkungsfaktor von PEP**

Die Vermittlung der PEP-Werkzeuge und deren Aneignung durch die Projektmitglieder fußte auf einem für die Projektgruppe angebotenen konti-

nuierlichen Coaching. Von Beginn an gab es in mehrmonatigem Abstand zweitägige Projekttreffen, in dem es um die Begleitung und kritische Würdigung der individuellen Projekte ging. Vier Wissenschaftler (neben Prof. Lindner noch drei, die in dieser Dokumentation zu Wort kommen) unterschiedlicher Disziplinen und ein Sozialdezent als Repräsentant der politischen Spitze der Verwaltung bildeten das Coaching-Team. Eine vergleichbare interdisziplinäre Begleitgruppe dürfte selbst bei Projekten in der Wirtschaft nicht alltäglich sein. In der Kinder- und Jugendhilfe und erst recht in der Jugendarbeit ist selbst bei Modellprojekten kaum eine ähnliche Anlage zu finden. Dabei dürfte das Coaching einen wesentlichen Produktivfaktor für den Erfolg von PEP darstellen. Der Theorie-Praxis-Transfer ist damit aus der einsamen Übersetzungsleistung der Theorie durch die Praktikerinnen und Praktiker herausgeführt worden. Die Zugangsschwelle zur Theorie und zu fremden Wissenschaftsdisziplinen wurde abgesenkt und es entstand so das Vertrauen, auch Schwierigkeiten ansprechen zu können. Die Experten haben sich eingelassen auf die Fragen der Praxis und mit Verantwortung übernommen für den Fortschritt der Praxis. Da die Politik ebenfalls präsent war, konnte auch deren Perspektive für die Projektentwicklung fruchtbar gemacht werden. Für das Coaching-Team war PEP ähnlich neu und herausfordernd, wie für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Insoweit ist neben der Einsatzfreude und dem Engagement der Praktikerinnen und Praktiker auch das des Coaching-Teams besonders zu würdigen und als wichtige Bedingung für das Gelingen von PEP herauszustreichen. Es wäre zu begrüßen, wenn PEP auch Kreise der Wissenschaft dazu beflügeln könnte, sich auf ein solches Format einzulassen und den Theorie-Praxis-Transfer dadurch nachhaltig zu unterstützen.

### **Sozialpädagogische Fachlichkeit bedarf einer Rahmung durch kollegiale Beratung**

Fachkräfte können nicht erwarten, dass sie aus dem Handlungsfeld Unterstützung für die sozialpädagogische Fachlichkeit erfahren. Bei der Kon-

frontation mit institutionellen Zwängen und der Dynamik außerfachlicher Prioritätensetzungen wurde das im Projekt deutlich. Politik ist an Problemlösungen interessiert und fragt nicht danach, ob ihre Erwartungen an die Fachkräfte der Jugendarbeit mit den Grundprinzipien der Jugendarbeit vereinbar sind. Im Hinblick auf den von den PEP-Experten beschworenen besonderen „Mehrwert“, den Jugendarbeit für Politik haben kann, bleibt es Sache der Fachkräfte selbst, darauf zu achten, dass Jugendarbeit dabei nicht ihren Grundcharakter einbüßt. Im Projekt gab es Hinweise darauf, dass das professionelle Selbstverständnis der Jugendarbeit nicht als gegeben unterstellt werden kann, sondern dass eine ständige Reflexion über die Grundpfeiler nötig ist. Hier geht es z. B. darum, die Selbsttätigkeit der jungen Menschen und deren Selbstbestimmung, generell den Bezug auf die jungen Menschen als Ausgangspunkt und Ziel jeder Aktivität und die notwendigen (öffentlichen) Räume zur Mitgestaltung des Sozialen ständig im Auge zu behalten.



Austausch mit den Experten

Auch bezogen auf diese Inhalte sollte PEP die Einsamkeit der Jugendarbeitsfachkraft überwinden und eine systematische, kollegial organisierte Gestaltungshilfe für die Fachkraft bieten. Die Rückmeldungen verdeutlichen: PEP hat das geleistet, der Projektkontext hat den Einzelnen Schwung und Orientierung gegeben. Das Setting der längerfristigen kollegialen Beratung im Kontext der Ar-

beit an gemeinsamen Themen könnte stilbildend sein für entsprechende Strukturen im „normalen“ Praxisfeld.

### **Veränderungsstrategien müssen die Realität der Politik berücksichtigen**

PEP hat in seinem aktuellen Zuschnitt zur Politisierung beigetragen in dem Sinne, dass der Blick für die politischen Realitäten geschärft wurde. Das Verhältnis der individuellen Strategie zu den Einflussfaktoren, die auf die örtliche (Jugendhilfe)Politik wirken, blieb in PEP jedoch bis auf die (isolierte) Behandlung der Haushaltsproblematik ausgeblendet. Im Projektverlauf wurde zwar eine kurze gesellschaftstheoretische Sequenz eingeblendet, sie konnte von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aber nicht für ihren Handlungszusammenhang fruchtbar gemacht werden. Dass die gewählte Strategie auch Grenzen hat, wurde im Verlauf von PEP deutlich. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten an PEP nicht wie geplant teilnehmen oder mussten vorzeitig aussteigen, weil ihre Zeitressourcen durch nicht aufschiebbare Regelaktivitäten gebunden waren, vor allem auch solche, die für die finanzielle Sicherung der eigenen Stelle grundlegend waren. Anderen wurde ihre sorgsam überlegte Strategie durch Entwicklungen im politischen Umfeld und durch Probleme in Handlungsfeldern jenseits der Jugendarbeit durchkreuzt. Im Horizont des PEP-Ansatzes las sich das für die Betroffenen wie eigenes Versagen oder wie mangelnde Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der politischen Schlüsselpersonen. Dass Erfolge wie Misserfolge individualisiert wurden, der eigenen Person oder widerständigen Partnern zugeschrieben wurden, könnte man als Herausforderung für künftige Weiterentwicklungen sehen. Die Frage ist, ob es nicht sinnvoll wäre, einem Projekt wie PEP eine Studieneinheit vorzuschalten, in der Raum bestünde für das Nachdenken über die bestimmenden Faktoren der Politik sowie über Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Politik in unserer Gesellschaft. Damit könnte das Verständnis für Systemprobleme vertieft und eine individualisierende Betrachtung überwunden werden.



## **Zehn Faktoren, die für das Gelingen von PEP wichtig waren:**

- Die Unterstützung durch den Landesjugendhilfeausschuss, die Verwaltung des Landesjugendamtes und das Fachministerium
- Die Motivation, der Veränderungswille und das Engagement der beteiligten Fachkräfte
- Das Engagement von Wissenschaftlern und ihre Bereitschaft, sich längerfristig auf die Konfrontation mit der Praxis einzulassen
- Das fortlaufende Coaching durch ein interdisziplinäres Team und die verantwortliche Projektsteuerung durch den Initiator
- Die Öffnung der Projektsteuerung zur Fachöffentlichkeit durch die Einrichtung des Beirats
- Die längerfristig stabile „Lerngruppe“
- Mehrere zweitägige Klausurtreffen
- Kollegiale Beratung als weiteres Element
- Projektmanagement als Basis für die individuellen Vorhaben und das übergreifende Thema als gemeinsamer Projektrahmen
- Die zusätzliche Rhythmisierung der Projektarbeit durch (fach-)öffentliche Berichterstattung über das Projekt

## **Zehn Gründe für PEP II**

**PEP hat viel erreicht, aber zugleich auch viele neue Fragen aufgeworfen. Eine Fortsetzung von PEP wäre insoweit wünschenswert. An PEP II zu denken macht Sinn, um**

1. PEP für eine „Serien“-Auflage fit zu machen,
2. die PEP-Erfahrung auf die Entwicklung einer eigenständigen Jugendpolitik vor Ort anzuwenden,
3. die Einbindung der örtlichen politischen Verantwortungsebene zu versuchen,
4. eine bessere Einbindung der Anstellungsträger zu erproben,
5. die verstärkte Beteiligung der jungen Menschen in ein solches Projekt einzubinden,
6. die Auseinandersetzung der Teilnehmenden mit Situation und Reichweite örtlicher Politik zu intensivieren,
7. genuine Themen der Jugendarbeit besser zu integrieren,
8. die Haltung der Fachkräfte zu ihrem fachlichen Auftrag mit zum Thema zu machen,
9. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der Region für die Mitwirkung zu interessieren und
10. die Wirkungsfaktoren von PEP noch etwas genauer erfassen und systematisch für die Entwicklung von praxisorientierter Fortbildung nutzbar machen zu können.

**Aus Sicht der Verwaltung des Landesjugendamtes liegt mit PEP eine Erfahrungsgrundlage vor, auf der aufzubauen und weitere praktische Lösungen voranzutreiben, fast schon zwingend ist. PEP II liegt sozusagen auf der Hand! Es ist zu hoffen, dass es dazu kommt!**

**Volker Steinberg**  
**Vorsitzender des Fachausschusses 1 des**  
**Landesjugendhilfeausschusses**

### **PEP – wie ein Projekt die Jugendarbeit mit neuen Erkenntnissen und Handlungsoptionen versorgt!**

Der Urheber und Erfinder Prof. Lindner betitelte sein Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung von Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz, kurz PEP, als Avantgarde-Experiment, das der Jugendarbeit/der Jugendpolitik das Fliegen beibringt: „Learning to fly“. Ich stimme den Zuschreibungen zu, will aber eine neue Assoziation für PEP entwerfen. Wer kennt noch die PEZ-Spender? Der Spender, in der Form einem Feuerzeug nachempfunden, man drückt den Kopf (ich hatte eins mit Donald Duck drauf) nach hinten und raus kommt ein PEZ – ein kleines Lutschbonbon. Oder in „PEP gedacht“ eine neue Erkenntnis, eine Handlungsoption, eine Idee oder eine neue Haltung, die beiträgt zur Profilierung der Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz. Auch, oder vor allem jetzt, Monate nach Abschluss des Projektes im November 2015.

### **PEP hat ganz viel PEZ!**

Bevor der Blick nach vorn gerichtet wird, lohnt ein Blick auf die Anfänge von PEP in Rheinland-Pfalz. Prof. Lindner, bereits bekannt durch diverse Vorträge in Rheinland-Pfalz, stellt fest, dass eine „systematische „Alphabetisierung“ der Jugendarbeit in Sachen Einmischung/Politikberatung/Lobbying“ (Lindner 2013, S. 5) erforderlich ist, um eine „effektive Initiierung kommunaler Jugendpolitik“ (ebd.) überhaupt möglich zu machen. Dieses „Handwerkszeug“ ist nötig um die Dimension, Inhalte (policy), Prozesse (politics) und Strukturen (polity) (vgl. Groschwitz 2013) insgesamt zu betrachten, oder wie Prof. Lindner formulieren würde: „Wenn Ereignis- bzw. Problemstrom, Politicsstrom und Policystrom sich kreuzen, entsteht die Möglichkeit des politischen Wandels, es öffnet sich ein „window of opportunity“ (2013, S. 6 f).



Aus dieser Erkenntnis heraus entwickelte Prof. Lindner ein Praxisentwicklungsprojekt und begab sich auf die Suche nach einem Träger. In Rheinland-Pfalz hatte er Neugier geweckt. Er „infierte“ mit seinem Vortrag auf der Tagung der Landesarbeitsgemeinschaft/Jugendhilfeplanung 2011 die ersten Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, die wiederum seinen „Virus“ weitertrugen.

Landesjugendamt und Fachausschuss 1 des Landesjugendhilfeausschusses entwickelten sich zur „Brutstätte“ des Projektes. Ein erster Versuch im Landesjugendhilfeausschuss (September 2012) die Notwendigkeit des Projektes PEP deutlich zu machen, endete mit einer Vertagung. Im zweiten Anlauf, am 22. April 2013 gelang es einen Beschluss des Landesjugendhilfeausschusses herbeizuführen. Durch eine Förderzusage des zuständigen Ministeriums war der Boden bereitet und der Landesjugendhilfeausschuss Rheinland-Pfalz hat an Land gezogen, was es in der Vergangenheit noch nie gab – ein erstes Modellprojekt im Sinne des gesetzlichen Auftrags nach § 85 Abs. 2 Nr. 4 SGB VIII.

Dann ging alles ganz schnell. In der Verwaltung des Landesjugendamtes wurden die notwendigen personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt, im September 2013 die Ausschreibung veröffentlicht, im November startete das Projekt mit ausreichend Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Gleich der zweite „PEP-Termin“ startete mit einem **PEZ**. Jugendministerin Irene Alt selbst stattete der Projektgruppe im März 2014 einen Besuch ab und unterstrich damit die Wertigkeit von PEP.

An anderer Stelle dieses Abschlussberichtes werden die Inhalte und die Prozesse eingehend beschrieben. Spannend ist es sicherlich, einen Blick auf die Entwicklungen um das Projekt herum zu werfen. In der Debatte um das Projekt im April 2013 wurde vor allem von Seiten der kommunalen Vertreterinnen und Vertreter Befürchtungen geäußert. Finanzielle Bedarfe würden geweckt und Erwartungen geschürt werden sowie Umstrukturierungen bevorstehen, die alle durch PEP auf die Kommunen zukommen werden. Sogar finanzielle Anreize zur Teilnahme für die Kommunen wurden gefordert. Keine dieser Befürchtungen spielte in der Folge eine Rolle. Die Erfolge bzw. Veränderungen, über die auf der Abschluss-tagung berichtet werden konnte, ergaben sich aus der Einsicht der Notwendigkeit – PEP wirkt!

Im Fachausschuss 1 des Landesjugendhilfeausschusses und in den Gremien des Landesjugend-rings wurde regelmäßig aus dem Verlauf des Projektes PEP berichtet, einzelne Ergebnisse des Projektes PEP (*PEZ-Bonbons*) wurden bereits parallel diskutiert. Der Landesjugendhilfeausschuss selbst befasste sich eher weniger mit dem Projekt und wusste aber das Projekt beim Fachausschuss 1 in guten Händen. In der Folge wurde PEP fachlich diskutiert, frei von finanziellen Diskursen.

Die Erwartungen im Landesjugendhilfeausschuss und vor allem im Fachausschuss 1 an das Projekt waren hoch und PEP allein kann diese (noch) nicht erfüllen. Wenn der Landesjugendring formuliert: „Jugendpolitik versteht sich als Einmichungs-politik und ist deshalb sowohl Ressort- als auch Querschnittspolitik und stellt daher einen neuen Politikansatz dar. Denn die Entscheidungen aller Politikfelder beeinflussen sowohl die Zukunft als auch die Gegenwart junger Menschen“ (Landesju-gendring 2014), dann muss PEP allein an diesem Anspruch scheitern, ohne ihn je formuliert zu haben. PEP versetzt Menschen aus der Jugendarbeit in die Lage zu agieren und nicht nur zu reagieren, wenn bereits alle politischen Entscheidungen ohne die Jugendarbeit getroffen sind – das muss der Anspruch an PEP sein. Und genau diesem wird PEP gerecht.

Gleichzeitig zum Projektverlauf sind in Rheinland-Pfalz jugendpolitische Entwicklungen eingetreten, zu denen PEP seinen Beitrag leistet und leisten wird. Mit der verabschiedeten Jugendstrategie des Landes „JES! Jung. Eigenständig. Stark – Dialog neue eigenständige Jugendpolitik Rheinland-Pfalz – auf dem Weg zu einem Bündnis für und mit der Jugend“ und den Ergebnissen des 2. Kinder- und Jugendberichts (KJB) „Respekt! Räume! Ressourcen!“ und PEP schlagen gleichzeitig drei Initiativen auf, die die jugendpolitische Ausrichtung im Land nachhaltig beeinflussen können, ganz im Sinne der Forderung des Landesjugendrings. Ein „window of opportunity“ öffnet sich. Die Erkenntnisse von PEP, JES! und KJB müssen gebündelt und in die fachpolitische Diskussion eingebracht werden um, und das ist ein entscheidender Schritt, in die Jugendpolitik der Kommunen Eingang zu finden. Denn dort werden viele Entscheidungen getroffen, die junge Menschen betreffen, meist noch ohne ihre Beteiligung.

Ein weiterer Nebeneffekt, ein *PEZ aus PEP*, entwickelte sich in der Zusammenarbeit der Teilnehmenden. Die Kooperation zwischen Menschen unterschiedlicher Träger (kommunale Jugendhilfe, Jugendverbände) hat einen Mehrwert – Konkurrenz „in den eigenen Reihen“ verschleißt Kräfte und ist nicht nötig. Strategische Jugendpolitik lebt von den Netzwerken vieler! Dazu zitiere ich einen Teilnehmer des Praxisentwicklungsprojekts „Alles hängt mit allem zusammen und beeinflusst sich gegenseitig in einem verzweigten Netzwerkfluidum“.

Auch die „Zweibeintheorie“ der Jugendarbeit ist eine existenzielle Erkenntnis aus PEP. Jugendarbeit braucht einen inhaltlich pädagogischen Fuß und einen politisch strategischen Fuß; mit nur einem Fuß „läuft es nicht rund“. Es reicht nicht aus, Jugendarbeit nur im Sinne der Arbeit mit Jugendlichen zu denken. Jugendarbeit ist Arbeit mit, von und vor allem für Jugendliche. Und da genau setzt politisch strategische Jugendarbeit an.

Was bedeutet PEP für die Arbeit der Jugendverbände in Rheinland-Pfalz? Welche PEZ-Zuckerstückchen springen für die Jugendverbände raus?

Die Hälfte der PEP-Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen aus der verbandlichen Jugendarbeit, nüchtern festzustellen ist, dass lediglich die „großen“ Jugendverbände wie aej, BdkJ und Sportjugend in der Lage sind, die Ressourcen bereit zu stellen, die für eine Teilnahme am Praxisentwicklungsprojekt nötig waren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des einzigen „kleinen“ Verbandes stiegen frühzeitig aus, weil die Anforderungen des Verbandes und PEP nicht vereinbar waren, dieses PEZ-Stückchen war bitter, macht es doch deutlich, dass die „Profilierung der Jugendarbeit“ erkennbar ressourcenabhängig ist.

Gleichzeitig bestätigt dieser Umstand die PEP-These, dass Jugendverbände sich stärker und zielgerichteter den Feldern Lobbying und Vernetzung widmen müssen, um auf „zwei Beinen“ unterwegs zu sein und die Bedingungen für Jugendarbeit, für kleine und große Verbände zu stärken.

Die Wirkungen der Inhalte nach außen, also in die Politik, sind abhängig davon, welche politischen Themen gerade „plazierbar“ sind, welche Schlüsselpersonen und deren Kontakte für Jugendverbände aktiv sind und welche Möglichkeiten der informellen Gespräche genutzt werden können. Kurz gesagt: Wer trägt welche Inhalte wohin und wann! Mit PEP wurden Strukturen und Methoden entwickelt, die Akteure der Jugendverbandsarbeit besser und nachhaltiger in die Lage versetzen ihre Inhalte an die Stellen zu transportieren, an denen sie Wirkung erzielen.

Ein wesentlicher Ertrag oder Erkenntnis von PEP (ein weiteres PEZ) ist, dass genau diese Strategie planbar und nicht mehr einzig von Zufälligkeiten und Neigungen abhängig ist. Auch hier sind Vernetzung und Lobbying die zentralen Begriffe. Gleichzeitig muss uns Akteuren der Jugendverbände noch klarer werden, dass wir einen Strauß Erkenntnisse, Positionen und Fähigkeiten (PEP-Referent Prof. Herbert Schubert bezeichnet dies als Tauschwert) zu bieten haben, aus der sich Politik „bedienen“ darf. Noch viel zu häufig ist uns nicht klar, welchen „Tauschwert“ wir anzubieten haben, mit was wir (ver)handeln können. PEP fordert die Ju-

gendverbände zur Reflexion der eigenen Ressourcen heraus, um den Dialog mit Politik aktiv gestalten zu können, damit z. B. die (Infra-)Struktur der Jugendverbandsarbeit erhalten und gestärkt wird.

Ein Beispiel: Der 2. Kinder- und Jugendbericht des Landes findet durch eine repräsentative Befragung von 2.200 Jugendlichen im Alter von 14-18 Jahren heraus, dass fast jeder Jugendliche in mindestens einem Jugendverband aktiv ist (67,8 % im Verein, 23 % in kirchlichen Gruppen, 9,5 % in sonstigen Jugendorganisationen, 7,1 % im Rettungsdienst, und ca. 5 % bei weiteren jugendverbandlichen Trägern, wie z. B. Pfadfinder, Jugendringe etc.).

Das sind herausragende Zahlen, die dokumentieren welchen großen Stellenwert die Arbeit der Jugendverbände in ihrer Unterschiedlichkeit für Kinder und Jugendliche in Rheinland-Pfalz hat. Die Zahlen belegen, wir erreichen viele Jugendliche und wissen daher, wie sie „ticken“, aber nutzen wir diese Pfunde? PEP leitet an, wie wir uns dieser „Tauschwerte“ bedienen können.

Wenn „Kinder und Jugendliche die Zukunft sind“, ein Slogan, der in Debatten häufig verwendet wird, dann sind sie noch mehr die Gegenwart von Rheinland-Pfalz. Dann muss Jugendarbeit dazu beitragen, dass Jugendpolitik, wie die Jugendstrategie JES! es fordert, eigenständig, querschnittsorientiert und ressortübergreifend wirkt. Jugendpolitische Themen haben aber in vielen politischen Debatten (noch) keinen Platz bzw. zu wenig politische Unterstützung. In der politischen Auseinandersetzung um die demografische Entwicklung zum Beispiel, wird deutlich, dass die Gruppe, die immer kleiner wird und daher auch im zentralen Fokus der Demografiepolitik stehen müsste, dort kaum eine Rolle spielt. Auch die Herabsenkung des Wahlalters auf 16 Jahre, eine langjährige Forderung des Landesjugendrings, konnte trotz Regierungsunterstützung in Rheinland-Pfalz bisher noch nicht umgesetzt werden.

Aus diesen und vielen anderen Gründen gilt für mich:

- Die Jugendverbände in Rheinland-Pfalz haben aus meiner Sicht die Aufgabe dazu beizutragen, dass Kindern und Jugendlichen neben Schule vielfältige Angebote zur Verfügung stehen, damit gelingende Erfahrungen des Aufwachsens möglich werden und Freiräume für informelle, nonformelle Bildung und Beteiligung gestaltet werden.
- Gleichzeitig sind die Akteure der Jugendverbände aber auch Anwältinnen und Anwälte für die Sicherung und den Ausbau der Rahmenbedingungen und die Struktur für Jugendarbeit, sowie die Unterstützerinnen und Unterstützer für Mitbestimmung und Beteiligung in den eigenen Strukturen, in der Politik und in der Gesellschaft.
- Die Zusammenarbeit von Jugendarbeit und kommunaler Jugendarbeit ist dabei dringend angeraten.

Nichts Neues werden viele Leserinnen und Leser denken, das stimmt. PEP bietet aber neue Strategien, Modelle und Zugänge aktiv und zielorientiert zu nachhaltigen Ergebnissen zu kommen.

### **Jugendpolitik ist ein zentraler Bestandteil von Jugendarbeit, PEP zeigt wie es geht!**

Als Mitglied des Beirates des Praxisentwicklungsprojekts hatte ich die Möglichkeit ganz nah dran zu sein, aber eben nicht dabei. Das habe ich im Laufe des Prozesses manchmal bedauert, weiß aber um das Geschenk „PEP“ begleitet zu haben, Inhalte und Diskussion mitbekommen zu haben und im Austausch mit den anderen Beiratsmitgliedern gewesen zu sein. Herauszuheben sind sicher auch die vielen Gespräche mit meinen Verbandskolleginnen und -kollegen sowie den PEP-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern.

PEP hat mich beeindruckt, PEP beeinflusst und verändert meine Arbeit – in den Strukturen und den Inhalten – PEP sei Dank! Jetzt gilt es darüber nachzudenken und dafür zu sorgen, dass PEP in die Verlängerung geht.

Ganz zum Schluss noch mal zurück zur PEZ-Idee. Im Unterschied zum PEZ-Spender, der sich bei häufigem Gebrauch zusehends leert, verhält es sich bei PEP ganz anders. PEP produziert viele PEZ-Bonbons und das Schöne daran ist, je mehr man rausnimmt, desto schneller füllt sich der PEZ-Spender von selbst wieder auf.

### **Literatur**

2. Kinder- und Jugendbericht Rheinland-Pfalz (2015): Respekt! Räume! Ressourcen!, Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen, Mainz

Groschwitz, S. (2013): Eigen, stark und eigenständig? Zur Notwendigkeit einer Eigenständigen Jugendpolitik In: aej information, Zeitschrift für die Evangelische Jugend in Deutschland, Heft 2, S. 1-6

Landesjugendring Rheinland-Pfalz (2014): Gute Jugendpolitik ist eigenständig! Beschluss der 107. Vollversammlung, Koblenz

Lindner, W. (2013): Jugendarbeit und Jugendpolitik in historischer, aktueller und zukünftiger Perspektive – drei Blitzlichter, in: deutsche jugend, 61. Jg., Heft 5/2013, S. 210-219

**Prof. Werner Lindner**  
**Projektleitung**

**Evaluation des Projektes PEP – ausgewählte Ergebnisse**

Das Projekt PEP wurde initiiert mit dem Ziel, jugendpolitische Themen durch sozialpädagogische Fachkräfte der Jugendarbeit auf der kommunalen Ebene zu bearbeiten und voran zu treiben. Dabei sollten insbesondere Wissensbestände aus Kommunalpolitik, Netzwerkwissenschaft und Politikberatung eingesetzt und handlungspraktisch transferiert werden. Für die praktische Anwendung und Umsetzung dieser Themenfelder war ein innovativ-experimentelles Vorgehen unabdingbar, weil hierzu bislang nur Wissen aus den „Theorie-Laboren“ der Politikwissenschaft und bisweilen aus anderen Politikfeldern (vgl. exemplarisch Partzsch/Weiland 2015, Grasselt 2016) vorliegt. Aus diesem Grund liefert die Evaluation von PEP zum ersten Mal reflektiertes und exemplarisches Wissen über diesen Transferprozess und seine spezifischen Gelingensbedingungen für das Feld der Jugendarbeit/Jugendpolitik. (vgl. Herrmann/Bolay 2015) Die nachfolgenden Erkenntnisse sind Extrakte aus einer schriftlichen Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, einer Gruppendiskussion sowie aus dem über zwei Jahre (2013-2015) andauernden Prozess.

**Fachliche, institutionelle und organisatorische Rahmungen**

Aufgrund des experimentellen Charakters von PEP waren genauere Angaben über den zusätzlichen erforderlichen Zeitaufwand (Workload) zu Beginn des Projektes schlecht möglich; die insgesamt mehrfach geäußerten Zeitprobleme durch viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer weisen hier auf ein gravierendes Thema im Hinblick auf die Prozess- und Ergebnisqualität hin. Das Problem eines vorab unbekanntes Zeitaufwandes wurde noch erhöht durch die seitens der jeweiligen Arbeitgeber/Träger – bei einer grundsätzlich positiven Akzeptanz von PEP – eher impliziten Erwartungen,

an PEP teilnehmen zu dürfen, „solange der normale Betrieb nicht gefährdet ist“. Aus diesem Grund wurde die ursprünglich zugrunde gelegte Prämisse einer zeitlichen Freistellung für die Mitwirkung kaum erfüllt. Da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den für PEP erforderlichen Zeitaufwand (Teilnahme an den Fachtagen plus Eigenarbeit für die Umsetzung der jeweiligen Projekte) vielfach und entgegen der grundlegenden Basisprämisse zusätzlich zu ihrer normalen Praxis zu leisten hatten, war deren Mitwirkung wiederholt durch Stress und Überforderung charakterisiert – was bei einigen Projekten/Fachkräften schließlich auch zum „Ausstieg“ aus PEP führte.

Als dritter Problemfaktor ist schließlich das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendarbeit selbst anzuführen, in welchem immer wieder erhebliche Ressourcen erforderlich sind, um Kontinuität zu sichern in einem nach wie vor fragilen und turbulenten Arbeitsfeld in wechselnde (Themen-)Konjunkturen, Befristungen, Projekten, unsicheren Finanzierungs- und Personalstrukturen sowie insbesondere in der Jugendverbandsarbeit der möglichst nachhaltige Einbezug von Ehrenamtlichen (vgl. Seckinger u. a. 2016, S. 49 ff). Dies wirft ein bezeichnendes Licht auf das Handlungsfeld Kinder- und Jugendarbeit; denn wenn offenbar permanent 100 %-Leistung und mehr erbracht werden müssen, um einen (immer latent gefährdeten) Status nur lediglich aufrecht zu erhalten, wird jegliche Weiterentwicklung dadurch verunmöglicht, dass in der Praxis alle Optionen zugestellt sind mit unberechenbaren Anforderungen, die aufgrund ihres akuten Handlungsdrucks schlecht ignoriert werden können. Zusätzlich zu einer solchen strukturellen Fragilität behinderte eine nach wie vor bei den Fachkräften vorzufindende Unsicherheit über Ziele und Aufgaben von Jugendarbeit die Arbeit im Projekt. Eigentlich war eine solch hinreichende Zielsicherheit in Fragen der sog. „epistemischen Robustheit“: „Was ist/soll Jugendarbeit?“ bei Projektbeginn vorausgesetzt worden, um sich stattdessen auf die Umsetzung der „politischen Robustheit“ (vgl. Lindner/Neu/Steinberg 2014) konzentrieren zu können. Deutlich wurde im Projekt gleichwohl ein aufbrechen-

der inhaltlicher Vergewisserungsbedarf zu Grundsatzenfragen der Jugendarbeit, der nicht ignoriert werden konnte, weil dies die elementaren Legitimations-, Selbstbewusstseins- und Motivationsressourcen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer tangiert. In der Konsequenz wurde diesen inhaltlichen Fragen auch unter den dargestellten Zeitnöten noch zusätzlich Rechnung getragen.

Einige Auszüge aus den Evaluationsfragebögen mögen die vorgenannten Problematiken konkretisieren und illustrieren:

- Kommunalwahl, Neubesetzung von Ausschüssen und Gremien, Neubesetzung von Stellen in der Leitungs- und Geschäftsbereichsebene haben zudem zu Störungen im Gesamtablauf und zu einem Bruch in der Identifikation mit dem Entwicklungsprozess als auch zu Verständnisproblemen und mangelnder Identifikation mit der Interessenbekundung geführt.
- Das fragile System der bestehenden kommunalen Jugendarbeit musste so den komplexen Gesamtprozess immer wieder neu auf unterschiedlichen Steuerungsebenen verorten.
- Das Projektdesign war in der kollabierten Struktur der kommunalen Jugendarbeit personell, inhaltlich und in seiner Binnen- als auch Außenwirkung kaum zu verorten. Fiskalische Forderungen wurden der inhaltlichen Gesamtentwicklung im Prozessverlauf politisch übergeordnet.
- Die theoretischen Zusammenhänge waren in den Praxisphasen in der gewählten Form durch den Strukturwechsel (Wahl, Neubesetzungen) nicht wie geplant umsetzbar. Der Zeitpunkt des Projektablaufes von „PEP“ war insofern für uns ungünstig.
- Die Treffen als auch die Theoriemodule und der fachliche Austausch mit den anderen Beteiligten war für den Gesamtprozess sehr wertvoll, hat aber auch das Dilemma des Istzustandes verdeutlicht.
- Im Arbeitsalltag war bedingt durch die personelle Überlastungssituation der prozessbedingte Aufwand kaum zeitlich und personell darstellbar.
- Das Entwicklungsdesign, also das gewählte Entwicklungsformat war in dem Prozessverlauf den sich verändernden Gremien und Leitungskräften nicht immer in den komplexen Gesamtzusammenhängen und der beabsichtigten Zielsetzung vermittelbar.
- Zur Nutzung der Internetplattform fehlte die Zeit.
- Die Arbeitsbelastung ist im Laufe des Jahres sehr unterschiedlich und kollidierte zeitlich zum Teil mit den PEP-Anforderungen.
- Der hohe Grad an Ehrenamtlichkeit in der Organisation spiegelte sich in den teils sehr unterschiedlichen inhaltlichen Rückmeldungen als auch der zeitlichen Dauer immer wieder. Hier war oftmals ein mehrmaliges Nachfassen oder eine zentrale Nacharbeit notwendig.
- Das Umsetzen einzelner Projektziele gestaltet sich durch das Einbinden ehrenamtlicher Strukturen als sehr langsam.
- Verpflichtungen des Projektes (z. B. „Hausaufgaben“, Termine) wurden als nachrangig vor anderen dienstlichen Verpflichtungen gewertet. Die Zeitressourcen, die für die Mitarbeit in dem Projekt notwendig sind, wurden nicht per se zur Verfügung gestellt sondern immer sehr kritisch hinterfragt.
- Das unkalkulierbare Zustandekommen von nicht geplanten Projekten, Anfragen und Mitwirkungsnotwendigkeiten ließ PEP immer wieder in den Hintergrund der professionellen Aufmerksamkeit rutschen.
- Mangelnde zeitliche und personelle Ressourcen, zu geringe Identifikation mit dem Arbeitsfeld der kommunalen Jugendarbeit durch Leitungs-

kräfte und politische Gremienvertreterinnen und Gremienvertreter, fehlende fachpolitische Bereitschaft zur Bereitstellung von erforderlichen finanziellen als auch personellen Ressourcen. Hoher öffentlicher fachlicher Druck, Differenzen in der fachpolitischen Deutung der Sachlage.

- Mir fiel es häufiger schwer eine Abgrenzung zu treffen zu den übrigen Anforderungen im Beruf. Neue Herausforderungen im Arbeitsalltag vermischten sich mit den alten Zielformulierungen. Dadurch ergab sich die Formel je länger je zielverändernder je zeitintensiver im operativen Bereich.
- Im Arbeitsalltag haben uns zeitliche Ressourcen gefehlt, der Gesamtprozess hat immer unter einem permanenten Zeitdruck gestanden, oftmals mussten wir andere Praxisanforderungen voranstellen.

### Lerneffekte, Lerngewinne

Die durch die Evaluation zu Tage getretenen Belastungen und Behinderungen werden sorgfältig ausgewertet und im Hinblick auf weitere Aktivitäten in einem eventuell neuen Design berücksichtigt. Aus Kapazitätsgründen werden die zuvor dargestellten Hemmnisse im Folgenden nachfolgend direkt durch einige ausgewählte Gelingensfaktoren kontrastiert. Die in PEP zugrunde gelegte Prämisse, (Jugend)Politik als aktive Gestaltungsaufgabe von Fachkräften der Jugendarbeit zu verankern hat im Projektverlauf zu einem Anwachsen des politischen Bewusstseins und eines damit verbundenen „politisch-pragmatischen“ Denkens und Handelns geführt. Dies ist hervorzuheben, da es für die beteiligten Fachkräfte bislang vielfach ungewohnt war und auch (aufgrund eines gering ausgeprägten fachlichen Selbstbewusstseins bzw. Routinen) vermieden wurde, überhaupt mit Politikerinnen und Politikern zu kommunizieren:

- „... was sehr interessant ... bei uns war, es hat eine vermehrt politische Ausrichtung bei uns

genommen. Also zum einen: man liest die Artikel ganz anders, die man so reinkriegt. Aber auch wir haben den einen oder anderen Presse-text nach außen gegeben, der dann mehr auf Ziele oder sonst was hinaus gegangen ist, und habe da teilweise auch nette Resonanz bekommen ...“

- „... was ich gelernt habe, ist (...), dass ich (...) mich in die Politikerinnen und Politiker hinein zu versetzen lerne (...), dass wir Hypothesen bilden: Was wollen die eigentlich; und aus welchem Grund verhalten die sich so? Was haben die für Ziele? Damit habe ich zumindest im Kopf verstanden, dass deren Ziel natürlich nicht ist, mich persönlich zu beleidigen. Das ist ja schon mal was. Und ich aber trotzdem weiß, dieses individuelle Thema, das muss ich auch bearbeiten ...“
- „Was sind die Interessen von Politikern, wenn die mit uns reden? (...) Ich hab eingeführt, dass wir nicht in diese Gespräche (mit Politikerinnen und Politikern, Werner Lindner) reingehen, ohne vorbereitet zu sein. Sondern immer, dass wir kucken: was sind unsere Themen, welche Positionen haben wir? Was wollen wir, wie kriegen wir das hin, dass wir unsere Haltung rüberbringen? Aber auch, was wollen Politiker, die mit uns reden?“
- „... gewinnbringend, dass er (der externe Experte, Werner Lindner) den Blick drehen konnte, einmal auf die Seite der Politik. Ich gebe zu, das ist gewöhnungsbedürftig, aber es war auf jeden Fall für uns hilfreich, auch noch mal zu üben, den Blick der politischen Lobbyisten einzunehmen, um zu kucken: wie wirkst Du eigentlich mit dem, was Du an Informationen transportierst auf der anderen Seite? Das war hilfreich. Er hat uns dadurch beigebracht, den Blick noch mal verschärfter in Situationen zu drehen.“
- „Ich habe die Handlungskompetenz mitgenommen, diese Aushandlungsprozesse mit der Politik. Die hab ich sofort bei uns kommunal angewendet, im Bürgermeisterkandidaten-Check;

wo ich gesagt hab: Hier, ich kann dir anbieten, dein Thema hier umzusetzen in der Jugendarbeit, dann kannst du neue Leute gewinnen. Im Gegenzug bediene ich dich dann dort. Genauso hat's auch funktioniert, die sind drauf eingestiegen. Das hätte ich mich vorher nie getraut. (...) Und auch dieses professionelle Auftreten, bestimmte Dinge zu „verkaufen“ (...); und das hat mich auch noch mal in meinem eigenen Auftreten, gegenüber anderen Leuten die Jugendarbeit zu „verkaufen“, das hat mein Handeln noch mal beeinflusst und verändert.“

- „Also auch da noch mal klar (...) zu sagen: Sind das also meine eigenen Interessen oder sind das die Interessen von den Jugendlichen? Also da noch mal ganz klar zu kucken (...), Jugendliche wirklich eher noch zu fragen: Wo bist du eigentlich gerade? (...) Sich zurücknehmen und die machen lassen, ich find, da ist so viel drin ...“
- „Mir ist es einmal so gegangen, dass ich gemerkt hab: außerhalb vom Jugendhilfeausschuss in den Gremien, mache ich mir gar nicht so viele Gedanken darüber, welche Entscheidungsbefugnis hat das Gremium oder haben die einzelnen Politiker und Politikerinnen, die da sitzen, gerade? Und das ist mir dann im Nachhinein, habe ich mich damit auseinander gesetzt. Und das passiert mir nicht noch mal. Das war für mich ein Erfolg. Ich weiß, dass ich in Zukunft genauer hinsehen werde, wenn ich irgendwo vorstellig werde und Kontakt habe mit der Politik, mir vorher zu überlegen: Was bedeutet das jetzt? Stell ich da was vor; wie melde ich das an? Und haben die mir jetzt was zu sagen, oder nicht? Und: Ist das nur ein Austausch oder hat das Konsequenzen? All diese Dinge, die sind für mich jetzt deutlicher, dass ich die bedenken muss; und optimieren.“
- „Ich geh jetzt noch gezielter in Polit-Gespräche als ich vorher schon gegangen bin. (...) Und dieses Netzwerk, also da hab ich unheimlich viel gelernt. Also ich fand vor allem dieses optisch klarmachen, wie ein Netzwerk aussieht, nicht alles selbst bedienen müssen, kucken,

dass das Netzwerk auch funktioniert, wenn eine Person ausfällt (...).“

- Kommunalpolitik, Netzwerkarbeit und Lobbyarbeit ergänzen sich gegenseitig. Mein Weg ist intensives „Netzwerken“ und das mit meiner Arena-Analyse zu ergänzen und dann langsam kommunalpolitische Initiativen zu starten. Das hat bei der Satzungsänderung des Jugendamtes sehr gut funktioniert (Eval Pkt. 27, S. 47)
- „Ich kuck jetzt zum Beispiel (...), wann ist eigentlich der Haushalt genehmigt worden? Ich hab eigentlich vor (...), mit den „Finanzern“ im Land zu reden; nicht mit den jugendpolitischen Sprechern allein, sondern echt mit den „Finanzern“. Und da hätte ich früher nicht in den Gesamthaushalt gekuckt. Und das mach ich jetzt. Also, zu wissen, weil die werden damit kommen und sagen: ‚Oh, im Land sieht es so schlecht aus‘, also muss man sich eigentlich auch darum kümmern: Wo wären eigentlich Potenziale, die wir abrufen könnten? Wo liegt Geld an der falschen Stelle?“
- „Für mich hat sich fachlich persönlich Einiges geändert, oder setzt sich so langsam in meinem Bewusstsein durch. Und zwar dieser Aspekt, wie wichtig ja wirklich Kontakte sind; und immer noch mal mehr Kontakte. Ich hab ständig vor Augen: Kontakte, Kontakte, Kontakte. Überall kennen lernen, oder sich zeigen, oder vorstellen, oder kurz ins Gespräch kommen. (...) Ist ja nicht so, dass wir nicht schon immer, also wir heißen ja nicht umsonst Kooperationszentrum, also dass wir nicht immer schon ein grobes Ziel Netzwerkarbeit und so weiter hatten. Aber, ich bin jetzt echt noch mal extrem drauf gestoßen worden, wie wichtig das noch mal ist; (...) dass so dieses Sich-Überall-Vorstellen, und Shake-Hands und Small-Talk und irgendwie Da-Sein und Präsent-Sein, das ist eben nicht so wirklich unser Ding, aber das es irgendwie wichtig ist und das setzt sich so langsam wirklich fest ...“

## Jugendarbeit trifft auf Politik

Im Hinblick auf die bislang in der Jugendarbeit weitestgehend ausgeblendete Perspektive der „politischen Robustheit“ konnte durch PEP erstmalig die konkrete Kontaktebene von Jugendarbeit und (Jugend)Politik insbesondere auf der kommunalen Ebene näher beleuchtet werden. Wenn für die Jugendarbeit die Zielgröße dieser politischen Robustheit lautet „Die Expertise der Kinder- und Jugendarbeit muss sich im politischen Kontext vor einer größeren Gruppe als nur der eigenen, fachwissenschaftlichen bewähren. Sie ist für unterschiedliche (politische) Werthaltungen annehmbar und ohne Umdeutungen und Instrumentalisierungen anschlussfähig für den (kommunal)politischen Prozess“ (Lindner/Neu/Steinberg 2014), dann ist der direkte Kontakt mit der Politik gewissermaßen die Beweisprobe aufs Exempel für deren Akzeptanz. Hier erhält die Jugendarbeit unmittelbare Rückmeldungen zu ihren Wirkungen, ihrem Auftreten und ihrem Image; und so wurde manchen Fachkräften die Erfahrung nicht erspart

„... dass es für uns eventuell nicht gerade angenehm ist, das Bild (der eigenen Profession, Werner Lindner) so vorgeführt zu bekommen. Aber das ist der Alltag, auf den wir treffen, wenn ich mich auf die Lobbyarbeit in der Politik einlasse.“

Auch wenn die Direktkontakte mit Politikerinnen und Politikern für Fachkräfte der Jugendarbeit ungewohnt, schwierig und auch eventuell unangenehm ausfallen können, so führt an dieser Aufgabe kaum ein Weg vorbei, um die eigenen Anliegen fachlich fundiert zu platzieren. Aber die Erkenntnisse aus diesen Kommunikationen stellen wertvolles Arbeitsmaterial dar, an dem sich die politische Robustheit der Jugendarbeit weiter abarbeiten und zu entwickeln hätte. Zu Erläuterung dieser These werden im Folgenden einige dieser Direkt-Erfahrungen aus der Sicht von Fachkräften dargestellt (Eval. Pkt. 41):

- Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker sind auch Ehrenamtliche, denen man entsprechende Wertschätzung entgegen bringen
- muss, hier vor Ort begegnet man/frau sich meist auf Augenhöhe, es ist mehr möglich als man zunächst denkt, Politikerinnen und Politiker sind geprägt von Erfahrungen im Feld (Jugendarbeit/Jugendpolitik), nicht nur die erste Reihe beachten, sondern auch die in der zweiten Bankreihe (können bei Missfallen auch viel Unruhe anrichten), spricht wieder für eine gute Netzwerkanalyse: wer kennt wen, wie sind diese vernetzt, wie tickt die politische Gruppe.
- Aufgrund der organisationsspezifischen Zielsetzung bestand nur bedingt Kontakt zu Politikerinnen und Politikern. Die, die (freiwillig) kamen, waren interessiert, aber meist unverbindlich. Somit muss das Interesse für die eigenen Themen noch mehr geweckt werden bzw. wo vorhanden beibehalten werden. In einem nächsten Schritt sind dann verbindliche Zusagen/Aussagen von den Politikerinnen und Politikern einzufordern.
  - Ich habe alle Politikerinnen und Politiker als Personen und Menschen erlebt die sich bemühen das Beste für das Gemeinwesen zu tun. Mit den meisten Politikerinnen und Politikern der Kreistage und Stadträte existiert ein Verhältnis auf Du und Du und auf Augenhöhe. Mit dem Landrat ist der Kontakt immer reserviert. Hier stimmt irgendetwas auf der Beziehungsebene nicht. Mit der Oberbürgermeisterin und dem Dezernenten ist der Kontakt unkompliziert und offen. Mit den Landtagspolitikerinnen und Landtagspolitikern ist es einfach Termine zu vereinbaren und Gespräche zu führen. Empfehlung für andere wäre der Aufbau von verlässlich gegenseitig wertschätzenden Beziehungsebenen zu allen Politikerinnen und Politikern. Ich glaube, dass es ein Vorteil für mich ist, dass mich alle kennen und dass mein politisch strategisches Handeln von vielen als normales jugendarbeitersches Agieren geschätzt und akzeptiert wird.
  - Ein Politiker war sehr herrisch und arrogant. Das brächte doch jetzt alles nichts. Man wisse doch schon längst was Jugendliche wollten. Ich sei doch nicht erst seit gestern im Amt. (...)

Man sollte sich VORHER besser wappnen, wer einem da begegnen wird – und welche Rolle und Befugnisse diese Personen wirklich haben. Eine Politikerin war sehr wohlwollend und sie hatte auch eine wichtige Rolle im Prozess. Solche Politikerinnen und Politiker sollte man nicht nur dann „nutzen“, wenn sie gerade sowieso in einem Gremium eine Rolle spielen, sondern AKTIVER den Kontakt suchen und festigen!

- Wir erleben kommunale Jugendarbeit derzeit bei uns in einer Phase des inhaltlichen Stillstandes und des Rückschrittes. Politik schlägt sich in diesem Prozess nicht stärkend auf die Seite der kommunalen Jugendarbeit sondern entscheidet sich eher für Interessenslagen bei den freien Trägern. Fiskalische und personelle Entscheidungen richten sich dabei eher auf Forderungen und Belange dieser Träger und nicht auf kommunale Interessenslagen. Diese geraten dadurch ins Abseits, genauso wie eine flächendeckende, öffentliche Solidarität mit schwachen Interessenslagen. Politik vergibt damit die regionale Deutungsmacht, die Kraft der „stützenden“ kommunalen Strukturen. Es fehlt uns daher derzeit an verlässlichen politischen Kräften für den Abbau von Benachteiligung und der Solidarität mit den „Schwächeren, der Bereitschaft zur Partizipation und der Wahrnehmung der kommunalen Perspektiven von Jugendarbeit. Eine Empfehlung auszusprechen fällt uns schwer. Politik folgt hier ganz eigenen „Marktgesetzen“ und Regeln, die Halbwertszeit getroffener Vereinbarungen kann dabei sehr stark variieren.
- Meine Erkenntnisse und Empfehlungen im Umgang mit Politikerinnen und Politiker sind:
  - nicht zu hohe Erwartungen haben
  - mit einem Gespräch ist es nicht getan
  - eine gute Vorbereitung ist wichtig
  - Fragen und Anliegen sollten klar formuliert sein

- Wichtig ist es Zwischentöne – falls vorhanden – zu hören und wahrzunehmen.

Wir sind nicht die einzigen die ein Anliegen haben oder das Gespräch suchen.

### Strategische Reflexivität

Ein weiterer Lerneffekt von PEP konnte durch einen Zuwachs an strategischer Reflexivität erreicht werden. Erst dort wo Fachkräfte der Jugendarbeit den Kopf über den Tellerrand der alltäglichen Praxis-Routinen hinaus erheben, ihr Handeln reflektieren und in ein bis zwei zukunftsorientierten Denkschritten im Voraus entwerfen, gelingt es ihnen, aus der Rolle des „Spielballs fremder Mächte“ in eine eigenaktive Gestaltung hinein zu finden. Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass aus den verfügbaren und ohnehin stets knapp bemessenen Zeitbudgets systematisch Ressourcen für ein solches strategisches Denken und Handeln gesichert werden. Insbesondere unter den Bedingungen nicht beliebig vermehrbare Ressourcen, dürfte eine solche Operation zweifellos zu Lasten anderer Aktivitäten gehen. Aber auch solche Entscheidungen müssen reflektiert und verantwortet werden: es kommt nicht darauf an *viel* zu tun, sondern darauf, das *Richtige* zu tun. Der Zuwachs an strategischer Reflexivität wird nachfolgend durch einige Aussagen dokumentiert:

- „... dass sich der Blick noch mal mehr geschärft hat auf Jugendpolitik.“
- „Ich nehme schon wahr, dass seit wir das PEP-Projekt haben, das Thema „Jugend“ anders platziert ist.“
- Durch das Projekt wurden die internen Netzwerke überhaupt erst als strategische Komponente erfasst und durchleuchtet. Hier sind bereits erste Ergebnisse in die tägliche Arbeit eingeflossen. Extern verfügen wir über verschiedene Netzwerke. Diese sind jeweils im Hinblick auf ihre Effizienz zu bewerten, so dass

kein pauschales Urteil möglich ist. Allerdings hat der Netzwerkgedanke durch die Analyse nochmals neuen Schwung bekommen und wird sicher auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen. (Eval. Pkt. 31, S. 53)

- Die „Klaviatur“, auf der gespielt wird, ist um weitere „Oktaven“ ergänzt worden. Damit sind die Möglichkeiten zur Realisierung eines gelingenden Konzeptes der Jugendarbeit erweitert worden. Diese erweiterte „Klaviatur“ wird derzeit auch in den fachlichen regionalen Netzwerken kommuniziert, so dass sich weitere Effekte auch außerhalb des eigenen Aktionsplanes einstellen werden. Der eigene Aktionsplan war von Anfang an mit dem Bewusstsein der Interdisziplinarität entwickelt worden, die konkrete Umsetzung wurde jedoch mit einem neuen methodischen Repertoire zielgerichteter, einfacher und auch interessanter. (Eval. Pkt. 32, S. 54)

### Weitere Erfolgsfaktoren

Aus Kapazitätsgründen werden aus der Vielfalt der höchst differenzierten Evaluationserkenntnisse nachfolgend einige ausgewählte Aspekte referiert:

Die Fachkräfte hatten sich von den externen Experten immer wieder möglichst präzise und klare Rückmeldungen ausdrücklich erwünscht. Hierzu war ein wechselseitiges Sich-Einlassen auf den persönlichen Stil sowohl der Experten als auch umgekehrt der sozialpädagogischen Fachkräfte erforderlich. Um diese Ebene der persönlichen Akzeptanz und des Vertrauensaufbaus auszubilden, waren informeller Austausch und wechselseitiges Kennenlernen von Experten und PEP-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern in Nebengesprächen und Nebenbühnen unabdingbar. Über die externen Experten erfolgte immer auch ein indirektes Modell-Lernen vornehmlich in Form der tendenziellen Übernahme deren fachwissenschaftlicher Außen-sicht und Kommentierungen, die hiernach praktisch umzusetzen waren. Die hierbei notwendig zu Tage tretenden Brüche wurden nicht zuletzt durch die besondere „Chemie“ des Projektes PEP getra-

gen. Hier lag ein insofern nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor begründet in einer Atmosphäre von Anerkennung, hoher Fehlerfreundlichkeit, wechselseitige Wertschätzung und Vertrauen. Weitere, auf den ersten Blick nebensächliche, gleichwohl nicht zu unterschätzende Erfolgsfaktoren waren begründet in den optimalen Rahmenbedingungen der Unterkunft, der Verpflegung, der Planung und Vorbereitung sowie der begleitenden internen Kommunikation.

Bereits im laufenden Projekt wurde ein sog. Prozessnutzen deutlich: Wahrnehmungen veränderten sich, bestehende Aufgaben und Ziele wurden kreativ irritiert, Prozesse in anderen Kontexte wurden angestoßen, informelle Kommunikationsnetzwerke gebildet, aktuelle Projekte überprüft und ggf. neu angepasst, so dass bereits in der Vorbereitungsphase produktive Abweichungen von den ursprünglichen Planungen erfolgten.

Durch die Fachkräfte wurde wiederholt auf die große Bedeutung von Vertraulichkeit der Prozesse und Zwischenschritte wie auch auf die Anonymisierung der Ergebnisse sowie aus dem Prozess stammender Erkenntnisse Wert gelegt. Dies ist der „Natur der Sache“ zuzuschreiben, denn es ist für politische Prozesse charakteristisch, dass diese stets zu einem guten Teil informell, also unterhalb der Wasseroberfläche, ablaufen (Bröchler/Grunden 2014). Für PEP bedeutete dies, dass deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit vertraulichen Hintergrundinformationen agieren (müssen), Kenntnis von formellen und informellen politischen Prozessen und Netzwerken erhalten und daran in diversen politischen Arenen mitwirken. Zum einen eröffnet sich hier ein Spannungsfeld im Hinblick auf die Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit von Lernprozessen der verschiedenen Projekte, deren Lerntransfer sich umso besser gestaltet, je präziser sie in ihrer Logik zu entschlüsseln sind. Zum anderen ergeben sich hier besondere Anforderungen an Aufbau, Pflege und Gewährleistung einer PEP-internen Vertrauenskultur.

Ein weiterer Erfolgsfaktor nicht zuletzt im Kontext der o. g. Vertrauenskultur stellte die gemeinsame

Lerngruppe dar, die im Rahmen wechselseitiger Beratungen, Hilfestellungen und Unterstützungen als Stützpunkt, mehr aber noch als eine Art Motivations- und „Verstärkerkreislauf“ funktionierte. Unter Rückbezug auf die Arbeiten von K. Mannheim und Bohnsack/Nohl wäre auch hier von einem „konjunktiven Erfahrungs- und Resonanzraum“ zu sprechen. (Bohnsack 2006, Nohl 2006) In der Lerngruppe wurden die hochkomplexen Anforderungen „temperiert“; im Blick auf die anderen, gleichfalls mit-lernenden „Peers“ wurden im informellen Austausch wertvolle Beratungen vor dem Hintergrund gemeinsamer Praxiserfahrungen und Informationszugewinne über andere Felder der Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz erzielt. In der Orientierung am „Primat der Praxis vor der Wissenschaft“ (Bohnsack 2010, S. 53 f) wurde hier die produktive Funktion des eher implizit-atheoretischen, stillschweigenden Erfahrungswissens („tacit knowledge“) deutlich und erfolgswirksam genutzt (allerdings kaum zureichend gemäß der dokumentarischen Methode analysiert), welches in der weiteren Perspektivik als förderliche Entwicklungszellen bzw. „Inkubatoren“ im Sinne schnell aktivierbarer Netzwerke (abrufbares Praxis- und Handlungswissen, schnelle Unterstützungsbereitschaften, gegenseitige Offenheit) weiter zu pflegen wäre.

Durch das Miteinander von Akteuren aus verbandlicher und kommunaler Jugendarbeit konnten zudem ein besseres Verständnis für die je andere Seite aufgebaut, Konkurrenzen tendenziell abgemildert und stattdessen Kooperationspotenziale erschlossen werden. Der Erfolgsfaktor lag hier in einer guten Balance von Homogenität und Heterogenität.

„... und zwar fand ich an dieser Gruppe so spannend, dass das unterschiedliche Arbeitsfelder waren, die zum Teil doch sehr ähnlich, aber doch auch weiter weg waren, dass man sich hier aber doch so zusammen getroffen hat. Also hier sitzen lauter Menschen an einem Tisch, die ich so wahrscheinlich eher nicht kennen gelernt hätte. Und diesen Aspekt an dem Format finde ich gut. Die Nähe, aber doch nicht zu nah.“(1.38.15)

### „Point of no return“

In mehr oder weniger ausgeprägter Relation zu den jeweils in den Einzelprojekten verfolgten Zielen haben sich im Verlauf des Projektes habituelle Veränderungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beobachten lassen, die als individuelle „Points of no Return“ zu markieren wären. Eine solche Veränderung in den Haltungen und Einstellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird dort identifizierbar, wo langer Atem, strategische Geduld und viele kleine Schritte in die richtige Richtung immer einen „roten Faden“ im Hinblick auf Politik als Zielgröße erkennen lassen: Auch unter Turbulenzen und Gegenwind wird Kurs gehalten. In dem Maße, wie diese individuelle Habitusänderung erreicht ist, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jenseits der konkreten Ziele ein Bewusstsein über die (kommunal)politischen Gestaltungsmöglichkeiten von Jugendarbeit entwickelt, hinter das sie kaum mehr zurück fallen werden, so dass auch kleinere Rückschläge allenfalls Gelegenheiten sind, unter veränderten Blickwinkeln noch einmal neu anzusetzen:

- „Jugendpolitischer Fortschritt? (...) Ich wag mich noch mehr als es geht, also ich versuche da mehr an die Grenzen ran zu gehen; (...) das hätt ich früher nicht gemacht.“
- „Vom fachlichen Selbstverständnis her, ist jetzt nicht so viel passiert, außer dass dieser Blick von außen jetzt auf das was wir tun ein anderer geworden ist: die Selbstwahrnehmung von Jugendarbeit in Bezug zu politischen Vertretern nochmal 'ne andere geworden ist: Wir haben was anzubieten, wir sind keine Bittsteller, sondern wir können was anbieten. Und das war eigentlich vorher, wir haben da immer nur drum gebettelt und gebeten: wir brauchen mehr Ressourcen, wir wollen was machen. Aber was wir eigentlich können, auch ein Angebot haben an die Politik, mit dem sie arbeiten und sich darstellen können, ist für mich mal so ne Politikweise gewesen, mit der wir jetzt auch gut weiter arbeiten können. Das ist dann jetzt auch schon die Begründung für den jugendpoliti-

schen Fortschritt im Grunde genommen: Wir haben den Sitz im Jugendhilfeausschuss, den wir immer angestrebt haben, bekommen. Wir konnten jetzt auch schon die ersten Themen dort setzen.“

- „Ich hab das Gefühl, das sich bei mir Etwas sortiert hat; (...) dass ich stärker auf der Meta-Ebene anfangen zu ticken, was ich eventuell intuitiv schon irgendwie immer erahnt und gemacht habe. (...) Und dass ich weiß, auf welchem Fundament arbeite ich eigentlich und warum. (...) Das ist das Gravierendste, das sich fachlich selbstverständlich für mich geändert hat (...) Ich hab das für mich so formuliert: Jugendarbeit hat zwei Füße, das eine ist der inhaltlich-fachlich-pädagogische Fuß und das andere ist der politisch-strategische Fuß. Und wenn ich gehen will, dann muss ich beide Füße benutzen. (...) Das hab ich gemerkt, dass das total hilfreich ist, wenn man beide Dinge im Kopf hat und langsam aber sicher erkennt: das eine hilft dem anderen, schneller vorwärts zu kommen. Und so kommt man langsam ins Laufen. (...) Und das fand ich interessant, dass das bei mir eine Rolle spielt, die Frage: Wem kann ich das eigentlich vernünftig erklären, dass das zur Jugendarbeit dazu gehört, also dieses Verständnis von Jugendarbeit?“
- Meine Dissensbereitschaft hat zugenommen. Es ist nicht unnormal als Don Quichote mit dem Kampf gegen die „Windmühle der Politik“ bei schwierigen Themen in die politische Debatte einzusteigen. Ich überlege, wo ich meine Kräfte investiere und beackere das Feld langsamer und kontinuierlicher. (Eval. Pkt. 22, S. 38)
- Ich selbst fordere bzw. erwarte heute klarere politische Entscheidungen, ich akzeptiere damit verbunden aber auch heute eher strukturelle Grenzen und kann diese auch eher und besser in der Binnenkommunikation verdeutlichen. Ich suche heute noch differenzierter nach Lösungsansätzen sowie gezielter nach „Bündnispartnern“ in der Sache, erwarte aber eine klare Grundhaltung meiner Vorgesetzten in der Sache. (Eval. Pkt. 22, S. 38)

- Das Verständnis eines politisch strategischen Engagements in der Jugendarbeit hat noch keine Tradition. Dafür muss erst ein Bewusstsein bei den Fachkräften geschaffen werden. Der Wille für etwas zu kämpfen und etwas zu vertreten und das Gemeinwesen eigenständig mit zu gestalten ist Voraussetzung für politisch strategisches Handeln in der Jugendarbeit, PEP-Inhalte freundlich und praxistauglich so erarbeiten, dass die Leute damit einsteigen können und schnell erste positive Erfahrungen machen. Das fachlich-inhaltliche in der Jugendarbeit sollte nicht zu Lasten von politisch strategischem zurückgefahren werden. Hier gilt es ein Balanceverhältnis zu finden.“ (Eval. Pkt. 24, S. 42)



Lucia Stanko (li.), Referatsleiterin aus dem Jugendministerium übergibt feierlich ein Abschlusszertifikat

### PEP: Bilanz und Essentials

PEP ist ein Glücksfall, aber kein Zufallsprodukt. Das gesamte Projekt war eingebettet und gerahmt von diversen jugendpolitischen Aktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen und markiert hier insofern einen Baustein neben anderen. In Anbetracht der gesamten bundesdeutschen Entwicklung und dem was in anderen Bundesländern derzeit geschieht, sind die konzeptionellen Rahmenbedingungen für PEP derzeit in Rheinland-Pfalz die besten. Denn das, was mit dem 2. Kinder- und Jugendbericht und der neuen Jugendpolitik (JES!) hier angeschoben wurde, wird man derzeit anderswo in Deutschland nicht finden. Die Neue und Eigenständige Jugendpolitik wird durchaus auch in

anderen Bundesländern thematisiert, allerdings vornehmlich rhetorisch – in Rheinland-Pfalz hingegen wird sie realisiert. Hier sind die Gelegenheitsstrukturen in solcher Dichte vorhanden, dass bestimmte Weiterentwicklungen daraus nicht nur unverbindliche Optionen, sondern durchaus nahelegend und plausibel sind. Würde man nur allein die landes- und kommunalfinanziellen Bedingungen zugrunde legen, so wäre das mindestens begründungsbedürftig, denn in dieser Hinsicht sind kaum Spielräume vorhanden gewesen. Diese wurden vielmehr aktiv geschaffen – und hier ist eindeutig ein politischer Wille verantwortlich, aber auch der hat sich nicht von allein eingestellt. Die Existenz PEP ist mithin der erste Effekt erfolgreicher Politikberatung: angestoßen und in zäher, geduldiger Anstrengung voran getrieben in Netzwerken und durch Personen, die sich nicht haben entmutigen lassen, oder die der Auffassung waren, es gäbe ohnehin nichts zu verändern. Entscheidend ist in dieser Hinsicht zunächst einmal, dass PEP überhaupt stattgefunden hat, dass neue Möglichkeiten der Politikgestaltung und -beratung durch Akteure der Jugendarbeit überhaupt erst einmal sichtbar geworden sind.

Darüber hinaus sind aber auch greifbare Effekte erzielt worden

- in der Erlangung zusätzlicher Personalstellen,
- in der Verhinderung von Stellenstreichungen (auch dies ist vor dem Hintergrund bisweilen fragiler Strukturen als „Erfolg“ zu bewerten),
- in der gezielten Platzierung und Positionierung von Akteuren der Jugendarbeit in Jugendhilfeausschüssen sowie
- in der expliziten Ausformulierung und Qualifizierung zuvor eher latent vorhandener politisch-strategischer Kompetenzen.

An allen diesen Punkten gilt es anzuknüpfen, um das Erreichte zu konsolidieren, weiter fortzuentwickeln und weiterhin insbesondere in Rheinland-Pfalz zu intensivieren.

## Literatur

- Bohnsack, R. (2006): Qualitative Evaluation und Handlungspraxis. Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung. In: Flick, U. (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte. Methoden. Umsetzung. Reinbek b. Hamburg. S. 135-155
- Bohnsack, R. (2010): Qualitative Evaluationsforschung und dokumentarische Methode. In: Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I. (Hrsg.)(2010): Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Opladen, S. 23-62
- Bröchler, S./Grunden, T. (2014) (Hrsg.): Informelle Politik. Konzepte, Akteure und Prozesse. Wiesbaden
- Grasselt, N. (2016): Die Entzauberung der Energiewende. Politik- und Diskurswandel unter schwarz-gelben Argumentationsmustern. Wiesbaden
- Herrmann, F./Bolay, E. (2015): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit durch Praxisforschung und reflexives methodisches Handeln. In: neue praxis, H. 5, S. 519-538
- Lindner, W./Neu, R./Steinberg, V. (2014): Jugendarbeit und Jugendpolitik auf kommunaler Ebene in Bewegung setzen – ein „Avantgarde-Experiment“. In: deutsche jugend, 62. Jg., H. 10, S. 433-442
- Nohl, A.-M. (2006): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. Wiesbaden
- Parzsch, L./Weiland, S. (2015) (Hrsg.): Macht und Wandel in der Umweltpolitik. Baden-Baden
- Seckinger, M./Pluto, L./Peucker, C./v. Santen, E. (2016): Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Eine empirische Bestandsaufnahme. Weinheim und Basel

## 2. DIE EXPERTEN

**Prof. Marco Althaus**

### Lobbyarbeit und Politikberatung

Zum Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung von Jugendarbeit (PEP) gehörte der Themenbereich Lobbyarbeit und Politikberatung. Jugendarbeit artikuliert und vertritt gegenüber politischen Entscheidern legitime Interessen. Das soll und muss sie tun. Sie tut es formal in Gremien, aber auch informell. Die informelle Komponente ist der Dreh- und Angelpunkt für Lobbyarbeit. Jugendarbeit bietet Informationen, die fachlich als auch politisch relevant sind. Sie versucht argumentativ zu überzeugen, damit sich Entscheiderinnen und Entscheider auf Handlungsweisen festlegen, die Jugendarbeit schützen, ausbauen und verbessern. Lobbyarbeit hat höhere Erfolgchancen, wenn Entscheiderinnen und Entscheider darin eine hilfreiche Dienstleistung erkennen und sie als Politikberatung verstehen und nutzen wollen.

Das PEP-Themenfeld überschneidet sich mit den Bereichen Kommunalpolitik und Netzwerke. Ohne den Überblick über die lokalen Akteure, das Machtgefüge, Entscheidungswege und Spielräume fehlt die nötige Orientierung, um politische Informationen zu verarbeiten, Strategien zu entwickeln sowie relevant zu beraten und zu überzeugen. Ohne den Willen zur Netzwerkanalyse und zur -gestaltung bleiben viele Türen verschlossen. Es gilt, sie zu öffnen. Beziehungspflege schafft Vertrautheit mit Gesichtern, Namen und Funktionen. Sie ermöglicht Vertrauen, um im Gespräch politisch zu wirken.

Wer mit politischen Wegen und Handelnden vertraut werden will, muss Zeit aufwenden: zum Beobachten, zum Kennenlernen, zum Aufbau und Wiederholen von Kontakten. Anlässe und Orte bietet jede Kommune genug, wagt man sich aus der Komfortzone des Fachlichen heraus. Es zählt nicht nur das Gespräch am Rand einer Rats- oder

Jugendhilfeausschusssitzung oder beim Tag der offenen Tür im Jugendzentrum. Sondern auch, wenn ein Kreisparteitag tagt, die Handwerkskammer ihre Azubis freispricht, die Sparkasse zum Jahresempfang lädt, der Handballklub zum Saisonauftakt oder eine Galerie zur Vernissage. Kommunalpolitikerinnen und -politiker werden oft dabei sein. Markenzeichen der Kommunalpolitik ist, dass sie nicht nur im Rathaus stattfindet, sondern überall, wo Netzwerke leben. Jugendarbeit muss Teil davon sein. Denn unbekannte Gesichter machen keine Politikberatung.

Im PEP setzte sich die Teilnehmergruppe mit einem Leitbild politischer Rollen auseinander, das effektive Politikberatung ermöglicht. Für vier Rollen waren Kompetenzen zu erwerben:

1. *Politikanalystin oder Politikanalytist*  
In dieser Rolle sind der politische Beratungs- und Entscheidungsprozess sowie politische Akteure (Interessenlagen, Optionen, Ressourcen, Verhalten, Kommunikation) mit geeigneten Ansätzen und Werkzeugen zu beobachten, zu analysieren und zu bewerten.
2. *Repräsentantin oder Repräsentant*  
In dieser Rolle wirkt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter bewusst nicht nur als Fachexpertin oder Fachexperte, sondern als Botschafterin oder Botschafter, Sprecherin oder Sprecher und Stellvertreterin oder Stellvertreter der Organisation; sie bzw. er vertritt Interessen nicht nur, sondern vermittelt sie; gleichzeitig nimmt sie bzw. er externe Sichtweisen auf die eigene Organisation und Erwartungen an sie aufmerksam auf, reflektiert und nutzt sie, und spielt sie intern zurück.
3. *Verhandlungsführerin oder Verhandlungsführer*  
In dieser Rolle wird jede externe Kommunikation, auch jenseits formalisierter Verhandlungen, als Verhandlungssituation gesehen. Konkret: als

Dialog- und Tauschbeziehung, die von der Mitarbeiterin oder vom Mitarbeiter gezielt entwickelt wird. Einflussnahme auf Politik heißt mit politischen Akteuren zu verhandeln, die Berücksichtigung legitimer Interessen zu erreichen und dafür im Gegenzug für die Tauschpartnerin bzw. den Tauschpartner Information, Beratung und Unterstützung anzubieten und zu liefern.

4. *Politische Strategin oder Politischer Strategie*  
In dieser Rolle ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter fähig, in politischen Prozessen strategisch zu denken, Strategien anderer Akteure zu erkennen und eigene Ziele, Mittel und Ressourcen an Lage und Umwelt anzupassen. Die Strategin oder der Strategie kann mit politischer Unsicherheit und Komplexität produktiv umgehen. Sie bzw. er kann einen Strategiediskurs führen und zur Strategiefähigkeit in der eigenen Organisation sowie bei Bündnispartnern maßgeblich beitragen.

### Interessen, Einfluss und Beratung

Wer berät, nimmt Einfluss. Politikberatung heißt Rat geben zu einer politischen Handlung. Ihre Durchsetzung und Umsetzung ist ein politisches Interesse. Daher ist es unsinnig, Politikberatung per se als neutral und objektiv einzustufen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mögen das für sich in Anspruch nehmen, in der praktischen Jugendarbeit ist interessegeleitete Politikberatung der Normalfall. Für die Adressatinnen und Adressaten ist das akzeptabel. Das Anhören, Bewerten, Abwägen und Aggregieren von Interessen ist das Geschäft von Politikerinnen und Politikern. Dennoch sind Lobbyarbeit und Politikberatung keineswegs völlig identisch.

Workshop bei Prof. Althaus



So definiert etwa Günter Rieger „Soziallobbying“ als „jeden Versuch der Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger [...], um eigene wie advokatorisch vertretene Interessen einzubringen und durchzusetzen. [...] Grundsätzlich ist Lobbying als Tauschgeschäft angelegt. Vereinfacht gesprochen, benötigt die Politik Informationen, Rat und Rückhalt (Legitimation) und bietet dafür Einfluss. Neben ihrer Bedeutung in der Ausführung von Politik bietet Soziale Arbeit in dieser Tauschbeziehung vor allem Politikberatung“ (2013, S. 66).

Politikberatung kommt also als lobbyistisches Tauschangebot ins Spiel.

Rieger skizziert es wie folgt:

„Politikberatung dient der Information, Aufklärung oder Irritation der Politik (ihrer Akteure wie Institutionen). Es geht darum, die Politik orientiert an wissenschaftlichen Standards und inspiriert durch den privilegierten Zugang zum Feld hinsichtlich Entstehungs und Reproduktionsbedingungen sozialer Probleme sowie möglicher Interventionsansätze aufzuklären. Professionelle Politikberatung ist wissenschaftlich abgesichert, kommuniziert verständlich und knapp und reflektiert die Durchsetzungsbedingungen möglicher Lösungsansätze (ebd.)“

Riegers professoraler Blick betont die akademische Basis des Expertenwissens, mit dem qualifizierte Sachverständige die unwissende Politik über Problemlagen und Lösungen erleuchten. Gleichzeitig aber wird hier klar, dass Politikberatung Mittel zum Zweck ist. Die Durchsetzung möglicher Lösungen wird folglich sicher nicht nur „reflektiert“, sondern die der gewollten Lösungen aktiv betrieben. Auch wenn sie profunde rationale Informationen liefert, ist solche Politikberatung interessegeleitet.

Politikerinnen und Politikern ist wichtig, dass der Rat der Empfängerin bzw. dem Empfänger dient, nicht nur der Ratgeberin oder dem Ratgeber. Der Beratende darf Interessen haben. Sie müssen erkennbar und kompatibel sein. Eine gute Regel lautet: „Lobbyarbeit sollte die Interessen des anderen nicht ändern wollen, sondern akzeptieren, dass es

sie gibt. Ausgehend davon kann über den Weg der Interessenvermittlung ausführlich gesprochen werden“ (Schmidt u.a. 2013, S. 137).

Jede Politik verquickt Sach- und Machtfragen. Denn wer entscheiden will, will auch durchsetzen. Relevanter Rat weist durchsetzungsfähige Wege zum Ziel. Er berücksichtigt, dass es politische Rationalitäten gibt: die des Wettbewerbs zwischen Parteien, Personen oder Ämtern; die des Feilschens um den Preis für ein Ja oder wohlwollende Neutralität; und die der Kommunikation, der Signale und Symbole. Das Kalkül bezieht sich auf Kräfteverhältnisse, Rangordnungen, Prioritäten und Aufmerksamkeit der Entscheiderinnen bzw. Entscheider und Meinungsführerinnen bzw. -führer, Ablaufregie und Timing, öffentliche Erwartungen, Medienagenda und Darstellungswünsche. Das alles gehört zum Politikmanagement. Auch wenn diese Aspekte fremd wirken, man kann sie nicht ausblenden, wenn man Politikerinnen und Politiker berät.

### Politikberatung als interne Aufgabe

Man kann nicht gut politisch beraten, wenn man weniger informiert ist als die Ratnehmerin bzw. der Ratnehmer. Also muss die Beraterin oder der Berater außerfachliche Informationen sammeln: über anlaufende Verfahren und Vorlagen, über Absichten, Arbeitsprogramme, Zeitpläne (z. B. vor einer Wahl oder zu Beginn einer Amtsperiode), Personalwechsel, Vorentscheider, Spielmacher und das, was diese für wünschenswert und machbar halten. Im Gespräch erfährt die Beraterin oder der Berater, wo die Politik „gerade steht, welche Forderungen derzeit bei wem völlig undurchsetzbar sind, wo gerade Türen offen stehen und – am Wichtigsten – wo es sich lohnt, richtig zu kämpfen und wo sich im eigenen Interesse etwas bewegen lässt“ (Schmidt u.a., 2013, S. 133).

Politikberatung ist also nicht nur nach außen gerichtet, Beratung nach innen ist genauso wichtig. Wer eine Organisation extern vertritt, muss sie intern aufs Handeln vorbereiten:

- Die Leitung des eigenen Hauses (und relevante Teammitglieder) informieren, zur politischen Strategie beraten und Rückendeckung für alle Maßnahmen gewinnen;
- Zeithorizonte eines Projektes, inhaltliche und operative Beratungs- und Einflussziele sowie Arbeitsschritte wie z. B. die Auswahl und Reihenfolge politischer Gespräche planen;
- Standpunkte, Argumente und Unterlagen des Hauses auf ihre Verwendbarkeit und Kommunizierbarkeit bei der Politik prüfen und optimieren;
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeitende präzise informieren und sich mit ihnen koordinieren;
- in der Zusammenarbeit mit anderen Partnern nach Chancen suchen, Lobbyarbeit zu koordinieren oder sogar gemeinsam vorzugehen.

### Politikberatung als Dienstleistung

Lobbyistinnen und Lobbyisten konkurrieren um Zeit und Aufmerksamkeit der Entscheiderinnen und Entscheider. Sie müssen Beratungsbedarf und Nutzwarterwartungen bedienen, denn „wenn man etwas will, ist es immer eine gute Strategie, jemandem Arbeit abzunehmen, statt ihm welche aufzubürden“ (Kitz 2013).

Das heißt, Politikberatende

- beleuchten nicht nur bekannte Probleme, sondern bieten Lösungen an. Sie benennen früh Faktoren und Trends, die bisher unmöglichen Lösungen eine Chance geben könnten.
- machen auf Probleme aufmerksam, deren Bearbeitung politisch attraktiv ist.
- füllen Wissenslücken, ohne undurchdringliche Informationsberge aufzutürmen. Sie beschaffen Zahlen, Fakten und Hintergründe auf Zuruf und liefern schneller als andere.

- verbildlichen trockene abstrakte Sachverhalte durch authentische Beispiele und reale Fälle aus dem Leben; also auch eine Geschichte, die sich plausibel erzählen lässt.
- überzeugen, ohne zu beschwätzen, zu belehren oder eifernd zu missionieren.
- beraten stets mit Blick auf die handelnde Person oder Gruppe und zeigen auf, wo sich ihr Handlungskorridore und Zeitfenster öffnen, um ein Vorhaben erfolgreich voranzutreiben.
- liefern Rückhalt dort, wo er wichtig ist. Sie bieten sich als Maklerinnen bzw. Makler und Mittlerinnen bzw. Mittler an. Sie stellen neue Kontakte mit ihrem Netzwerk her und ermöglichen Allianzen.

Die Ratnehmerin oder der Ratnehmer nimmt den Service nicht nur aus Sorge um die Sache an, sondern auch, um im Wettbewerb Informationsvorteile und Profil als Ideengeberin oder Ideengeber und Problemlöserin oder Problemlöser zu erlangen. Dass sie oder er die Zuarbeit nicht öffentlich nennt, muss die Beraterin oder den Berater kalt lassen: „Als Lobbyist muss man bereit sein, Eitelkeit abzuliegen und zuzulassen, dass die eigene Idee von anderen weitergetragen wird“ (ebd.).

Weil Politikberatung für die Lobby ein Tauschmittel ist, eine Währung, ist sie Wertmaßstab für die Tauschbeziehung. Das simple Bild von Leistung und Gegenleistung („Beratung gegen Einfluss“) wird leicht missverstanden. Einfluss bedeutet zunächst nur ein Potenzial, Haltung oder Verhalten zu verändern. Die Gegenleistung bleibt oft lange diffus. Anders als Petenten gehen Lobbyistinnen und Lobbyisten in Vorleistung. Sie erarbeiten sich Zugänge, indem sie liefern, ohne gleich vehement zu fordern. Oft ist es strategisch weniger wichtig, dass eine Adressatin oder ein Adressat sofort Ja zu einem Anliegen sagt. Wichtig ist das Ja zur Beziehung. Im Idealfall meldet sich die Adressatin bzw. der Adressat bald regelmäßig auf eigene Initiative. Sie bzw. er teilt Informationen oder fragt sie nach. Sie oder er lädt zu Besprechungen oder zur Mit-

wirkung ein. Sie bzw. er stellt wertvolle Kontakte her. Solche Wertschätzung ist ein greifbares Ergebnis. Es gilt, Aufwand und Erreichtes festzuhalten: jedes Gespräch, jede Zuarbeit, jedes Feedback, jede beobachtbare Handlung oder Neupositionierung der Adressatinnen bzw. Adressaten. Die eigenen Ressourcen sind begrenzt. Also muss man haushalten, nachsteuern und manchmal auch nüchtern einen Schlusstrich ziehen.

### Die öffentliche Dimension

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind wichtige Begleiter politischer Arbeit. Öffentliches Echo und ein positives Image öffnen Türen. Politik hat sensible Antennen für Öffentlichkeit. Über wen die Lokalzeitung berichtet, wer in Interviews eine gute Figur abgibt, wird eher zur Gesprächspartnerin bzw. zum Gesprächspartner der Politik. Wer gute Projekte sichtbar macht, zieht Politikerbesuche an. Wer Veranstaltungen auflegt, die Politikerinnen und Politiker als Bühne nutzen können, bedient deren Dialog- und Darstellungsbedarf. Wer auf der Facebookseite der Bürgermeisterin oder des Bürgermeisters für engagierte Diskussionen sorgt, punktet vielleicht ebenso.

Augenmaß ist aber nötig. Öffentliche Kommunikation soll die nichtöffentliche fördern, nicht stören. Politische Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner erwarten nicht, dass öffentlich nur Positives zu hören ist. Es ist legitim, über Medien und Events Kritik, Wünsche und Forderungen publik zu machen. Zum Fairplay gehört es jedoch, bevorzugte Adressatinnen und Adressaten vorab in Kenntnis zu setzen, damit sie den Ball spielen können.

*Professionelles und direktes Lobbying* beruht auf Expertise, diskreten Gesprächen und stillem Service. Daneben gibt es Lobbyarbeit der Amateure – der Bürgerinnen und Bürger. Das heißt auch Lobbying durch Jugendliche, ihre Eltern und all jene, die ein legitimes Interesse an Jugendpolitik haben. Wer sie – insbesondere Wählerinnen und Wähler im Wahlkreis einer Politikerin oder eines

Politikers – gezielt anleitet und in Gang setzt, um das Gespräch mit der Politik zu suchen, *betreibt indirektes oder Grassroots Lobbying*. Das ist eine Schnittstelle zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Sie erfüllt zugleich partizipatorische Ansprüche der Jugendarbeit.

### Zugänge in der Kommunalpolitik

Die „kleine“ Politik vor der Haustür ist persönlicher, anschaulicher, nachbarschaftlicher als die „große“. Sie ist weniger geprägt von Berufsparteipolitikerinnen und -politikern, Medienrudeln und dem Gedränge gut ausgestatteter Lobby-Gruppen. Das macht es zum Teil leichter, direkt und ungefiltert Gehör und Geltung zu finden. Aber auch das Gegenteil kann der Fall sein.

Direkt gewählte Hauptverwaltungsbeamtinnen und -beamte mögen den Lobby-Kontakt suchen, um ihre starke Stellung durch Bürgernähe und fachliche Zuarbeit zum exekutiven Führungsanspruch abzusichern – egal, ob sie sich als traditionelle Verwaltungsfachleute sehen, die Arbeit mit Fachkreisen als Ämterentlastung und Kompetenzgewinn werten, oder als postmoderne kommunikative Integrationsfiguren, deren Politikstil durch dynamische Vermittlung zwischen Interessen geprägt ist. Gemeinderäte und Kreistage sind Feierabendparlamente. Hier sitzen Bürgerinnen und Bürger im Ehrenamt, Politikamateure ohne Mitarbeiterstäbe. Ihr größtes Kapital sind das Ohr an der Straße, ihr Image als „Kümmerer“, persönliche Bekanntheit und Vernetzung mit Organisationen aller Art. Parteien sind oft nur so stark, wie ihr Personal in Vereine hineinragt – ob Feuerwehr, Sport- oder Gewerbeverein, Kammer oder Sozialverband. Multifunktionswesen und Ämterhäufung sind die häufige Folge. Lobbyarbeiterinnen und -arbeiter müssen diese Verflechtung der Interessen kennen. Sie können nützlich sein oder ein Hemmnis.

Nicht jede Kommune ist a priori ein offener Marktplatz aller Interessen. Örtliche politische Kultur und eine erweiterte Verwaltungsspitze, die als Allparteienkollegium daherkommt, mögen dazu füh-

ren, dass Konflikte nicht allzu öffentlich ausgetragen werden: Man kennt sich, bindet etablierte Kräfte ein, bedient sich gegenseitig und verlässt sich auf das Prinzip der Gegenseitigkeit. Das jüngere Bemühen um mehr Bürgerbeteiligung (durch Beiräte, Foren, Runde Tische und moderierte Dialoge) folgt dem Muster insofern, dass die Mitwirkungslogik das informelle Aushandeln verlängert. Offen Interessen zu artikulieren und Gegensätze zu schüren, mag verpönt sein. Streitscheu, Proporzdenken, Patronage, Filz und Klüngel, all das lähmt den Meinungsmarkt. Die scheinbar wohlgeordnete lokale Verhandlungsdemokratie kann Mauern zwischen Drinnen und Draußen errichten.

In der Jugendarbeit wird der Jugendhilfeausschuss gemeinhin als Lobbyplattform angesehen. Er ist ein Paradebeispiel für Korporatismus: Interessenvertretung wird offiziell legitimiert, per Ratswahl die Repräsentation gesichert, Mitwirkung verbrieft und Einflussnahme kanalisiert. Nominell ist der Jugendhilfeausschuss Teil der Verwaltung. Wer kein Mandat hat, lobbyiert von außen. Wer eines hat, lobbyiert von innen und hat die eigene Stimme als Werkzeug. Formal sind alle Jugendhilfeausschussmitglieder gleich, aber real sind manche gleicher. Dass etablierte Verbände, die die Politik als befreundet oder parteinah ansieht, oft mehr Sitze erhalten und bessere Zugänge haben, hat System. In jedem Fall: Der Jugendhilfeausschuss ist kein echtes Machtzentrum der Kommune. Er agiert in dem Raum, den ihm andere lassen. Der Ausschuss hat nur abgeleitete Autorität und begrenzte Reichweite. Welchen Stellenwert Jugendpolitik generell hat, ob der Kämmerer Gelder für Jugendarbeit freigibt oder für Straßen oder Gewerbegebiete, entscheidet nirgendwo ein Jugendhilfeausschuss. Lobbystrategie muss Maßnahmen, welche Erfolge im Ausschuss erzielbar sind und welche außerhalb. Es wäre ein Fehler, alle Energie nur an die Jugendpolitikerinnen und -politiker im Jugendhilfeausschuss zu richten.

Den Jugendhilfeausschuss ignorieren kann Jugendarbeit freilich nicht. Wer keine Jugendhilfeausschussmandate hat, mag diese zum Ziel erklären. Wer im Jugendhilfeausschuss gut verankert ist, wird dort eigene Einflusszonen ausbauen als

auch den Jugendhilfeausschuss als Ganzes stärken wollen. Eine gute Beziehung zu Vorsitz und Machtmaklern im Jugendhilfeausschuss mag ein Ziel sein, oder engere Abstimmung unter Trägern. Wer sich zur aktiven Moderatorin bzw. zum aktiven Moderator macht, wird wichtig. Aber nicht immer sitzen alle im selben Boot. Eine Jugendhilfeausschuss-Stimme ist auch dazu da, für eigene Anträge zu werben, Vorlagen anderer zu verändern, Konflikte zu benennen und Nein zu sagen.

### PEP-Erfahrungen und Lerneffekte

Für viele PEP-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer war es schwierig, sich in die Welt der Politik und Lobby hineinzuversetzen. Jugendarbeiterinnen und -arbeiter sind nicht apolitisch. Aber im Alltag der Jugendarbeit ist die gestalterische Politik-Perspektive entweder marginal oder eher von einer defensiven Haltung geprägt. „Den Blick drehen“ war PEP-Anspruch und auch das, was Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst formulierten. „Das Verständnis eines politisch-strategischen Engagements in der Jugendarbeit hat noch keine Tradition. Dafür muss erst ein Bewusstsein bei den Fachkräften geschaffen werden“, hieß es. Einige standen der Rolle als Lobbyistin oder Lobbyist und Politikberaterin oder -berater zwiespältig gegenüber: „Biedern wir uns an? Zu was verpflichtet uns das?“ Manche hatten negative Erfahrungen mit Politikerinnen und Politikern. In den Köpfen der Teilnehmenden spukte manches Zerrbild herum, und das umstrittene Evergreen der Berufsdebatten um die „Politisierung“ Sozialer Arbeit spielte hinein. Aus der Konfrontation mit dem professionellen Anspruch wuchsen Lerneffekte.

Politisch denken und politisches Handwerk erlernen hieß für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor allem intensive Vorbereitung vor Gesprächen mit Entscheidungsträgern: gut informiert sein über aktuelle Vorgänge und Medienberichte, gezielt Zugänge finden, sich klar positionieren, Argumente testen, Angebote mit Mehrwert machen. „Was wollen wir, wie kriegen wir das hin, dass wir unsere Haltung rüberbringen? Aber auch, was wollen Politiker, die mit uns reden?“, so umriss es

eine Teilnehmerstimme. „Man sollte sich vorher besser wappnen, wer einem da begegnen wird, und welche Rolle und Befugnisse diese Personen wirklich haben“, resümierte eine andere Stimme ihre Erfahrung.

Eine andere skizzierte die neue Priorität, „zu bestimmten Zeiten bestimmte Anliegen einzubringen, wenn das Fenster des Verständnisses bei den Politikerinnen und Politikern meiner Ansicht nach offen stand.“ Eine weitere gab die Erkenntnis wieder, „nicht nur die erste Reihe beachten, sondern auch die in der zweiten Bankreihe (können bei Missfallen auch viel Unruhe anrichten), [das] spricht wieder für eine gute Netzwerkanalyse: wer kennt wen, wie sind diese vernetzt, wie tickt die politische Gruppe?“

Als Hindernisse nahmen PEP-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer teils politische Strukturen wahr, teils Widerborstigkeit, Arroganz oder hohe Unverbindlichkeit beim Politikpersonal, teils fehlende Unterstützung im eigenen Haus, teils schwierige Motivation möglicher Bündnispartnerinnen und -partner. Dazu gehört eine Teilnehmererfahrung, dass aktiver politischer Dialog „in den Gremien nur begrenzt erwünscht“ sei. Oder der Dialog finde zwar statt, führe aber noch nicht zu greifbaren Ergebnissen. „Politik möchte auch nicht immer in allen Belangen beraten werden“, gab eine Teilnehmerstimme wider. Das ist zweifellos wahr. Aber unter den Berichten der Teilnehmenden fanden sich auch viele positive Gegenbeispiele: Oft waren die ersten Schritte leichter als gedacht, der Zugang war erfreulich gut und das Echo konstruktiv.

Teils seien Politikerinnen und Politiker bereits von Erfahrungen in Jugendarbeit und -politik geprägt, daran könne man anknüpfen oder könne etwas korrigieren. Teilweise seien sie fachlich „überaus unerfahrene Personen“. PEP-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer betonten die Vielfalt der Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, ihrer Erfahrungshorizonte und der Gesprächsniveaus. Kommunalpolitikerinnen und -politiker, so eine Einsicht, „sind auch Ehrenamtliche, denen man entsprechende Wertschätzung entgegen bringen muss“ – oder „Menschen, die sich bemühen, das Beste für

das Gemeinwesen zu tun.“ Man begegne sich lokal „meist auf Augenhöhe, es ist mehr möglich als man zunächst denkt“. So fanden Teilnehmerinnen und Teilnehmer neue Chancen, vom Antragsrecht im Jugendhilfeausschuss vermehrt Gebrauch zu machen, die Landesjugendhilfeausschussagenda durch geschickte Lobbyarbeit beim Vorsitz mitzulenken, oder sogar durch eine Satzungsänderung ein neues Mandat zu gewinnen.

In einem Fallbericht hieß es, ein Politiker habe an der Vorgehensweise eines Einzelprojekts von PEP „in Ausschüssen als auch in der Presse auf unangenehme Weise Kritik geäußert“. Was zunächst ein drohender Dauerkonflikt schien, entpuppte sich als Kurzzeitmanöver: „Inzwischen vermuten wir, dass es dabei mehr um Rivalitäten zwischen den Politikerinnen und Politikern ging als um unsere Sache, denn jetzt, nach Durchführung unserer Aktionen, kommt keine Nachfrage und keine Forderung mehr seitens dieser Person.“ Der Aha-Effekt: Manche Politikerinnen und Politiker sind Taktiker, die Profilierungschancen nutzen, wie sie kommen. Man darf sich nicht ins Bockshorn jagen lassen. Mancher Opponent ist ein Scheinriese.

Mit dem Problem geringer Zeit- und Personalressourcen hatten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu tun. „Ergebnisse eher mäßig, Aufwand sehr groß“, befand eine Stimme. Der Zeitfaktor in der begrenzten PEP-Laufzeit enttäuschte manche. Nicht nur, weil das Einfädeln von Kontakten und Gesprächen langsamer als erwartet vor sich ging, sondern weil die Bearbeitungskapazität politischer Gremien Grenzen hat. „Kommunalpolitisch sind die Prozesse zäh, da der Jugendhilfeausschuss nicht häufig tagt“, hieß es etwa. Wunschthemen wurden verschleppt oder überlagert. Andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer meldeten zurück, dass Wahlen oder Neubesetzungen von Gremien und Arbeitsgruppen Projektziele zurückwarfen. „Ein langer Atem“, erkannten die PEP-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer, ist ebenso Pflicht wie „realistische Zeiteinschätzung“.

Schließlich stellten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl in PEP als auch in den Kommunen

fest, dass die Kooperation unter Jugendverbänden, Initiativen und Jugendämtern kein Selbstläufer ist. Kommunale und freie Träger rivalisierten um Aufmerksamkeit, Einfluss und Geld. Fachliche und politische Differenzen traten hinzu. Die Erkenntnis war sicher nicht neu, aber der geschärfte politische Blick machte es deutlicher: Allianzen der Jugendarbeit entstehen nicht von selbst, sie sind Ergebnis politischer Arbeit.

In der Gesamtsicht hat die PEP-Teilnehmergruppe große Schritte nach vorn gemacht. Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter wissen längst, dass die Welt kein Ponyhof ist, und deutsche Kommunalpolitik erst recht nicht. Das PEP-Feedback war entsprechend differenziert und selbstkritisch, aber gegenüber den erkannten Widerständen überwiegend fast trotzig-positiv. Eine Teilnehmerin zog das Fazit: „Lobbyarbeit und der Aufbau von Netzwerken ist ein kontinuierlicher Prozess, der Zeit, Geduld und Ausdauer erfordert, sich aber lohnt.“ Die Voraussetzung sei: „Man muss sich seiner eigenen Fachlichkeit sicher sein.“

In einem solchen Entwicklungsprojekt warten nicht nur Erfolgserlebnisse. Im Politikbetrieb wird gemerzelt. Stolpern ist so wichtig wie Aufstehen. Einem Soziologen verdanken wir die in PEP aufgewärmte Einsicht, dass Politik das starke langsame Bohren dicker Bretter mit Leidenschaft und Augenmaß ist, die „Festigkeit des Herzens“ abverlangt. „Nur wer sicher ist, dass er nicht daran zerbricht, wenn die Welt, von seinem Standpunkt aus gesehen, zu dumm oder zu gemein ist für das, was er ihr bieten will, dass er all dem gegenüber: ‚dennoch!‘ zu sagen vermag, nur der hat den ‚Beruf‘ zur Politik“ (1973, S. 185). Die wackeren PEP-Teams wissen jetzt ziemlich genau, was Max Weber meinte.

### **Kompakt für die Praxis**

1. Wer Politik berät, nimmt Einfluss – so oder so. Politikerinnen und Politiker erwarten keine interessenfreie Beratung. Aber sie erwarten, dass das Interesse kompatibel mit der Ratnehmerin oder dem Ratnehmer ist und der Ratschlag für

die Empfängerin oder den Empfänger relevant, nützlich und vorteilhaft. Das ist die Bring-schuld in der Lobby.

2. Politik hat eigene Spielregeln, und politisches Management dreht sich nicht nur um die Sache an sich. Wer Politik beraten will, muss das Koordinatensystem der Spielerinnen und Spieler sowie Spielregeln kennen.
3. Politik berät intern, bevor sie extern berät. Lobbyarbeit sollte Teil des internen Prozesses der Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung sein, sonst kommt sie häufig zu spät.
4. Fachpolitikerinnen und -politiker – also hier Jugendpolitikerinnen und -politiker – sind wichtig, aber nicht immer maßgeblich für wichtige Entscheidungen, die die Jugendarbeit betreffen. Der Jugendhilfeausschuss ist ein wichtiges Gremium, aber kein Machtzentrum der Kommunalpolitik. Die Priorität für Lobbyarbeit sind Entscheiderinnen und Entscheider sowie Entscheidungsvorbereiterinnen und -vorbereiter, deren Wort, Stimme und Einfluss wirklich zählen.
5. Politikberatung ist eine Dienstleistung. Ohne Servicementalität geht es nicht. Lobbyarbeit beginnt mit Vorleistungen ohne Gegenleistungen. Erst später zeigt sich der Ertrag aus der Beziehung.
6. Nur wer aktiv und kontinuierlich Kontakt und Gespräche sucht, wenn es nicht „brennt“, erhält auch prompt Gesprächs- und Einflusschancen, wenn es dringend ist.
7. Politikerinnen und Politiker brauchen Rückhalt für Entscheidungen. Argumente und Wissen sind wichtig, ebenso relevant sind authentische Bürgerstimmen und Unterstützung in Netzwerk und Öffentlichkeit.
8. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind wichtige Begleiter der Lobbyarbeit. Politik hat sensible Antennen für alles, was publik ist. Öffentliche

Sichtbarkeit gibt Legitimation und öffnet Türen. Aber öffentliche Kommunikation soll nichtöffentliche Kommunikation fördern, nicht stören.

9. Wer gestalten will, muss die eigenen Ziele und Kompromisslinien festlegen und präzise benennen, was er will. Ungefähre, vage Anliegen erhalten nur ein ungefähres, vages Echo. Und: Wer ein Umdenken einfordert, muss es beharrlich und wiederholt tun, denn dies braucht Zeit.
10. Politikberatung ist nicht nur nach außen gerichtet, sondern stark auch nach innen. Die eigene Organisation muss zur Politik beraten werden, um sich vorbereiten, abstimmen und über Strategie entscheiden sowie Bündnispartner finden zu können. Ohne interne Vorbereitung und Absicherung bleibt auch die externe Stimme in der Politik schwach.

#### Literatur

Kitz, V. (2013): Beruf Politikflüsterer: Wie Lobbyisten Parlamentarier umgarnen. Online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/beruf-politikfluesterer-wie-lobbyisten-parlamentarier-umgarnen-a-921306.html>

Rieger, G. (2013): Das Politikfeld Sozialarbeitspolitik. In B. Benz, G. Rieger, W. Schönig, & M. Többschukalla: Politik Sozialer Arbeit, Band 1, S. 54-69, Weinheim: Beltz Juventa

Schmidt, A., & Hustedt, M. (2013): 12 „Goldene Regeln“ für gute Lobbyarbeit. Wer nicht kommuniziert, für den entscheiden andere. In: A. Dietz, & S. Gillich: Barmherzigkeit drängt auf Gerechtigkeit. Anwaltschaft, Parteilichkeit und Lobbyarbeit als Herausforderung für Soziale Arbeit und Verbände, S. 131-140, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt

Weber, Max (1973): Der Beruf zur Politik. In: Soziologie – Universalgeschichtliche Analysen – Politik, S. 167-185, Stuttgart: Alfred Kröner Verlag

## Georg Büttler

### Ein Schlaglicht aus der Perspektive der (politischen) Verwaltungsspitze

*Georg Büttler ist Bürgermeister und Sozialdezernent in der Stadt Worms gewesen. Nachdem er in den Ruhestand ging, konnte er für PEP als Experte aus der kommunalen Verwaltungsspitze gewonnen werden.*



Links Georg Büttler auf der Abschlussdiskussion

*Als Beitrag für den Projekteinstieg skizzierte er die finanzielle Situation der Kommunen, die verwaltungstypischen Steuerungsformen und die medialen Abhängigkeiten der Politik. Wer mitreden will, braucht nach seiner Überzeugung harte Fakten, muss das Denken in Produkten nachvollziehen und sich in Netzwerken bewegen können. Jugendarbeit ist eine Pflichtaufgabe, stellte Büttler mehr als einmal fest. Gleichwohl müsse die Jugendarbeitspraxis ihr Image pflegen, etwa ihr Potenzial als Bildungsträger und ihre Unterstützungsfunktion für benachteiligte junge Menschen herausstellen, sich um die Erschließung alternativer Geldquellen kümmern und vor allem lernen, sich in den „kommunalen Organismus“ zu integrieren. Wer nicht selbst steuert, der wird gesteuert, war das Credo, mit dem auch er bei den Teilnehmenden für eine strategische Positionierung der Jugendarbeit im kommunalen Gefüge warb.*

*Aus dieser, hier nur angedeuteten Perspektive heraus begleitete er die Einzelprojekte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und gab ihnen seine Empfehlungen zur Strategieentwicklung mit auf den Weg. In der Abschlussdiskussion nahm er dann Stellung zum Gesamtprojekt:*

### PEP – Zur Nachahmung empfohlen

Wenn ich mir vorstelle, dass der Verwaltung durch ein solches Projekt „zugearbeitet“ wird, dann ist das schon hilfreich und beflügelt auch. Insofern kann ich mich dem Motto „Learning to fly“, das Prof. Lindner dem Projekt gegeben hat, vorbehaltlos anschließen. Und ich würde es meinem Nachfolger im Amt durchaus empfehlen, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein solches Projekt zugänglich zu machen.

Dabei ist das jetzige Projekt aus meiner Sicht erst der Anfang. Jetzt steht die Reflexion darüber an, was sich bewährt hat und wie wir fortfahren können. Das Modell des Coachings war sicher zentral, ob es jetzt in gleicher Form oder anders erfolgt, das kann im Augenblick mal dahingestellt bleiben. Und dann wird es darum gehen, über das Modell und die Erfahrungen damit zu informieren. Zu glauben, dass es mit der Auswertungsveranstaltung und einer Website im World-Wide-Web getan sei und alles weitere laufe von selbst, das wäre so, als wenn wir draußen ein Feuerzeug betätigen würden und glauben dabei, dass wir sogar im Weltall gesehen werden. Es stellt sich vielmehr die Aufgabe, die Kommunikation über PEP wahrnehmungsorientiert zu verbreiten. Es geht dabei über die Website hinaus auch in Richtung Social-Networking. Jedoch die Kernelemente der persönlichen Begegnung und der direkten Kommunikation müssen dabei zusätzlich weiter gepflegt und ausgebaut werden.

Für ein entsprechendes Projekt in der Jugendarbeit muss man viele Kräfte mobilisieren. Es ist komplex, schwierig, und von daher habe ich mich zu Anfang auch gefragt, warum muss es ausgerechnet Jugendarbeit sein? Der Bereich „Kindertages-

stätten" wäre doch viel einfacher zu bearbeiten. Meine eigene Skepsis zu Beginn, als man noch nicht wusste, was dabei herauskommt, sagt mir auch: Für eine Institutionalisierung von PEP oder PEP-ähnlichen Strukturen braucht man sicher viele Apostel. Am leichtesten tut man sich dabei ohne Zweifel, wenn man das selbst erlebt hat, so wie ich z. B. durch die Mitwirkung in der Rolle der Politik bzw. Verwaltung. Ich bin deshalb auch gerne bereit Unterstützung zu leisten für eine PEP-Wiederholung, den Zugang zu eröffnen zu den Jugendämtern der Arbeitsgemeinschaften Nord und Süd der Jugendämter sowie zu den Sozialausschüssen der Kommunalen Spitzenverbände.

### **Kommunikation ist generell das Schlüsselwort**

Für PEP spricht auch, dass Kommunikation im Rahmen der Verwaltung und nicht zuletzt der Verwaltungsleitung ein Schlüsselwort ist, wenn man gute Ergebnisse erzielen will. Denn eine Sozialdezernentin oder Bürgermeisterin bzw. ein Sozialdezernent oder Bürgermeister ist nicht Chef in dem Sinne, dass sie bzw. er alles alleine entscheiden könnte, auch wenn das nach außen so aussieht. Sie oder er ist vielmehr eingebettet in politische Strukturen und in das Gesamte der Verwaltungsleitung. Da ist die Oberbürgermeisterin oder der Oberbürgermeister, da ist die Spitze der Finanzverwaltung und schließlich die Leitung des Personalamts und man muss schon eine Teamplayerin oder ein Teamplayer sein, um Erfolg zu haben. Aber natürlich hat man zugleich auch eigene Verantwortung, da kann man sich nicht wegducken und hinter anderen verstecken.

Wir haben deshalb in anderen Gestaltungsbereichen durchaus schon ähnliche Prozesse wie bei PEP in der Verwaltung aufgesetzt, aber eben nicht für die Jugendarbeit. Wir wussten schon, wenn solche Prozesse gut begleitet werden, sind sie hilfreich, d. h., dann ist es auch hilfreich für die Ver-

waltungsspitze sich damit auseinanderzusetzen. Was die Jugendarbeit angeht, kann ich für mich sagen: Vielleicht hätte ich mich an so einem Projekt PEP früher beteiligen sollen, dann hätte ich in meiner aktiven Zeit noch davon profitieren können.



Georg Büttler und Julia Müller-Muth

### **PEP-Erfahrungen können beflügeln**

Was bei dem Projekt herausgekommen ist, das hat mich schon begeistert und auch beeindruckt! Auf die Details und auch die konkreten Hinweise und Anmerkungen zu den Einzelprojekten kann ich hier nicht eingehen, aber so viel kann ich doch sagen: Es geht doch immer was! Es gibt allerdings keinen Königsweg. Jeder und jede muss von seinem oder ihrem Standort ausgehen, Ziele festlegen und dann das „Navigationsgerät“ entsprechend einstellen. Es gilt herauszufinden, wo stehen wir, was die Kommunikation und die Vernetzung mit anderen angeht, und wie kann ich die Eine oder den Anderen für die Sache der Jugendarbeit gewinnen. Manchmal muss man auch die Ziele zurückschrauben, sie der Realität anpassen. Das Ganze ist ja ein Prozess ..., aber im Ergebnis lässt sich sagen: PEP war ein erfolgreicher Prozess. PEP konnte beflügeln und ist in jedem Fall zur Nachahmung zu empfehlen, das hab ich ja eingangs bereits betont.

Prof. Lars Holtkamp

### Plädoyer für ein pragmatisches Management in der offenen Jugendarbeit aus der kommunalwissenschaftlichen Perspektive

„Ja, mach nur einen Plan!  
Sei nur ein großes Licht!  
Und mach dann noch 'nen zweiten Plan  
Gehn tun sie beide nicht.“  
(Berthold Brecht)

Die empirische Kommunalwissenschaft bzw. lokale Politikforschung beschäftigt sich häufig kritisch mit der Einschränkung der kommunalen Selbstverwaltung und den unterschiedlichen Reformen in den Kommunen (Bogumil/Holtkamp 2013). Man muss diese empirischen Entwicklungen und Rahmenbedingungen sich erstmal vergegenwärtigen, um zu realitätstüchtigen Empfehlungen zu kommen. Zu häufig wurden den Kommunen schon von normativen Wissenschaften und Stiftungen vielversprechende Rezepte verschrieben, die zu massiven Implementationsproblemen und Enttäuschungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt haben. erinnert sei hier nur an das neue Steuerungsmodell und die anschließende Doppik, die bei sehr hohem Verwaltungsaufwand und Transaktionskosten, kaum erkennbare Verbesserungen in der politischen Steuerung gebracht haben (Holtkamp 2012). Diesem Argumentationsgang folgt auch die Gliederung des vorliegenden Beitrags. Zuerst werden die schwierigen Rahmenbedingungen der offenen Jugendarbeit skizziert, um daran anschließend die empirischen Probleme umfassender Planungsansätze zu präsentieren. Vor diesem Hintergrund wird dann für ein pragmatisches Management plädiert, das die Grenzen umfassender Rationalität reflektiert und vorwiegend einen kleinschrittigen Veränderungsprozess in der offenen Jugendarbeit einleiten kann. Hierzu kann auch das Projekt PEP einen wichtigen Beitrag leisten.

## 1. Legitimations- und Haushaltskrise

Die offene Jugendarbeit ist seit Jahren in einer schwierigen Situation. Während andere Bereiche der Kinder und Jugendhilfe erheblich expandieren konnten, schrumpft das Personal und das Budget für offene Jugendarbeit beständig. Gerade in Rheinland-Pfalz ist hierbei noch die sehr bescheidene Ausgangslage zu berücksichtigen. Bei der Höhe der Ausgaben für offene Kinder- und Jugendarbeit 2013 liegt Rheinland-Pfalz im Bundesländervergleich auf dem letzten Rang. Auch bei der Zahl der Stellen pro Einrichtung erreicht Rheinland-Pfalz nur den drittletzten Platz<sup>1</sup>. Bei dieser Personallage kommt noch erschwerend hinzu, dass sich Rheinland-Pfalz zusätzlich durchschnittlich die kleinsten Kommunen leistet, und so die offene Jugendarbeit vor Ort meist nur von Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfern bestritten wird. Diese Situation dürfte sich auch kaum nachhaltig verbessern, weil die Kommunen in Rheinland-Pfalz mit die höchsten Kassenkredite pro Einwohner haben und der aufgelegte Entschuldungsfonds zwar Altschulden abdeckt, aber durch die neuen Fehlbeträge in jedem Haushaltsjahr wird dieser Entlastungseffekt vollständig „aufgefressen“.

Dabei ist zu betonen, dass sowohl Banken als auch die Kommunalaufsicht in anderen Bundesländern schon bei niedrigeren Kassenkrediten Besorgnis äußern, weil Kassenkredite nach dem Haushaltsrecht nur kurzfristig zur Überbrückung von Defiziten verwendet werden dürfen. Die Kommunen in Rheinland-Pfalz finanzieren sich demgegenüber schon seit Jahrzehnten mit stetig steigenden Kassenkrediten. Ähnlich wie wenn im Privathaushalt das Dispo aus dem Ruder läuft, sind steigende kommunale Kassenkredite ein Alarmsignal, das zu Ausgabenkürzungen führen sollte. Demensprechend stehen alle nicht individuell einklagbaren öffentlichen Leistungen und das hier eingesetzte Personal zur Disposition. Dies hat bereits in den letzten Jahren die offene Jugendarbeit schwer getroffen:

<sup>1</sup> Vgl. zu den Daten im Bundesländervergleich [http://www.kvjs.de/fileadmin/publikationen/jugend/2015-Bericht\\_Jugendarbeit\\_Jugendsozialarbeit.pdf](http://www.kvjs.de/fileadmin/publikationen/jugend/2015-Bericht_Jugendarbeit_Jugendsozialarbeit.pdf)

**Abbildung 1: Kommunale Kassenkredite pro Einwohner im Jahre 2013**

Baden-Württemberg	█	21
Bayern	█	31
Sachsen	█	13
Thüringen	█	66
Schleswig-Holstein	█	276
Brandenburg	█	327
Mecklenburg-Vorpommern	█	343
Niedersachsen	█	640
Sachsen-Anhalt	█	434
Hessen	█	1.074
Nordrhein-Westfalen	█	1.263
Rheinland-Pfalz	█	1.447
Saarland	█	1.803

Seit 1998 hat sich in diesem Bereich bundesweit „die Zahl der Vollzeitäquivalente um 40 % reduziert, von 33.300 auf 19.800 Stellen. Das ist vor allem das Ergebnis des Rückgangs der Beschäftigten, die mehr als 30 Stunden wöchentlich arbeiten (- 46 %). Die Zahl der Beschäftigten, die weniger als 16 Stunden wöchentlich arbeiten, hat dagegen zugenommen (+ 29 %)“ (Dahme/Wohlfahrt 2014, S. 19).

Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur die Angebote in der offenen Jugendarbeit, sondern auch die Nachfrage schrumpfen. Mit dem Trend zur Ganztagschule steht den Schülerinnen und Schülern immer weniger Freizeit zur Verfügung, die sie vorwiegend mit medialem Konsum und nicht in Einrichtungen der offenen Jugendarbeit verbringen, wie die Jugendbefragung 2013 in Rheinland-Pfalz zeigt. Wenn so z. B. gut 23 % der Jugendlichen angeben, dass sie weniger als 2 Stunden alltags Freizeit haben, ist es für diese kaum denkbar bei der sehr kleinräumigen Struktur in Rheinland-Pfalz in dieser Zeit mit Hin- und Rückweg Einrichtungen der offenen Jugendarbeit in der nächsten Kreisstadt zu erreichen.

Vor diesem Hintergrund sind Forderungen der Sozial- und Jugendarbeit nach mehr Geld und Planung kaum zu realisieren, weil die Politik bei stetig zunehmendem Konsolidierungsdruck unter der

Schuldenbremse und steigender Kassenkredite, sowie offensichtlich auch nachlassender Nachfrage, sicherlich nicht zusätzliche Mittel in die offene Jugendarbeit „pumpen“ wird.

## 2. Erfahrungen mit anspruchsvollen Planungsansätzen

Dass der Aufwand, den man für Planung betreibt, auch etwas damit zu tun hat, über wieviel Haushaltsmittel und Personal man verfügt, ist klar. Aber selbst wenn diese zur Verfügung stehen, sind rational umfassende Planungsmodelle in den Kommunen, wie das NSM, die Doppik, gemessen an ihren eigenen Zielsetzungen weitgehend gescheitert.

Die rational-umfassende Planung fängt damit an, klare Ziele zu formulieren, um daraus dann die geeigneten Mittel herzuleiten, die insgesamt zu dementsprechenden Budgets führen. Der Erfolg der Maßnahmen – also inwieweit die anvisierten Wirkungen erreicht werden, oder zumindest der Output – soll dann über Indikatoren gemessen und zum Teil in der weiteren Budgetplanung berücksichtigt werden. Das hört sich zunächst einfach an und wird so oder ähnlich immer wieder der offenen Jugendarbeit empfohlen, aber in der Praxis scheitern diese Konzepte schon beim ersten Schritt.

Gerade im Zuge des Neuen Steuerungsmodells und der Doppik wurde deutlich, dass die Kommunalpolitik nur begrenzt zur Definition von Zielen zu bewegen ist (Holtkamp 2012). Dies ist wohl einer der Bausteine des Neuen Steuerungsmodells und der Doppik, der am wenigsten in der kommunalen Praxis umgesetzt wurde. Für diese Zurückhaltung der Kommunalpolitik gegenüber Zielen sprechen vor allem drei Gründe:

- Erstens hat die ehrenamtliche Kommunalpolitik nicht die Zeitkapazitäten, um sich intensiv auf diese anspruchsvolle Aufgabe vorzubereiten.
- Zweitens wird die Diskussion von Zielen von den Wählerinnen und Wählern und der Lokalpresse nach Auffassung der Kommunalpolitik nicht in dem Maße honoriert wie die Detailintervention. Die Zieldefinition wird also nicht als eine sinnvolle Stimmenmaximierungsstrategie angesehen, weil die Wählerin oder der Wähler von der Kommunalpolitik eher erwartet, dass sie die kleinen Anliegen in seinem persönlichen Umfeld direkt aufgreift.
- Drittens haben gerade die Mehrheitsfraktionen, die die Ziele verabschieden müssten, kein Interesse sich in starkem Maße festzulegen und die Ziele zu priorisieren. Können sie diese Ziele schließlich nicht erreichen, bieten sie den Oppositionsfraktionen eine „unnötige Angriffsfläche“.



Prof. Lars Holtkamp auf der Abschlusstagung

Die mühsame Entwicklung von Zielen macht darüber hinaus nur dann Sinn, wenn die tatsächliche Zielerreichung gemessen wird (das setzt wiederum auch bei Zielkonflikten die Priorisierung voraus, die kaum in einer Kommune geleistet wurde) und dies auch Einfluss auf die implementierten Maßnahmen und Budgets hat. Viele Gründe sprechen dagegen, dass eine Evaluation, wenn tatsächlich klare Ziele definiert worden sein sollten, auch nur annähernd umgesetzt werden kann:

- Um halbwegs zuverlässig beantworten zu können, inwieweit gesetzte Ziele erreicht wurden, müssen in der Regel relativ viele Indikatoren entwickelt werden, bei denen man nur sehr begrenzt auf Daten der amtlichen Statistik zurückgreifen kann. Durch die notwendigerweise regelmäßig zu erhebenden Indikatoren werden erhebliche Zeit- und Finanzressourcen gebunden.
- Selbst wenn es gelingt, die wesentlichen Veränderungen in einem Bereich valide abzubilden, wäre es immer noch sehr schwer zu beurteilen, ob eine Verbesserung der Indikatorenwerte tatsächlich auf den Einsatz von politischen Programmen oder auf veränderte günstige Rahmenbedingungen zurückzuführen ist.
- Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Planerinnen und Planer darauf angewiesen sind, dass die leistungs anbietenden Fachverwaltungen ihre Daten immer vollkommen ungeschönt weiterleiten, was dann unwahrscheinlich ist, wenn diese Indikatoren tatsächlich in einem Zusammenhang mit zukünftigen Ressourcenzuweisungen stehen sollten.

Das sind nur einige der illustren Probleme, die man auch bei Planungsansätzen in der offenen Jugendarbeit erwarten kann. Mehr Planungsaufwand ohne Wirkung („Datenfriedhöfe“) kann man sich gerade in diesem krisenhaften Politikfeld aber nicht leisten.

### 3. Pragmatisches Management

Neben den Problemen umfassender Planung und der Kassenkreditproblematik ist zu berücksichtigen, dass die Jugendhilfe stark vom Korporatismus geprägt ist und im Jugendhilfeausschuss als Wohlfahrtskartell damit größere Umverteilung zu Gunsten neuer Angebote unwahrscheinlich ist. Im Kern sind also nur kleinere inkrementalistische Veränderungen zu erwarten, was wiederum dafür spricht den Planungsaufwand möglichst zu reduzieren. Deshalb sind umfassende Analysen und Erklärungsmodelle zu vermeiden.

Oder, wie es William James als Wegbereiter des wissenschaftlichen Pragmatismus prägnant formuliert hat: Für die Praxis ist es unerheblich, ob möglicherweise die Heizelmännchen, der Bäcker oder die Nachtelfen das Brot in der Nacht gebacken haben – entscheidend ist das Resultat (James 1977, S. 30). Und wenn das Resultat deutlich kleiner als der Aufwand ist, hat man in Zeiten der Haushaltskonsolidierung schlechte Karten. Deshalb plädiere ich für ein pragmatisches Management in der offenen Jugendarbeit. Der Begriff stammt ursprünglich aus der empirischen Unternehmensforschung für Klein- und Mittelbetriebe. Anstelle von (gerade auch von der betriebswirtschaftlichen Kommunalwissenschaft empfohlenen) „Königswegen mit anforderungsreichen Pro-

grammen wird einer kleinschrittigen Förderung betrieblicher Kompetenzentwicklung mit realistischen Erwartungen“ (Georg 2003, S. 25) der Vorzug gegeben.

Ein solches Reformvorhaben würde sich als „Pragmatisches Management“ neben der Fortschreibung inkrementalistischer Routinen darauf konzentrieren zunächst die Bedarfe und Zeitrressourcen der Jugendlichen grob zu ermitteln. Zugleich wären die kommunalen Handlungsspielräume in der öffentlichen und freien Jugendhilfe und der Schulsozialarbeit inklusive zusätzlich mobilisierbarer staatlicher Fördermittel zu erfassen. Nur wenn Handlungsbedarf, Problemlösungsansätze und Handlungsressourcen vorhanden sind, lohnt es sich dann in einem „Mixed-Scanning-Ansatz“<sup>2</sup> näher „heranzuzoomen“ und in konkretere Planungstechniken, wie sie mit der Netzwerkanalyse oder SWOT-Analyse auch im Projekt PEP vermittelt wurden, einzusteigen. Je mehr die Kreise der Akteure sich überschneiden, desto eher kann man eine Flexibilisierung des Bestands und neue kleinere Projekte realisieren, die tatsächlich auch einen besseren Output erreichen können.

<sup>2</sup> Im Pragmatischen Management würde damit der vermittelnde Mixed-Scanning-Ansatz von Etzioni in der damaligen Inkrementalismusdiskussion gefolgt.

Abbildung 2: Pragmatisches Management in der offenen Jugendarbeit



Das pragmatische Management als eine Spielart des Inkrementalismus bzw. in deutscher Übersetzung „Sich-Durchwursteln“ hat sicherlich „nichts Heroisches, sondern hinterlässt bei vielen Wissenschaftlern den Eindruck, dass bei dieser Methode die Entscheidungsträger, nur zu unbeholfen, zu irrational oder zu faul sind, um den Entscheidungen eine klare Linie zu geben“ (Schimank 2005, S. 237).

Dass Inkrementalismus nicht nur individuell vor dem Hintergrund der Eigeninteressen, sondern auch bei Berücksichtigung von gemeinwohlorientierten Zielen durchaus rational sein kann, weil man hierdurch viele Entscheidungen schnell treffen kann, um Zeit zu gewinnen und sich „bei wenigen Entscheidungen mehr Zeit nehmen und Planung leisten zu können“ (Schimank 2005, S. 350), wird in der Kommunalwissenschaft und -praxis häufiger ignoriert. Demgegenüber wurde im Projekt PEP genau dies berücksichtigt und nur kleinere Projekte anstelle von Datenfriedhöfen und umfassenden Leitbildern angestoßen. Mit dieser pragmatischen Ausrichtung ist die offene Jugendarbeit auch in der Haushalts- und Legitimationskrise zukunftsfähig.

## Literatur

Bogumil, J. u. Holtkamp, L. (2013): Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung – Eine praxisorientierte Einführung, bpb Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn

Dahme, H. u. Wohlfahrt, N. (2014): Zur Lage der Kommunal Finanzen und ihre Auswirkungen auf die Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe, ver.di Bundesverwaltung, Berlin

Georg, A. (2003): Das Projekt PragMaGuS – ein Modellvorhaben mit Kleinbetrieben aus der Region Dortmund; vgl. <http://www.sfs.tu-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc/60/pragmagus.pdf>

Holtkamp, L. (2012): Verwaltungsreformen – Eine problemorientierte Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden

James, W. (1977): Der Pragmatismus, Hamburg.

Schimank, U. (2005): Die Entscheidungsgesellschaft – Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden.

Aufmerksame Zuhörerinnen und Zuhörer auf der Abschlusstagung



**Prof. Herbert Schubert**

## **Bedeutung der Netzwerkarbeit für die Profilierung von Jugendarbeit**

Das Praxisentwicklungsprojekt (PEP) in Rheinland-Pfalz folgte in den Jahren 2013 bis 2015 der Leitfrage, wie sich Jugendarbeit in der öffentlichen Sphäre professionell darstellen und die Anliegen der Jugendlichen ins politische Feld wirkungsvoll einbringen kann. Zu Grunde liegt der Anspruch, dass auch die strategische Interessenvertretung als Aufgabe der Jugendarbeit verstanden werden muss. Im Praxisentwicklungskonzept wurden Akteure der Jugendarbeit daher fachlich qualifiziert, damit sie im Austausch mit Schlüsselpersonen der lokalen und regionalen Politik aber auch der Verwaltung und einschlägigen Institutionen zur Profilierung der Jugendarbeit beitragen können. Eine grundlegende Kompetenz betrifft dabei die Netzwerkarbeit. Im Folgenden wird skizziert, wie Akteure der Jugendarbeit im Rahmen von Netzwerkstrategien Wege in den politischen Raum finden, um dort Argumente für die Jugendarbeit erfolgreich einzubringen. Darüber hinaus werden die Erfahrungen eingeordnet, die in den rheinland-pfälzischen Projekten bei der Netzwerkarbeit gemacht wurden.

### **1. Pfade der Übertragung und Ansteckung**

Nicholas Christakis und James Fowler haben in der Studie „Connected! Die Macht der Netzwerke“ (2010) den besonderen Wirkungszusammenhang von sozialen Netzwerken herausgearbeitet. Soziale Beziehungen werden von ihnen als „Leiterbahnen“ bezeichnet, über die sich positive wie negative Verhaltensweisen und Haltungen verbreiten (vgl. ebd., S. 21). An der einfachen Organisationsform der Eimer- und Telefonkette wird das veranschaulicht: Die Weitergabe – z. B. von Information – erfolgt in spezifischen Anordnungen von Menschen nach dem systematischen Prinzip, dass jeder Akteur mit zwei weiteren – jeweils einer davor und danach postiert – zu einer Kettenreaktion verbunden ist (vgl. ebd., S. 22 ff). Die Autoren leiten zwei grundlegende Charakteristika

sozialer Netzwerke ab: erstens die Beziehung und zweitens die Übertragung als das, was über die Beziehung weitergegeben wird (vgl. ebd., S. 32). Der Mechanismus der Übertragung lässt sich quasi als Ansteckungseffekt in Netzwerken beobachten: Alles, was jemand tut, beeinflusst seine direkten Kontakte, die Kontakte seiner Kontakte und die Kontakte der Kontakte seiner Kontakte. Und was auf diesen Pfaden passiert, beeinflusst ihn im Gegenzug.

Christakis und Fowler haben auf dieser Grundlage Netzwerkgesetze formuliert wie (vgl. ebd., S. 33 ff): „Wir prägen unser Netzwerk“ und „das Netzwerk prägt uns“/„Unsere Freunde prägen uns“. Es wird dabei auf die anthropologische Grundlage verwiesen, dass Menschen die Neigung haben, andere zu beeinflussen, aber auch nachzunehmen. Allerdings beschränkt sich dieser Effekt nicht nur auf die direkten Kontakte, sondern reicht weit darüber hinaus, was von den Autoren in einem weiteren Netzwerkgesetz formuliert wird: „Die Freunde der Freunde unserer Freunde prägen uns“ (vgl. ebd., S. 40). Diese Beeinflussung über indirekte Beziehungen haben Christakis und Fowler das „Gesetz der drei Schritte“ genannt (vgl. ebd., S. 46). Das Verhalten von Menschen wirkt somit über die Netzwerkpfade in die soziale Umgebung, wobei sich sogar Personen beeinflussen, die nicht direkt verbunden sind und sich möglicherweise gar nicht kennen. Der Übertragungsradius endet quasi um drei Ecken: Der Einfluss von Freunden der Freunde unserer Freunde erreicht uns noch (schwach); ein Einfluss der Freunde von Freunden der Freunde unserer Freunde ist dagegen nicht mehr nachweisbar. Daraus lässt sich die Erkenntnis ableiten, dass Netzwerke alles verstärken, „was in sie eingespeist wird“ (vgl. ebd., S. 51). Christakis und Fowler haben den zugrunde liegenden Ansteckungseffekt versucht zu messen. Für die Einsamkeit wurde beispielsweise folgende Effektkaskade ermittelt: „Wie einsam wir sind, hängt nicht nur mit unseren Freunden zusammen, sondern auch mit den Freunden unserer Freunde und mit deren Freunden. Ein Blick auf das gesamte Netzwerk zeigt, dass wir mit einer um 52 % größeren Wahrscheinlichkeit einsam sind, wenn

einer unserer direkten Kontakte einsam ist. Um zwei Ecken beträgt diese Wahrscheinlichkeit 25 %, und um drei Ecken sind es immerhin noch 15 %. Danach verschwindet der Effekt“ (vgl. ebd., S. 86 f). Auch Glück (vgl. ebd., S. 80) und Übergewicht (vgl. ebd., S. 144 ff) übertragen sich im Gefüge der Netzwerkbeziehungen in ähnlicher Weise – immer verringert sich diese Wirkung sozialer Netze erst hinter der dritten Pfaddistanz deutlich auf ein relativ geringes Niveau.

Für das PEP-Vorhaben sind besonders Hinweise zur „Architektur des politischen Einflusses“ interessant (vgl. ebd., S. 261 ff). Auf der Grundlage von Untersuchungen über Lobbynetzwerke betonen die Autoren, dass direkte Beziehungen zu hochrangigen Politikerinnen und Politikern nicht schädlich sind, dass der Erfolg aber vom Netzwerk als ganzem abhängt. Es kommt also auf die Netzwerkstrategie an und weniger darauf, mit einzelnen Akteuren ins Gespräch zu kommen. In der Synthese kommen Christakis und Fowler zu der Schlussfolgerung, dass das traditionelle Modell des homo oeconomicus, der rational, egoistisch und autonom handelt, keinen angemessenen Orientierungsrahmen bietet. Die Autoren entwickeln als Alternative das Konstrukt des „Netzwerkmenschen“ – des „homo dictyos“ (vom lateinischen homo für Mensch und vom griechischen diktyon für Netzwerk): Sein Verhalten lässt sich nicht auf das Eigeninteresse reduzieren – alle Entscheidungen werden in Abhängigkeit vom Beziehungsgefüge getroffen, d. h. die soziale Einbettung beeinflusst das Verhalten (vgl. ebd., S. 285 f).

Das von Christakis und Fowler herausgearbeitete Übertragungs- und Ansteckungsprinzip sozialer Netzwerke kann auf die Netzwerkstrategie der Praxisentwicklungsprojekte übertragen werden: Wenn aus einem Projekt aktiv die Interessen zur Profilierung der Jugendarbeit über eine Netzwerkkette vermittelt werden, dann überträgt sich dieser Aktionswillen über Kooperationspartnerinnen und -partner spürbar auf weitere Kooperationspartnerinnen und -partner und erreicht so auch einflussreiche Zielpersonen im politischen und administrativen Sektor.

## **2. Anforderungen an die Praxisentwicklungsprojekte nach der Netzwerklogik**

Dem Konzept des Netzwerks liegt eine Metapher zugrunde: Bildlich handelt es sich um ein Geflecht, das aus Knoten (soziale Einheiten wie Personen oder Organisationen) besteht, die untereinander über Bänder (Beziehungen) verbunden sind. Ein Netzwerk wird folglich erst durch die Beziehungen unter den Knoten konstituiert – wenn keine Beziehungen unter einzelnen Akteuren bestehen, so können auch keine Informationen zwischen den und über die Knoten fließen. Die Verbindungen können unterschiedliche Beziehungsinhalte aufweisen: zum Beispiel Kommunikation in einem Kontakt per E-Mail, Autorität und Macht in der Hierarchie einer Organisation oder instrumentelle Interaktion im Arbeitsteam, der ökonomische Austausch im Handel, die gemeinsame Abstammung in der Verwandtschaft und affektive Gefühle zwischen Freunden.

Der Netzwerkbegriff unterscheidet sich deutlich vom Gruppenbegriff: In der sozialen Gruppe zählen nur die direkten Beziehungen, d. h. es wird die vollständige innere Verbundenheit vorausgesetzt. Jedes einzelne Gruppenmitglied muss einen hohen Aufwand leisten, um den direkten Kontakt mit jedem anderen Gruppenmitglied aufrechtzuerhalten. Wegen dieses umfangreichen Interaktionsaufwandes können Gruppen nur eine vergleichsweise geringe Anzahl von Akteuren integrieren. In der Folge überwiegt in der Gruppe eine Binnenorientierung und nach außen findet eine Abgrenzung statt. Im Konzept des Netzwerks haben neben den direkten Kontakten auch die indirekten einen hohen Stellenwert – die vollständige innere Verbundenheit wird weder erwartet noch ist sie wegen der tendenziell größeren Zahl von Akteuren sinnvoll. Das besondere an der Netzwerkperspektive besteht darin, dass die Akteure über die direkte Verbundenheit hinaus auch „indirekt eingebettet“ sind. Der Blick fällt dabei auf die Erreichbarkeit, ob Akteure andere Akteure indirekt – also vermittelt über dazwischen befindliche Akteure mit direkten Verbindungen – erreichen können. Die Sequenzen

zwischen den verschiedenen Beteiligten werden als „Pfade“ bezeichnet. Die Länge eines Pfades ist die Anzahl der direkten Verbindungen zwischen zwei nicht direkt verbundenen Akteuren. So betrachtet stellt das Netzwerk gegenüber der Gruppe die effizientere Organisationsform dar.

Die besondere Qualität des Netzwerks besteht somit darin, dass es nach außen eine offene Struktur darstellt: Es können eine höhere Anzahl von Akteuren und fortwährend weitere „Knoten“ über neue Beziehungsanschlüsse integriert werden. Für die Akteure der Jugendarbeit ist dabei von Interesse, dass sie Schlüsselpersonen der lokalen sowie regionalen Politik, der Verwaltung und der einschlägigen Institutionen über verschiedene Beziehungspfade erreichen können. Wie beim Reiseantritt durch das Studieren der Straßenkarte können die Fachkräfte der Jugendarbeit ihr Netzwerk analysieren, um unterschiedliche Wege der Übertragung zu reflektieren, über die Zielakteure angesteckt werden können.

Granovetter hatte in den 1970er Jahren die Unterscheidung zwischen „starken“ und „schwachen“ Beziehungen eingeführt. Starke Beziehungen bestehen in der Regel in Gruppenfigurationen. Schwache Beziehungen sind – wenn überhaupt – eher zwischen den verschiedenen Organisationen und zwischen Hierarchieebenen vorzufinden. Sie basieren oft auf einzelnen, kaum definierten Kontakten. Im Netzwerk der Jugendarbeit stellen die schwachen Verbindungen die Quelle für Pfade dar, über die meistens ein Weg zu schwer erreichbaren, aber für die Jugendarbeit notwendigerweise zu gewinnenden Netzwerkbereichen der Schlüsselpersonen gefunden werden kann.

Zur Vorbereitung auf diese praktische „Pfadanalyse“ ist es notwendig, sich einige Grundlagen des hier sog. „kleinen Netzwerk-Einmaleins“ zu vergegenwärtigen.

Zuerst ist ein Überblick über das Feld der organisationalen Akteure zu gewinnen. Oft haben sie die Gestalt von Beziehungsclustern, zwischen denen keine Verbindungen bestehen. Dann liegen sog. strukturelle Lücken zwischen auf sich bezogenen Beziehungsclustern vor (vgl. Abbildung 3). In diesen Fällen ist es schwierig, bereits bestehende Beziehungspfade zu nutzen. Stattdessen ist es angebracht, neue Beziehungspfade aufzubauen, über die Übertragungseffekte erzeugt werden sollen.

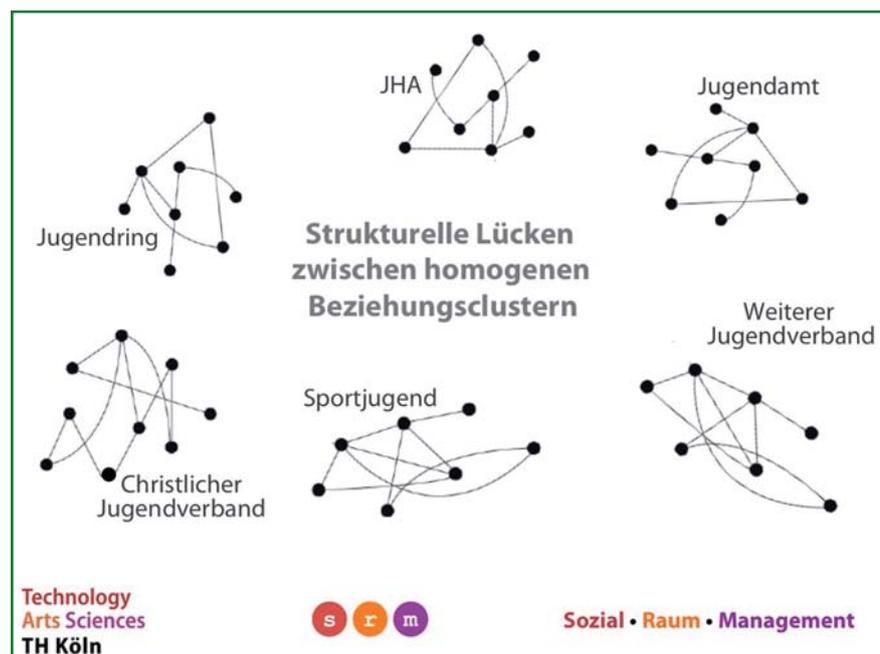


Abbildung 3: Versäulung, Verinselung und strukturelle Lücken

Als zweites sind die Knoten zu identifizieren, über die bereits Verbindungen zwischen den Beziehungsclustern verlaufen oder über die sich neue Verbindungen herstellen lassen (vgl. Abbildung 4). Dazu sind die Fragen zu beantworten, (1.) welche Akteure im Feld – in diesem Fall der Jugendarbeit – eine Rolle spielen, (2.) welche Beziehungen zwischen ihnen bestehen und (3.) wie sich die Summe dieser bilateralen Verflechtungen zu

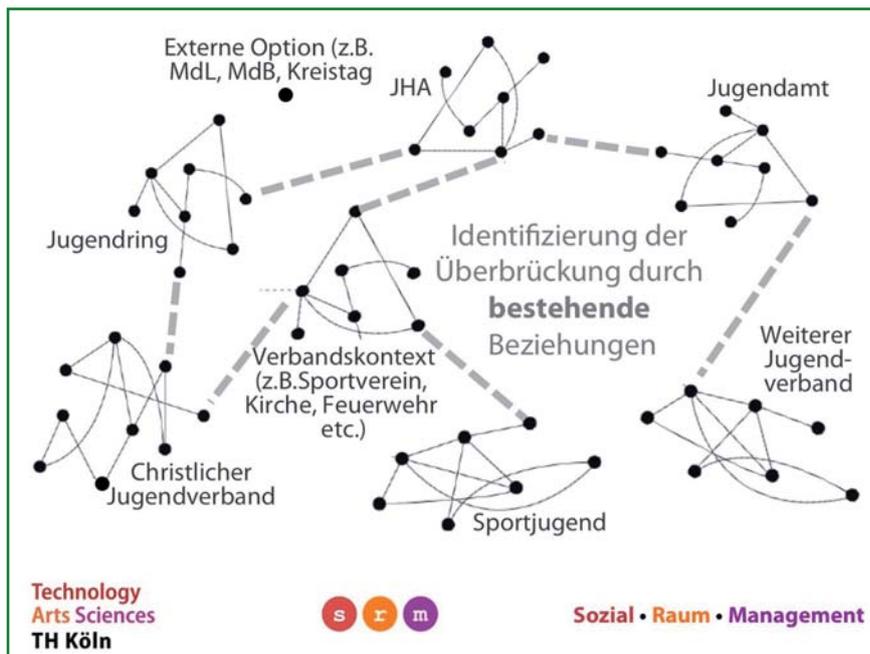


Abbildung 4: Analyse möglicher Brücken über die strukturellen Lücken

einem Netzwerk konfigurieren. Wie der Reisende, der zur Vorbereitung einer Autofahrt die Straßenkarte studiert, gewinnt auch die Fachkraft der Jugendarbeit durch diese Herangehensweise zunehmend eine Vorstellung, welche verschiedenen Wege sie nutzen könnte, um Verbündete zu gewinnen oder um Informationen erfolgreich bestimmten Schlüsselpersonen zukommen zu lassen.

Auf dieser Grundlage sind im dritten Schritt die gangbaren Beziehungspfade zu identifizieren, über die bestimmte Schlüsselpersonen in Institutionen, die für die Jugendarbeit vor Ort von Bedeutung sind, nicht nur erreicht werden können, sondern die vor allem einen hohen Übertragungs- und Ansteckungseffekt versprechen (vgl. Abbildung 5). Ein Pfad

darf dabei nicht als Linie wahrgenommen, sondern muss als Kette im Netz verstanden werden, über die zu übertragende Ansteckungsinhalte der Jugendarbeit – im Sinn eines Überzeugungsstroms – fließen können. Die Entscheidung für einen der möglichen Pfade kann nach quantitativen oder qualitativen Gesichtspunkten getroffen werden: Unter einem quantitativen Blickwinkel wird beispielsweise der kürzeste – d.h. effizienteste – Weg gewählt, bei dem also die geringste Zahl von Vermittlern zwischen

dem Ausgangs- und dem Zielpunkt liegt. Beim qualitativen Blick wird eher auf die Effektivität geschaut – also darauf, welche der vermittelnden Akteure auf dem Pfad dem eigenen Anliegen besonders wohlgesonnen sind oder über welche Personen ein besonders starker Einfluss der Übertra-

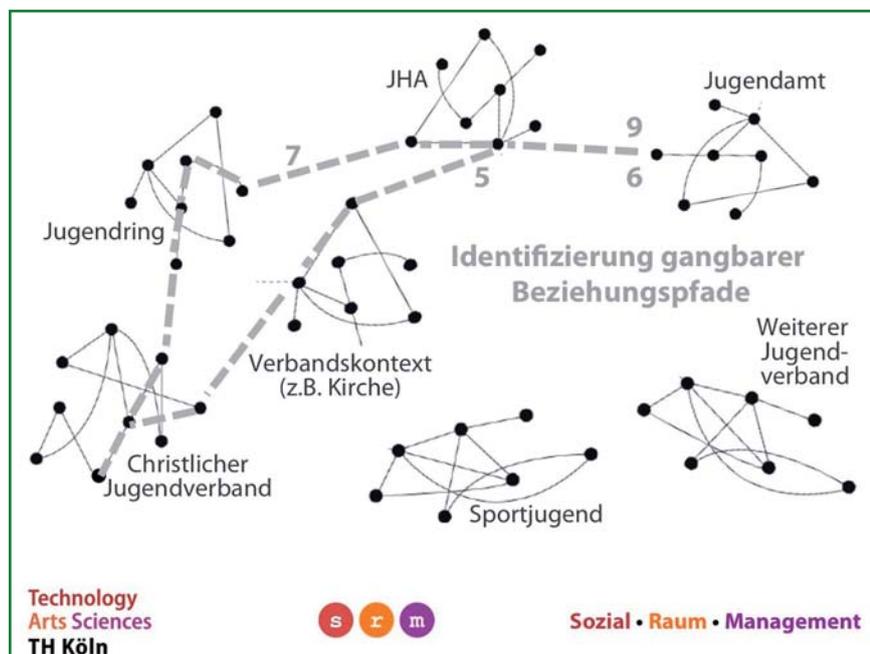


Abbildung 5: Identifizierung bestehender Pfade zur Erreichbarkeit von Schlüsselakteuren

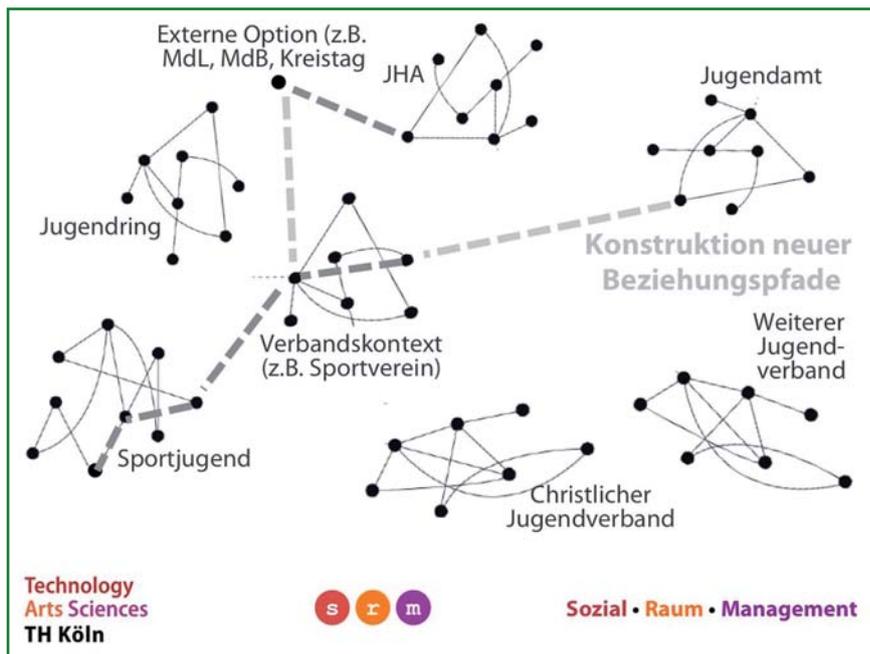


Abbildung 6: Entwicklung neuer Pfade zur Erreichbarkeit von Schlüsselakteuren

Unter einer strategischen Perspektive besteht oftmals auch die Möglichkeit, Akteure einzubeziehen, zu denen eine latente Konkurrenz besteht. Es muss dann eine Balance zwischen der Loyalität mit der eigenen Organisation und mit einer möglichen Allianz für die Jugendarbeit – als übergreifendem Interessenverbund – gefunden werden. Die Konkurrenz zwischen den beteiligten Organisationen und die vereinbarte Kooperation zwischen den beteiligten Personen verschmelzen dabei zu einem ambivalenten Verhältnis,

das Nalebuff und Brandenburger als „coopetition“ (im Deutschen „Koopkurrenz“) bezeichnet hatten.

Die Allianz basiert auf Koalitionen von zwei oder mehreren aktuellen oder potenziellen konkurrierenden Verbänden oder Organisationen, die in

gung erzeugt werden kann. Im Ergebnis kann das zu einer Strategie führen, fehlende Zwischenverbindungen durch die Konstruktion neuer Beziehungspfade zu überbrücken (vgl. Abbildung 6)

Damit verlässt die Fachkraft der Jugendarbeit die Analysephase und wechselt in die Strategiephase: Denn das erlangte Wissen über die regionale Netzwerk-„Landschaft“ muss nun reflektiert werden, damit eine Entscheidung getroffen werden kann, über wen welche Zielperson erreicht werden soll, was über den Pfad zu „transportieren“ ist (z. B. Information), wie dabei kommunikativ vorgegangen werden kann und welches Ergebnis erwartet bzw. als Erfolg gewertet werden kann.

Unter einer strategischen Perspektive besteht oftmals auch die Möglichkeit, Akteure einzubeziehen, zu denen eine latente Konkurrenz besteht. Es muss dann eine Balance zwischen der Loyalität mit der eigenen Organisation und mit einer möglichen Allianz für die Jugendarbeit – als übergreifendem Interessenverbund – gefunden werden. Die Konkurrenz zwischen den beteiligten Organisationen und die vereinbarte Kooperation zwischen den beteiligten Personen verschmelzen dabei zu einem ambivalenten Verhältnis,

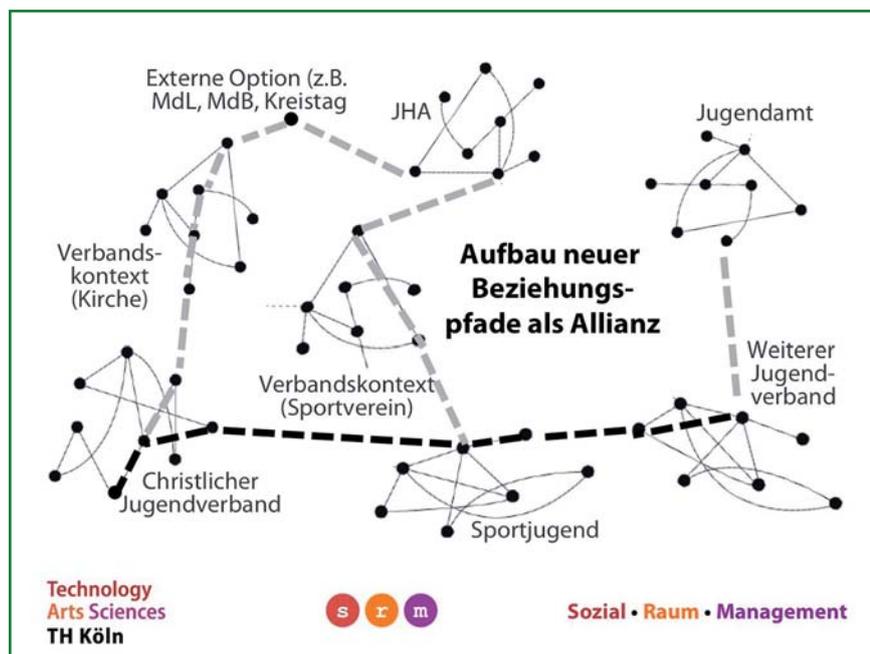


Abbildung 7: Neue Pfade zur Bildung von Allianzen

einer gemeinsamen Netzwerkstrategie zur Profilierung der Jugendarbeit gegenüber Schlüsselpersonen im administrativen oder politischen Raum sachlich – eventuell auch zeitlich begrenzt – zusammenarbeiten. Im Einzelfall kann die Kooperation nur von temporärem Charakter sein. Durch die Allianzbildung werden Stärken und Schwächen im Netzwerkgefüge kompensiert, und der Übertragungseffekt kann verstärkt werden.

### **3. Bewertung des Umgangs mit den Anforderungen in den Praxisentwicklungsprojekten**

Die meisten Praxisentwicklungsprojekte begannen mit Aktivitäten im unmittelbaren Beziehungsumfeld. Insbesondere wurde Führungspersonal der eigenen Organisation aktiviert, um Abstimmungsgespräche auf übergeordneten Ebenen zu aktivieren. Genannt wurden beispielsweise Besprechungen mit Abteilungsleitungen und Kreisbeigeordneten; ein anderes Beispiel waren Pressegespräche mit der Bürgermeisterin bzw. dem Bürgermeister sowie Ortsvorsteherinnen und Ortsvorstehern. Eine Differenzierung zwischen der eigenen Organisation und dem organisationalen Feld außerhalb fehlte aber oftmals – so besteht das Risiko, dass auf interne (Regel-) Abläufe fokussiert und kaum über die Organisation hinaus gedacht wird.

Einige konzentrierten sich darauf, eine Position in formalen Gremien zu erhalten. Der Institutionenbezug war dabei stärker ausgeprägt als die Netzwerkorientierung. Unter netzwerkstrategischer Sicht ist es aber als Erfolg einzuschätzen, wenn die angestrebten Positionen im formalen Gremiengefüge auch erreicht werden: So wurde die Mitgliedschaft im Jugendhilfeausschuss eines Landkreises erlangt und auch die Mitwirkung im Unterausschuss Jugendhilfeplanung. Es wird darauf gesetzt, Ergebnisse im Jugendhilfeausschuss vorzustellen und dadurch nachhaltige Entscheidungen zu initiieren. Diese Strategie ist erst einmal positionsfixiert und die relationsbezogene Sichtweise der Übertragung unterrepräsentiert. Es wird angeregt,

in Zukunft vermehrt auch in den Blick zu nehmen, über welche Vermittlungspersonen und „Verbündete“ die erlangte Position gestärkt und nachhaltig gesichert werden kann. Es muss vermieden werden, zum „ADABEI“ zu werden, also zu jemanden, der „auch immer dabei ist“, aber letztlich wenig Einfluss hat, zur Profilierung der Jugendarbeit beizutragen.

Eine weitere PEP-Strategie bestand darin, Gelegenheiten für einen Direktkontakt mit bedeutungsmächtigen Persönlichkeiten zu schaffen. Ein Beispiel ist das jährliche „Kamingespräch“ mit dem Landrat bzw. allgemein mit „bedeutungsmächtigen“ Persönlichkeiten. Sich einmal jährlich zu einem Gespräch zusammensetzen, birgt unter der Vernetzungsperspektive das Risiko des Punktuellen. Der große Zeitabstand kann verhindern, prozesshaft über eine Ansteckungskette ins Gespräch zu kommen und kontinuierlich die Interessen der Jugendarbeit zu vertreten. Hierzu wird angeregt, auch über Auswahlkriterien und Vermittlungsschritte nachzudenken, wie die „bedeutungsmächtigen“ Persönlichkeiten identifiziert und über Kontakte gewonnen – bzw. in der Metapher der Spinne „umgarnt“ – werden können. Für das Gespräch mit dem Landrat beispielsweise sollte eine vorbereitende Strategie mit dem Netzwerk gepflegt werden, in das der Landrat eingebettet ist (z. B. Vorabklärungen mit persönlichen Referentinnen und Referenten sowie Stabmitgliedern). Ein Kamingespräch kann dann eingebettet werden in einen „ansteckenden“ Kommunikationsprozess.

Sehr verbreitet ist die Strategie, Schlüsselakteure im direkten Kontakt zu überzeugen. Über einen bestimmten Zeitraum wird angestrebt, eine definierte Anzahl von (Planungs-) Gesprächen mit Schlüsselakteuren zu führen. In diesen Fällen wurden die Beziehungspfade zur Gewinnung der Schlüsselpersonen nur wenig reflektiert. Explizit wird meistens nur die oder der Kreisbeigeordnete aufgeführt, wobei unklar ist, ob es sich um die Zielperson handelt, die erreicht werden muss, um Erfolg zu haben, oder um eine Mittelsperson (Vermittlungsakteur) auf dem Pfad zu anderen Akteu-

ren, über die Interessen der Jugendarbeit abgesichert werden können.

Viele wurden durch PEP angeregt, einen systemübergreifenden Blickwinkel einzunehmen. So wurden die Schnittstellen zu anderen Gesellschafts- und Politikbereichen gesucht und reflektiert. In dieser Richtung muss bis hin zu einer Ausführungsskizze weiter gedacht werden. Diese weiter vordringenden Fragen sind: Über welche Beziehungsketten soll vorgegangen werden? Wer sind die relevanten Zielpersonen, über welche Mittelspersonen (Vermittlungsakteure) soll der Weg gesucht werden? Und welchen Nutzen soll diese Strategie für die Jugendarbeit haben? Eine solche Analyse der Beziehungspfade fehlt in einigen Projekten von PEP noch.

Eine interessante Strategie verfolgt beispielsweise der BDKJ: Die 51 Landtags- und 12 Bundestagsabgeordneten im Gebiet des Bistums Trier sollen zu Gesprächen eingeladen werden. Als Ziel wird angestrebt, dass in jedem der zehn Dekanate mindestens eine Abgeordnete oder ein Abgeordneter an dem Gespräch teilnehmen und seine bzw. ihre politische Arbeit durch die jugendpolitische Brille bewertet. Ein solcher Ansatz ist outputorientiert, und es wird empfohlen, ihn outcomeorientiert zu erweitern, indem genauer definiert wird, welche jugendpolitischen Wirkungen die Gespräche auslösen sollen. Netzwerkstrategisch stellt diese Strategie einen guten Auftakt dar. Es wird angeregt, als weiteren strategischen Schritt die Gespräche prozesshaft anzulegen, so dass interpersonelle Bindungen daraus resultieren, die mittelfristig „politisches Sozialkapital“ generieren. Dazu ist es notwendig, auch die Beziehungsketten zu den Politikakteuren als Zielpersonen strategisch mit aufzustellen. Auf diesem Weg lassen sich Mittelspersonen (Vermittlungsakteure) erkennen, die für einen erfolgreichen Aufbau der Gesprächsbeziehungen von Bedeutung sind.

Im Aktionsplan der Sportjugend Rheinland ist eine reflektierte Netzwerkstrategie deutlich zu erkennen, die zugleich mit einem empirischen Ansatz verbunden ist. Denn bei der Ermittlung des Ist-

Standes wurde dezidiert abgefragt, wer in welchem Jugendhilfeausschuss und Sportausschuss die Interessen der Sportjugend vertritt. Dabei entstand ein guter Überblick über diesen Personenkreis. Im nächsten Schritt werden einerseits diese Akteure zu Lehrgängen eingeladen, um den Personenkreis untereinander zu vernetzen und für die Gremienaufgaben besser aufzuklären, und andererseits kommt die Methode der „Vereinsberatung“ zur Anwendung, um die Zahl der in politischen Gremien Engagierten zu erhöhen. Das Ergebnis lässt erkennen, dass der Brückenschlag zwischen Sportjugend und Politik Stolpersteine aufweist, weil in der Sportjugend Engagierte vorwiegend an Sport und weniger an lokaler Politik interessiert sind. Ein Bewusstsein vom Nutzen kommunalpolitischer Gremienarbeit scheint bei vielen zu fehlen. Vor diesem Hintergrund ist zu empfehlen, einen Screening-Schritt zwischenschalten, um den Personenkreis herauszufiltern, dessen sport- und jugendpolitische Interessen kompatibel sind und die daher Beiträge zu wirkungsvollen Übertragungsketten leisten können.

Ein anderes vielversprechendes Beispiel betrifft die Koordination von 102 Kirchengemeinden in drei Dekanaten durch die Abteilung Jugend des Bistums Trier. Es wurden alle Konferenzen, Dienstgespräche, Arbeitsgruppen/-kreise, Ausschüsse und Versammlungen resümiert, die als vermittelnde Strukturen fungieren können. Die Netzwerkstrategie besteht darin, dass für das Ziel der Interessenwahrnehmung durch Vertreterinnen und Vertreter der Jugendverbände in den bestehenden Gremien dargestellt wird, über welche Mittelspersonen Ehrenamtliche in den Kirchengemeinden und Dekanaten angesprochen werden sollen. Reflektiert wird auch die Bildung einer Allianz zwischen den katholischen Jugendverbänden mit den anderen im Jugendring zusammengeschlossenen Jugendverbänden – verknüpft über die hauptberuflich Mitarbeitenden, um jugendpolitischen Interessen mehr Nachdruck verleihen zu können.

#### 4. Empfehlungen für die weitere Arbeit in den Praxisentwicklungsprojekten

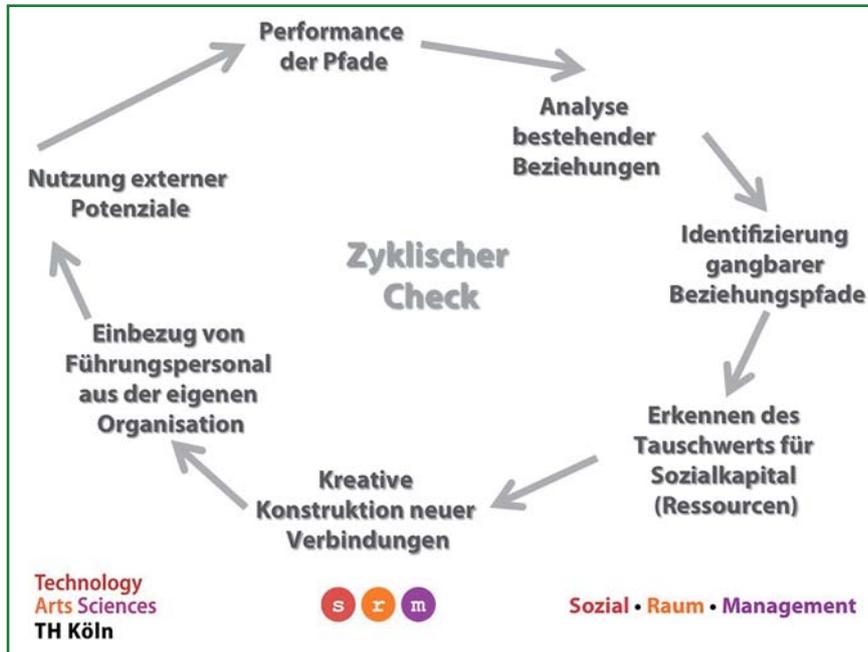


Abbildung 8: Bausteine erfolgreicher Netzwerkarbeit

Für die weitere PEP-Netzwerkarbeit wird die Beachtung der folgenden Checkliste empfohlen (vgl. Abbildung 8):

1. Das Netzwerk, in dem sich die PEP-Akteure zur Profilierung der Jugendarbeit weiter bewegen möchten, ist kontinuierlich weiter zu analysieren und zu reflektieren.
2. Dabei ist die Verbundenheit der Akteure zu recherchieren, die aus der PEP-Perspektive in die Vertretung von Interessen der Jugendarbeit einbezogen werden sollen.
3. Welche dieser Verbindungen zwischen Akteuren bevorzugt als übertragungsreiche Pfade genutzt werden können, ist zu identifizieren.
4. Zu reflektieren ist auch, welche „Performance“ bei der Nutzung dieser Wege notwendig ist (wen anstecken, wie auftreten, wie argumentieren etc.).
5. Dabei ist zu begründen, welche Ressourcen den Kontaktpartnern und Zielpersonen als Tauschwert angeboten werden können. Nach dem traditionellen Motto „eine Hand wäscht die andere“ muss für den Nutzen, der aus PEP-Perspektive erwartet wird, als Gegenwert ein Nutzen erbracht werden, den die Kontakt- bzw. Zielpersonen in der Übertragungskette erwarten.
6. Wenn bestehende Verbindungen nicht geeignet scheinen oder nicht gangbar sind, bleibt nur der Ausweg, kreativ neue Verbindungen zu konstruieren.
7. Auch dabei werden Verbündete gebraucht, mit denen zusammen der Ansteckungseffekt um drei Ecken herum erbracht werden kann. So können insbesondere Führungspersonen aus der eigenen Organisation einbezogen und als „Türöffner“ gewonnen werden.

8. Sie haben oftmals Verbindungen zu externen Potenzialen, die als neue Brücke genutzt werden können.

Zusammenfassend sind es vier Aspekte, die eine Netzwerkstrategie in der Jugendarbeit erfolgreich machen (vgl. Abbildung 9):

- die Identifikation der Zielakteure, die zur Profilierung und verbesserten Institutionalisierung der Jugendarbeit gewonnen werden sollen;
- die Suche nach vermittelnden Pfaden, also nach unterstützenden Akteursketten, über die der Zugang zu den Schlüsselpersonen ermöglicht wird;
- die Klärung, was der eigene Beitrag sein kann, um die Zielpersonen zu gewinnen (Aufbau von Sozialkapital durch den Austausch von Ressourcen, an denen die jeweilig gegenüberstehende Seite interessiert ist);

- Die Profilierung der Jugendarbeit gelingt, wenn systematisch analysiert wird und die Ergebnisse in eine Handlungsstrategie transformiert werden, über wen bei wem mit welchen gegenseitigen Erwartungen die Jugendarbeit profiliert werden kann.

## Literatur

Christakis, Nicholas A.; Fowler, James H. (2010): Connected! Die Macht sozialer Netzwerke und warum Glück ansteckend ist. Frankfurt am Main: Fischer.



Abbildung 9: Eckpunkte einer Netzwerkstrategie zur Profilierung der Jugendarbeit

# 3. DIE TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER

**Susanne Weber**  
**Sportjugend Rheinland**

## **Mach mit – gestalte mit! Interessenvertretung in einer regionalen Sportjugend**

### **Projektzusammenfassung**

Wie kann Kinder- und Jugendarbeit als eigenständiges Angebot abgesichert und weiterentwickelt werden? Diese Frage stellt sich für Jugendorganisationen nicht erst nach dem 1. Kinder- und Jugendbericht. Daher hat die Projektausschreibung mit Schlagworten wie langfristige Strategien zur Profilierung und reflektierte Lobbyarbeit entsprechende Aufmerksamkeit erregt.

Die Sportjugend ist Interessenvertretung für über 270.000 Kinder und Jugendliche. Sie wird zum einen gegenüber kommunalen Gremien tätig, zum anderen bereitet sie Informationen für eine landesweite Interessenvertretung auf. Die Vertretung wird dabei vielfach ehrenamtlich wahrgenommen und gestaltet sich folglich sehr unterschiedlich.

Als Ausfluss der strukturellen Situation ergaben sich folgende Projektziele:

- Ermittlung des Ist-Standes der Interessenvertretung je Kreis
- Entwicklung einer Strategie für die Interessenvertretung innerhalb der Sportjugend
- Vermehrte Einbeziehung von Jugendlichen in die Interessenvertretung
- Beteiligung der Sportjugend bei relevanten Entscheidungen für unsere Mitglieder

- Steigerung der Repräsentanz und Wahrnehmung vor Ort

Ein Nebeneffekt der Teilnahme bestand darin zu zeigen, dass sportliche Jugendarbeit auch ein Teil der Jugendarbeit ist und für eine entsprechende Anerkennung eintritt. Die Bearbeitung der Ziele erfolgte unter Einbindung der verschiedenen Engagierten und Gremien. Neben der kritischen Hinterfragung der eigenen Handlungsweise galt es politische Positionen zu formulieren, die Vernetzung auszubauen und durch gezielte Aktionen sowie Veranstaltungen das Thema Interessenvertretung auch gegenüber den Sportvereinen transparent zu machen. Einzelne Ziele sind vollständig erreicht, bei anderen liegen bisher nur Teilergebnisse vor. Aufgrund der Organisationsgröße und der Anzahl an Zielen war jedoch der Zeithorizont intern bewusst über die Dauer des Praxisentwicklungsprojektes hinaus angelegt.

### **Projektverlauf**

Das Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung von Jugendarbeit zeichnete sich durch den Wechsel von Praxis- und Theoriephasen aus. In jeder einzelnen Projektphase wurden dabei in der Sportjugend verschiedene Aktivitäten und Veranstaltungen durchgeführt, so dass sich für die gesamte Projektdauer eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen ergibt. Mit Blick auf die Übertragbarkeit und den Erkenntniswert für Dritte sollen in diesem Kapitel nur einige Meilensteine, Herausforderungen und Problemstellungen skizziert werden.

Grundlage jeglicher (jugend-)politischer Aktivitäten ist die Kenntnis über die aktuelle politische Situation sowie die Ausgangslage für die eigene

Organisation. Welche Themen sind aktuell auf der politischen Agenda? Welche Entscheidungsspielräume haben die politischen Mandatsträgerinnen und -träger und wie ist ggf. die finanzielle Lage? Wie ist die eigene Organisation politisch vernetzt? Welche Einflussmöglichkeiten bestehen? Allein die Klärung des politischen Umfeldes kann für eine große Organisation bereits zur Herausforderung werden. Auch wenn man sich auf ein Mindestmaß an Informationen beschränkt, so bedarf es doch steter Erhebung und Pflege. Die politische Vertretung vor Ort wird in der Sportjugend durch ehrenamtlich Engagierte in den Kreisen und Städten wahrgenommen. Je nach Erfahrung und Interesse nimmt Jugendpolitik einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Dementsprechend ist auch die Kenntnis über politische Prozesse und Akteure ungleich ausgeprägt. Im Rahmen der Ermittlung des Ist-Standes musste daher teilweise zunächst eine Sensibilisierung für entsprechende jugendpolitische Parameter erfolgen. Im Rückblick hat die Ermittlung der Ausgangslage mehr Zeit beansprucht als zunächst eingeschätzt. Die Ergebnisse versetzen die Sportjugend jedoch in die Lage, politische Aktivitäten gezielter anzugehen.

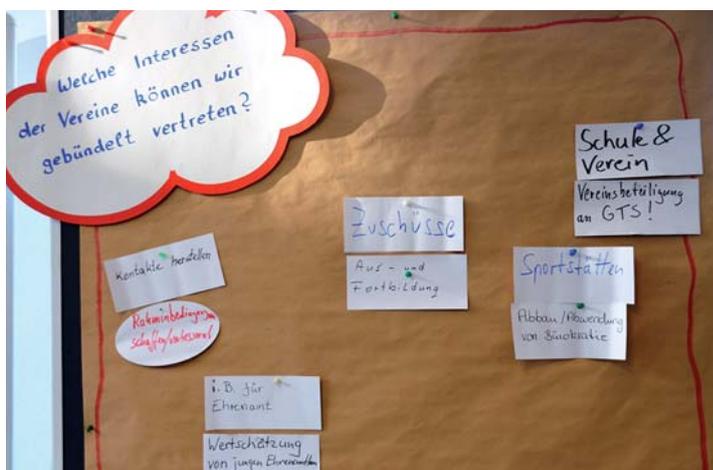
Nicht nur der Blick nach außen, sondern auch die Analyse der eigenen Organisation ist für eine er-

folgreiche Interessenvertretung essentiell. Welche Stärken und Schwächen bestehen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich für die politische Interessenvertretung? Diese Fragen wurden im Rahmen einer Klausurtagung mit allen ehrenamtlich Engagierten der Sportjugend aufgegriffen. Die Ergebnisse der Analyse zeigten den Handlungsbedarf innerhalb der Sportjugend bzw. den verbundenen Sportorganisationen auf und verdeutlichten teilweise auch strukturelle Hindernisse für eine wirksame jugendpolitische Interessenvertretung.



SWOT-Analyse im Rahmen einer Klausur

Die Kenntnisse über die politische Landschaft und die eigene Ausgangslage sind ohne konkrete Ziele nutzlos. Daher galt es die zu Projektbeginn formulierten Ziele weiter auszdifferenzieren und in einen konkreten Aktionsplan zu transferieren. Zur Klärung der Zielsetzung wurden in einer Klausurtagung unter anderem folgende Fragen diskutiert: Bei welchen Themen sollte die Sportjugend gehört werden/sich einmischen? Welche Interessen der Vereine können gebündelt vertreten werden? Wie können junge Menschen für Jugendpolitik in der Sportjugend begeistert werden? Welche wichtigen Akteure müssen erreicht werden? Wo gibt es Kooperationsmöglichkeiten mit welchen Partnern? Die Ergebnisse wurden teilweise direkt in den Aktionsplan integriert, teilweise in



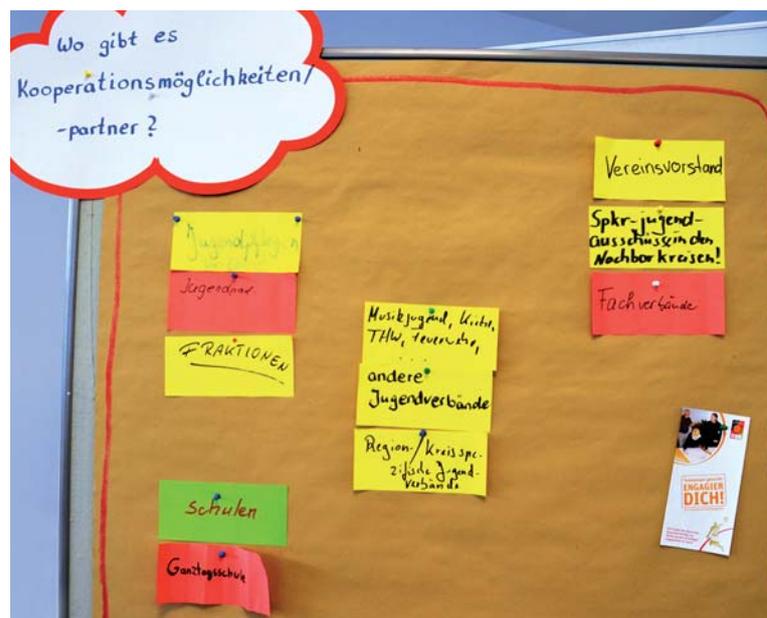
Open Space-Workshop zur Interessenvertretung

Arbeitsgruppen weiter ausgearbeitet oder sofern nicht direkt umsetzbar auf die Themenliste der Sportjugend aufgenommen.

Der so erarbeitete Aktionsplan diente als Leitfaden für die Umsetzung der Ziele im Rahmen des Praxisentwicklungsprojektes und darüber hinaus. Als lebendiges Instrument werden inzwischen alle jugendpolitischen Aktivitäten der Sportjugend mit dem Aktionsplan verknüpft, so dass er Planungsmittel und Dokumentation gleichermaßen darstellt.

Um politisch aktiv zu werden, muss zunächst geklärt sein, wofür die Organisation eigentlich steht. Vielfach gibt es in Organisationen ein gemeinsames Verständnis, was auf einigen wenigen, meist allgemeinen, Begriffen oder Werten basiert. Die einzelnen Repräsentantinnen und Repräsentanten der Organisation können dabei ganz unterschiedliche Dinge mit den Organisationsnormen verbinden. Um eine wirksame Interessenvertretung wahrnehmen zu können, sollte ein gemeinsames Verständnis zu Themen und Grundsätzen entwickelt werden, um nach außen einheitlich aufzutreten und nicht gegeneinander ausgespielt zu werden. Ein Ansatz innerhalb der Sportjugend war daher die Entwicklung von Positionspapieren zu zentralen Themenstellungen. Diese wurden in Arbeitsgruppen verfasst und anschließend mit allen Engagierten diskutiert. So konnten im Rahmen des Praxisentwicklungsprojektes die Themenfelder ehrenamtliches Engagement, Familiensport und Ferienaktionen als Orte der sozialen Bildung erarbeitet werden. Weitere Themenfelder sind in Vorbereitung. Hierdurch ist es gelungen neben dem inhaltlichen Austausch auch ein Instrument zu schaffen, welches direkt in die jugendpolitischen Aktivitäten vor Ort einfließen kann.

Als dritte Komponente neben den Rahmenbedingungen und den Inhalten galt es die Möglichkeit der Platzierung von jugendpolitischen Themen zu beleuchten. Mit der Kommunalwahl 2014 ergab sich die Chance über die Neubesetzung der Jugendhilfeausschüsse die Themen der Sportjugend in den jugendpolitischen Kontext einzubringen. Das Ziel war eine möglichst hohe Repräsentanz in den Jugendhilfeausschüssen zu erreichen. Insgesamt wurde eine höhere Vertretung der Sportjugend erreicht. Hierbei zeigten sich jedoch einige Herausforderungen, sowohl bei der Abstimmung der Vorschläge organisationsintern als auch bei den Verfahrenskennnissen in den Verwaltungen. Künftig gilt es noch frühzeitiger aktiv zu werden. Als positiver Nebeneffekt konnten viele Gespräche mit Jugendamtsleitungen, Landräten und Kreisjugendringen geführt werden, die dazu beigetragen haben, die Sportjugend wieder mehr ins Bewusstsein dieser Akteure zu rücken.



Open Space-Workshop zur Netzwerkarbeit

Die Vertretung in politischen Gremien allein trägt noch nicht zur Profilierung von Jugendarbeit bei. Es gilt zu identifizieren, welche Personen oder Organisationen politische Entscheidungen beeinflussen können und welche Verbindungen man zu

Ermittlung des Ist-Standes der Interessenvertretung je Kreis												
Zeitstrahl/	2014											
Ziel	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Erhebung der Vertreter in Kreisgremien mit/ohne Stimmrecht	Jugendhilfeausschüsse und Sportausschüsse bei Sportkreisjugendwarten abgefragt + Online-Recherche ergänzt						erneute Abfrage der Vertretung nach den Kommunalwahlen durch Abfrage Sportkreisjugendwarte, Sportkreisvorsitzende + Online-Recherche					
Ermittlung des Ist-Standes für die Zielparameter der anderen Ziele	Abfrage bei Sportkreisjugendwarten						Ergänzung nicht ermittelte Werte					
Erhebung der Einbindung und Aktivität in lokalen Netzwerken	Abfrage bei Sportkreisjugendwarten											
Identifizierung der handelnden Personen im Sport in der Interessenvertretung			Abfrage Sportkreisjugendwarte + Online-Recherche									
	Übersicht für übrige Kreise vervollständigen durch Themenmodul auf SJ-Klausur nach vorheriger Hausaufgabe											

Auszug aus dem Aktionsplan

diesen hat. Dieser Fragestellung wurde in der Netzwerkanalyse nachgegangen. Allein aufgrund der weiten Verbreitung von Sportvereinen und deren hoher Mitgliederzahl besteht eine dichte Vernetzung auch auf kommunaler Ebene. Eine vollständige Erfassung ist daher nicht leistbar gewesen. Da der Fokus des Praxisentwicklungsprojektes auf der kommunalen Ebene lag, wurde eine Netzwerkanalyse nur für ausgewählte Kreise durchgeführt. Wechselwirkungen zwischen den Kreisen als auch zu übergeordneten Ebenen wurden dabei nur am Rande berücksichtigt. Die Herausforderung besteht in der Arbeitspraxis darin, effiziente und wohlwollende Verbindungen zu identifizieren. Das breite Spektrum der sportlichen Jugendarbeit bedingt zudem die Ansprache unterschiedlicher politischer Ressorts, was den Prozess nochmals komplexer macht. Im Vergleich zwischen den verschiedenen Kreisen kann bilanziert werden, dass eine wirksame Interessenvertretung ohne ein Mindestmaß an Vernetzung nicht gelingen kann.

## Erfolgsfaktoren und Erfahrungen

Im vorangegangenen Kapitel wurde ein kurzer Einblick in einzelne Projektbestandteile gewährt. Was hat zur Erreichung der einzelnen Ergebnisse beigetragen? Welche Erfahrungen wurden aus den Prozessen gewonnen? Und in wie weit sind diese auf andere Akteure der Jugendarbeit übertragbar? In diesem Abschnitt wird der Versuch unternommen günstige Bedingungen für die Profilierung von Jugendarbeit sowie organisationale Voraussetzungen zu benennen.

Bereits Einzelne können eine Interessenvertretung wahrnehmen; für Organisationen gilt es jedoch nicht die Interessen der handelnden Personen, sondern die der Organisation als Ganzes zu repräsentieren. Hierfür sind eine gemeinsame Zielsetzung und ein gemeinsames Verständnis von Jugendarbeit unabdingbar. Je größer eine Organisation ist, desto wahrscheinlicher findet sie zwar politisches Gehör, der interne Aushandlungsprozess wird jedoch schwieriger und bedarf teilweise längerer Zeit. Hierbei kann es hilfreich sein, zumindest für die Kernthemen der Organisation gemeinsame Positionen schriftlich zu fixieren, um

diese bei Bedarf in den politischen Kontext einbringen zu können.

Wer Jugendarbeit profilieren möchte, der muss sich bewusst werden, dass dies in erster Linie nur durch jugendpolitische Aktivitäten gelingt. Daher gilt es auch innerhalb der Organisation die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen Arbeitsbereich zu sensibilisieren. Viele Vertreterinnen und Vertreter der Jugendarbeit sehen sich nicht als politische Akteure. Ist diese Bereitschaft nicht vorhanden, werden die jugendpolitischen Ansätze nur wenig erfolgsversprechend sein. Die Arbeit in jugendpolitischen Gremien wird als lästige Pflicht angesehen und die eigenen Mitgestaltungsmöglichkeiten nicht ergriffen. Daher kann es zielführend sein, Jugendpolitik organisationsintern zum Themenschwerpunkt zu machen und somit auch intern die Bedeutung zu betonen. Wird der Themenschwerpunkt durch entsprechende Veranstaltungen, Qualifizierungsangebote und praktische Aktionen ausgestaltet, können auch junge oder unerfahrene Engagierte an das Arbeitsfeld herangeführt werden.

Eine weitere Erkenntnis aus dem Projekt ist, dass es hilfreich sein kann die Perspektive der Politik auch mitzudenken. Nur wenn sich mit der politischen Ausgangslage beschäftigt und ein Gespür dafür entwickelt wird, was politische Vertreterinnen und Vertreter für Informationen benötigen, kann ein Austausch auf Augenhöhe stattfinden. In diesem Sinne war es sehr hilfreich, dass durch das Praxisentwicklungsprojekt ein Einblick vermittelt wurde, wie Politik tickt.

Egal wie groß eine Organisation ist, wenn man alle relevanten Kontakte pflegen will, so nimmt dies viel Zeit in Anspruch. Diese Zeit geht für die praktische Jugendarbeit verloren. Hier gilt es ein effizientes Verhältnis zwischen praktischer und politischer Aktivität herzustellen. Eine Möglichkeit die politische Wirksamkeit zu erhöhen, stellen Netzwerke da. Gerade in der verbandlichen Jugendarbeit gibt es mit den Jugendringen eine weit verbreitete Form von Netzwerkarbeit. Diesen Vorteil gilt es zu nutzen.

Neben den generellen Erfahrungen können für die Teilnahme am Praxisentwicklungsprojekt noch weitere Erfolgsfaktoren für die Sportjugend benannt werden, die jedoch mehr individuelle Voraussetzungen darstellen. So wurde das Projekt einstimmig durch den Vorstand unterstützt und erfuhr damit die notwendige Rückendeckung innerhalb der Organisation. Daneben sind verschiedene ehrenamtlich Engagierte in der Sportjugend tätig, die einen breiten Erfahrungsschatz in der Jugendarbeit und auch der Jugendpolitik vorweisen. Auf diesen konnte vor allem zu Projektstart zurückgegriffen werden. Schließlich hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vorerfahrungen bei den angewendeten Methoden und Instrumenten und somit Vorteile bei der Bearbeitung der einzelnen Projektschritte.

### **Bilanz und Ausblick**

Auch wenn der durch das Praxisentwicklungsprojekt angestoßene Prozess der Verankerung einer jugendpolitischen Strategie in der Sportjugend noch nicht abgeschlossen ist, so konnten doch erste Impulse gesetzt werden. Jugendpolitik hat in der Sportjugend wieder mehr Gewicht gewonnen. Durch verschiedene Aktionen konnte eine breitere Wahrnehmung in der Öffentlichkeit erreicht und die Einbindung von Jugendlichen in die jugendpolitische Arbeit der Sportjugend verbessert werden. Schließlich ist die Sportjugend in mehr politischen Gremien vertreten und hat damit die Basis für eine weitere Profilierung der sportlichen Jugendarbeit gelegt. Ohne das Zustandekommen des Praxisentwicklungsprojektes wäre das Thema in der Sportjugend nicht so nachhaltig und konsequent angegangen worden.

Für die Jugendarbeit insgesamt hat sich durch das Praxisentwicklungsprojekt die Chance ergeben, wieder mehr in den öffentlichen Fokus zu rücken. Es bleibt abzuwarten, ob dieser Effekt längerfristig anhält. Hierfür wäre sicherlich eine Fortführung des Prozesses zur Profilierung von Jugendarbeit hilfreich.

Katharina Becker und Vanessa Berg  
Stadt Bad Kreuznach

**Wir in BME: Fusion zweier Städte  
Bad Kreuznach mit Bad Münster am Stein-  
Ebernburg und die Herausforderungen an  
die Jugendarbeit**

**Kurzdarstellung des Projektes**

Ausgangslage zu Beginn des Jahres 2014 war die bevorstehende Fusion der Städte Bad Kreuznach (große kreisangehörige Stadt mit rund 50.000 Einwohnerinnen und Einwohnern) und Bad Münster am Stein-Ebernburg (mit rund 4.200 Einwohnerinnen und Einwohnern). Damit ergab sich für die Jugendförderung eine Erweiterung des Zuständigkeitsbereiches in einem zukünftigen Stadtteil, in dem Jugendarbeit kaum vorhanden war. (Der Jugendraum war bereits seit Jahren geschlossen. Es gab nur spärliche Angebote durch die Verbandsgemeinde.)

Unsere Ziele zur Profilierung von Jugendarbeit mussten also absolut grundsätzliche Bedingungen anstreben:

- Erschließung einer halben Personalstelle
- Evtl. Erschließung eines Raumes

- Evtl. Erschließung von Freiflächen
- Angebote der Jugendarbeit
- Finanzielle Mittel

Dies zu erreichen schien uns eine schwere aber dennoch lohnende Aufgabe. Wir wollten in einem langfristig und breit angelegten strukturierten Prozess Jugendliche befragen, ihnen die Möglichkeit geben sich über eine Internetplattform mitzuteilen, in einem Jugendforum zu diskutieren, bei Begehungen des Stadtteils sich selbst ein Bild zu machen. In politischen Ausschüssen sowie in der Öffentlichkeit sollten die Schritte transparent gemacht werden, sowohl andere Träger der Jugendarbeit oder Wohlfahrtsverbände, als auch Politik-

Zeitungsartikel aus der Allgemeinen Zeitung Rhein-Main-Presse vom 04.10.2014

## „Schnell von der Straße holen“

**JUGENDARBEIT** Städtisches Amt will erforschen, was sich junge Leute in Bad Münster am Stein-Ebernburg wünschen

Von Beate Vogt-Gladigau

**BAD MÜNSTER AM STEIN-EBERBURG.** Seit Januar 2013 gibt es in Bad Münster am Stein-Ebernburg (BME) keinen Jugendtreff mehr. Bis zu 30 junge Menschen hatten im „Cult“ (Café und Lounge-Treff) eine Adresse, um durch Freizeitaktivitäten oder Projekte Kontakt mit Gleichgesinnten und zu Treffleiter Adrian Kroll zu haben. Durch den Verkauf des städtischen Gebäudes („Haus des Gastes“) saßen die jungen Menschen aber vor eindreiviertel Jahren im wahrsten Sinne des Wortes auf der Straße – und so ist die Situation auch heute noch.

Seit der Städtefusion am 1. Juli werfe auch Bad Kreuznach einen Blick auf den neuen Stadtteil, erklärte Sabine Raab-Zell, Amtsleiterin der Jugendförderung, in der Sitzung des Ortsbeirates. Gemeinsam mit ihrer Kollegin Katharina Becker erläuterte sie einen Aktionsplan, um die Kinder und Jugendlichen am Fuße des Rheingrafensteins zu erreichen. „Wir sehen die Jugendlichen als Experten in eigener Sache und möchten sehen, was Sinn macht“, so Becker zur Strategie des Stadtjugendamtes. So sollen im Januar 2015 an die Zielgruppe junger Menschen zwischen zwölf und 26 Jahren (insgesamt 200) Fragebögen verschickt werden, um die Meinung der jungen Leute zu erkunden, aber auch gemeinsame „Streifzüge“ sollen unternommen werden. Dies sind die Daten für die medienpädagogische Austauschplattform Ushahidi aus Kenia, um bei Partizipationsprojekten für den Sozialraum von Jugendlichen auch ortsbezogene Informationen zu erheben. Jugendliche können durch diese netzbasierte Software, die übersetzt „Zeugenbericht“ heißt, interaktiv über Plätze und Orte debattieren und Wünsche äußern. Über die drei Wege – Fragebögen, Begehungen und das Tool



Ushahidi – sollen die Meinungen gesammelt und in einer Planungswerkstatt zusammengeführt sowie transparent gemacht werden. Eine Jugendversammlung, wie sie Erich Menger (SPD) angeregt hatte, bietet sich dafür an. „Dann erst können wir sehen, was wir tun wollen“, so Becker.

**Kroll als Ansprechpartner**

Raab-Zell gab zu, dass das Stadtjugendamt vor der Fusion keine Informationen über die Jugendarbeit in BME hatte. Da aber Jugendpfleger Adrian Kroll, der auch den Jugendtreff „Cult“ geleitet hatte, ab 1. Oktober Mitarbeiter der Jugendförderung Bad Kreuznach ist, habe man in ihm einen guten Ansprechpartner, zeigte sich Raab-

**„Und tschüss. Wir sind dann mal weg.“** Im Dezember 2012 feierten die Jugendlichen Abschied, denn dann war der Jugendtreff in Ebernburg nur noch Geschichte.

Archivfoto: Beate Vogt-Gladigau

**BEDINGUNG**

► Der Verkauf des „Haus des Gastes“ war ein Beitrag, um am **Kommunalen Entschuldungsfonds** teilnehmen zu können.

gefähr im Herbst 2015 wohl wisse, wo es langgeht – also nach etwa einem Jahr, von jetzt an gerechnet. Das war auch Erich Menger zu lang. „Wir brauchen offene Jugendarbeit, und ich appelliere an Sie, diese schnellstmöglich wieder zu aktivieren, damit wir die Jugendlichen von der Straße holen!“ Auch das Argument von Raab-Zell, eine Lösung für die Jugendarbeit im Stadtteil BME ergebnisoffen anzugehen und die jungen Menschen entscheiden zu lassen, was sie möchten, beruhigte die Gemüter nicht wirklich. Welschbach plädierte für eine Zweigleisigkeit. Die geplante Vorgehensweise des Stadtjugendamtes bewertete er zwar als „gut“, aber parallel dazu solle man schon nach Räumlichkeiten für einen Treff suchen. Auch Menger pochte darauf, rasch einen Treffpunkt zu finden.

„Das hat aber den Nachteil, dass wir schon jetzt sagen: Ihr wollt einen Jugendraum“, kritisierte Becker, denn den Mädchen und Jungen werde etwas serviert, ohne sie zu beteiligen. Dann könne man sich die Aktionen sparen, die Meinung der Jugendlichen einzuholen. „Lassen Sie uns wenigstens einmal mit den Jugendlichen reden“, so das Plädoyer von Raab-Zell.

rinnen und Politiker in den Prozess einer zu entwickelnden Jugendarbeit mit eingebunden werden. Grundsätzlich war uns wichtig an erster Stelle die Meinungen der Jugendlichen wahrzunehmen und zu verfolgen, statt uns den Ansprüchen einzelner Politikerinnen und Politiker zu beugen oder nach Schema F zu verfahren und zweimal in der Woche einen Jugendtreff zu öffnen, nur weil das in den meisten anderen Stadtteilen so funktioniert.

## Projektverlauf

Der gesamte PEP-Prozess begann am 26. November 2013 und verlief in einem steten Wechsel von theoretischem Input, Reflexion der bisherigen Überlegungen und Planung weiterer Schritte. Nach den etwa alle zwei Monate stattfindenden Treffen mit den Experten, dem Landesjugendamt und den anderen Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmern wurden die Anregungen und das Feedback im Team der Jugendförderung noch einmal reflektiert und diskutiert, schließlich festgelegt, welche Schritte in der Praxis folgen sollten. So entstand nach und nach ein „Aktionsplan“ mit festgelegten Zielen:

1. Unterstützung von Jugendlichen als Expertinnen und Experten in eigener Sache in ihrer Selbstorganisation oder auch in ihrer politischen Interessenvertretung und
2. Sicherung und weitere Erschließung der notwendigen Ressourcen für die Jugendarbeit

### Projekte mit Kindern und Jugendlichen



sowie Terminen zur detaillierten kleinschrittig festgelegten *Methodenumsetzung*:

- Fragebogenentwicklung, Verschickung, statistische Auswertung
- Streifzüge durch Bad Münster am Stein-Ebernburg
- Betreuung und Auswertung einer Internetplattform [www.wib-me.de](http://www.wib-me.de) basierend auf dem Programm „Ushahidi“: Hierbei können Jugendliche Orte markieren, die ihnen gefallen, an denen sie sich treffen oder die sie nicht mögen, Wünsche mitteilen, Fragen stellen, Meinungen austauschen



Der offizielle Startschuss für die Internetplattform *wib-me – Wir in BME*

- Planung und Durchführung eines Jugendforums zur transparenten Rückmeldung der Befragungsergebnisse und der Einträge in *wib-me*, und um ein direktes Feedback möglich zu machen
- Pressetermine
- Jugendhilfeausschuss- und Ortsbeiratstermine

Den gesamten Prozess zusammenfassend sind wir mit den Ergebnissen zufrieden. Wir haben eine halbe Stelle hinzugewonnen und auch die Haushaltsmittel wurden für den neuen Stadtteil ent-



Projekte mit Kindern und Jugendlichen

sprechend der Mittel, die in den anderen Stadtteilen zur Verfügung stehen, eingerichtet.

Statt eines nur von einigen Politikerinnen und Politikern geforderten Jugendraumes bieten wir Outdoorprojekte und Ferientage in Bad Münster am Stein-Ebernburg an und bleiben wachsam im Gespräch mit den Jugendlichen, die an den Projekten teilnehmen, die sich auf der Internetplattform melden, oder auch ab und zu im Jugend- und Kooperationszentrum „Die Mühle“ in Bad Kreuznach melden. Auch die Streifzüge bleiben von Zeit zu Zeit im Programm unserer Aktivitäten.

### Problemstellungen – Erfolge, Herausforderungen und Einsichten

Um die Anliegen und Interessen der Jugendlichen zu erforschen sollte eine Bandbreite von Erhebungsmethoden auf verschiedenen Ebenen (Streifzüge, Internetplattform und Fragebögen) eine gute Mischung bieten, um Eindrücke und Meinungen in unterschiedlichen Qualitäten zu erfassen. Dabei hat sich unerwarteter Weise gezeigt, dass die klassischen Wege (Fragebögen und Streifzüge) effektiver waren, als der vermutete aktuellere Kommunikationsweg über das Internet. Die Rücklaufquote der Fragebogenerhebung belief sich auf etwa 20 %!

„Wir in BME“, wib-me.de ist dialogisch angelegt und das Einstellen von Fotos kann leicht erfolgen, bzw. direkterer Meinungsaustausch kann stattfinden. Trotzdem wird die Internetplattform kaum genutzt. Im Nachhinein gehen wir davon aus, dass die Zielgruppe mit 200 Jugendlichen in Bad Münster am Stein-Ebernburg zu klein ist, um einen lebendigen Verständigungsprozess in Gang zu halten.

Manchmal war es mühsam sich in Ansätze von PEP hineinzuversetzen, z. B. ist es uns bis heute nicht gelungen eine Netzwerkstrategie zu entwickeln. Das mag daran liegen, dass es in Bad Kreuznach ein sehr gut ausgebautes und funktionierendes Netz-

An alle Jugendlichen aus

BME!



Ladet Euch die App runter  
und sagt uns Eure Meinung!

www.wib-me.de

 *Markiere Orte, die Dir gefallen,  
oder nicht und an denen Du Dich triffst!*

Teile Wünsche und Ideen mit!

Das Angebot ist natürlich kostenlos!

Weitere Infos unter:  
[www.die-muehle.net](http://www.die-muehle.net)



Stadtförderung  
"Die Mühle"  
Mühlenstraße 23  
55543 Bad Kreuznach  
Tel.: 0671 / 92004-0



Flyer zur Internetplattform

# Jugend will regelmäßige Angebote

**Umfrage** Ein eigener Raum ist in BME gar nicht so begehrt

■ **Bad Münster-Ebernburg.** Die Jugendlichen im jüngsten Stadtteil wünschen sich regelmäßige Aktionen und hin und wieder Angebote, die sich abheben. Was schon die Umfrage ergeben hatte, wurde auch bei der Jugendversammlung am Mittwochabend in der Realschule plus in Ebernburg deutlich.

Wie ernst Bad Kreuznach die Jugendarbeit im Stadtteil Bad Münster am Stein-Ebernburg nimmt, unterstrichen nicht zuletzt die Mitarbeiter der städtischen Jugendpflege, die in großer Besetzung nach Ebernburg gekommen waren. Selbst Jugendamtsleiterin Sabine Raab-Zell hatte sich hierfür die Zeit genommen. „Denn die politischen Verantwortlichen haben großes Interesse daran, wie die Jugendarbeit in BME künftig gestaltet wird“, meinte sie. Schließlich möchte Raab-Zell bei den Mandatsträgerin für die Unterstützung der Jugendarbeit im Stadtteil werben.

Mit rund 180 Kindern und Jugendlichen im Alter zwischen 11 und 18 Jahren, die im Stadtteil le-



In Arbeitsgruppen wurden Wünsche erarbeitet.

Foto: Josef Nürnberg

ben, hält sich der Kinderreichtum, anders als in anderen Stadtteilen und Quartieren Bad Kreuznachs, in BME stark in Grenzen. Dennoch haben die Jugendlichen zwischen Rheingrafenstein, Rotenfels und der Ebernburg ein starkes Interesse an Jugendarbeit. Das wurde anhand des Rücklaufs der an die jungen Menschen verteilten Fragebögen deutlich, der mit 44 Prozent beachtlich war, wie Jugendpfleger Adrian Kroll meinte. Hiervon über-

rascht zeigte sich auch „Statistikerin“ Monika Degen, die die Bögen ausgewertet hatte.

Die meisten Teilnehmer waren zwischen 12 und 15 Jahre alt. Die deutliche Mehrheit der Befragten, nämlich 56, verbringen ihre Freizeit in BME, während 17 das nicht tun und drei keine Angabe machten. Wobei die Ebernburger Schule für 21 Jugendliche der beliebteste Treffpunkt ist. Aber selbst der Kurpark wird noch von neun jungen

Menschen angenommen. Interessant, dass für die Befragten eines eigener Jugendraum eher nebensächlich ist. So wurde der Wunsch hiernach nur acht Mal genannt, während Sport- und Outdoorprojekte, wie sie schon seit März im Stadtteil angeboten werden, jeweils 42 mal angekreuzt wurden. Auf den weiteren Plätzen rangierten Ausflüge, Freizeiten, Fahrten, Kreativ- und Medienprojekte.

Ganz ähnlich waren die Ergebnisse am Mittwoch in den drei Arbeitsgruppen. Wobei nur wenige Jugendliche den Weg in die Schule gefunden hatten, wohl weil das Wetter erstmals wieder schön war. Arbeitsgruppen zu den Themen Outdoor, Freizeiten und Medienprojekte wurden gebildet.

Damit jeder Teilnehmer seine Ideen zu jedem Bereich einbringen konnte, wurden die Bereiche nach rund zehn Minuten gewechselt. Abschließend wurden die Ideen zusammengetragen, wobei der Wunsch nach einer Wasserschlacht mit drei von fünf möglichen Punkten bei den Jugendlichen ganz weit vorn lag. „Die Jugendversammlung hat gezeigt, dass der Wunsch nach regelmäßigen Aktionen am stärksten ist“, bilanzierte Adrian Kroll abschließend. bj

Zeitungsartikel aus der Allgemeinen Zeitung Rhein-Main-Presse zur „Jugendversammlung BME“

werk der Jugendarbeit gibt, dass schon seit Jahren besteht und nicht von Null (wie jetzt in Bad Münster am Stein-Ebernburg) von uns aufgebaut werden musste. Kritiken, Angriffe und aggressiv formulierte Forderungen bestimmter Politikerinnen und Politiker schreckten uns zunächst zurück und ließen uns auf Abstand gehen. Durch die Analysen ihrer Rollen und Kompetenzen, sprich das bessere Verständnis der politischen Strukturen in Bad Münster am Stein-Ebernburg wurden wir aber zunehmend sicherer und uns unserer Kompetenzen bewusster.

Ein Höhepunkt war mit Sicherheit die Präsentation der Befragungsergebnisse und Rückmeldungen der Jugendlichen im Ortsgemeinderat Bad Münster am Stein-Ebernburg. Hier konnten wir überzeugend mit fundierten Daten das weitere Vorgehen darstellen, so dass sich alle Politikerinnen und Politiker zufrieden äußerten und in den

Wochen danach auch über die Presse keine negativen Berichte mehr erschienen.

## Erfolgsfaktoren

Anderes fiel uns leicht, wie z. B. diszipliniertes Projektmanagement durchzuführen und konsequent Vorhaben und Ergebnisse abzuwickeln.

- Immer da, wo eine unproblematische gute Zusammenarbeit gelang, waren die Erfolge fast mühelos zu erreichen. Die Erfahrungen der Jugendhilfeplanerin Monika Degen bezüglich der Erstellung eines sinnvollen und hinterher auch gut auswertbaren Fragebogens, das Prozedere bei der Adresssuche, Verschickung und Auswertung waren für uns sehr hilfreich.

- Es bestand von Seiten unseres Amtes für Kinder und Jugend der Stadt Bad Kreuznach eine große Wertschätzung gegenüber dem Projekt PEP und seiner Sinnhaftigkeit, so dass genügend zeitliche Ressourcen für unser Team bestanden und auch die übrigen Kolleginnen und Kollegen aus unserem Team im angemessenen Umfang gut mitarbeiten konnten. Darüber hinaus befürworteten auch die Mitglieder des Jugendhilfeausschusses die Teilnahme an PEP und die damit verbundene Arbeit, so dass uns in dieser Hinsicht von keiner Seite Schwierigkeiten bereitet wurden.
- Schließlich bestand eine große Motivation und Disziplin im gesamten Team, so dass alle Anforderungen durch PEP (SWOT-Analyse, Theorieinputs, Aktionsplanerstellung und alle weiteren Arbeiten) auf gemeinsamen Schultern getragen wurden.
- Das aufmerksame Verfolgen aller kommunalen Geschehnisse (statt nur der Entwicklungen im begrenzten Feld der Jugendarbeit) um besser informiert zu sein, um die eigene Rolle und die anderer Akteure besser einschätzen zu können und um allgemeine aktuelle Themen der Stadt zu kennen, kann man nach PEP nicht einfach wieder lassen. Es ist Teil einer veränderten Professionalität geworden.
- Diskussionen im Team, mit anderen Vertreterinnen und Vertretern der Jugendarbeit oder Personen, die sich für Politik und Jugendarbeit interessieren, bleiben in Zukunft verstärkt Inhalt unserer Arbeit.
- Konsequente Auseinandersetzung, Planungen, Analysen der Presse, Gespräche mit wichtigen Entscheidern, der Personen, die vermitteln können – all dies kontinuierlich fortzuführen und nicht flickwerkartig hier und da einmal einen Ausschuss zu besuchen oder mal ein Gespräch mit einem Politiker oder einer Politikerin zu führen, ist ein wesentlicher Lernerfolg aus PEP.

## Bilanz und Ausblick

Erreicht haben wir die Einrichtung einer halben Stelle, wie es unser Ziel war, und auch die Haushaltsmittel wurden gemäß unserer Vorschläge erhöht. Damit haben wir unsere PEP-Ziele durchgesetzt. Ein wirkliches Ende von PEP gibt es aber trotzdem nicht, denn die Prozesse laufen stets weiter.

- Netzwerke bilden sich immer weiter aus oder verändern sich, d. h. die Pflege der Beziehungen mit Personen, die entscheidend für die Anliegen von Jugendlichen sein können, bleibt fortlaufende Aufgabe. Das was in Bad Kreuznach selbst gut gelingt, muss von uns für Bad Münster am Stein-Ebernburg weiterhin angestrebt werden. Lehrerinnen und Lehrer, aktive Personen in der Gemeinde, Haupt- und Ehrenamtliche aus den Jugendverbänden und Wohlfahrtsverbänden, entscheidende Kontaktpersonen in der Verwaltung, den Kirchen und anderen Organisationen – alle diese Beziehungen müssen von uns weiter geknüpft und verstärkt werden. Hier gibt es noch einiges zu tun.

## Das Team

Das Team der Jugendförderung besteht zu Beginn aus drei Personen, am Ende des PEP-Prozesses aus insgesamt vier Personen. Hinzu kam mit einer neuen halben Stelle Dipl. Pädagoge Adrian Kroll. Während des zweijährigen Prozesses gab es bei der vierten Stelle, die nur eine  $\frac{3}{4}$  Stelle ist, einen Wechsel zwischen Angelina Hörning und deren Mutterschutzvertretung Judith Paul.

Auch wenn als Vertreterinnen unseres Projektes stets Vanessa Berg und Katharina Becker aktiv teilnahmen, so waren doch während des gesamten Prozesses alle Kolleginnen und unser Kollege in die Praxis und theoretische Überlegungen eingebunden.

**Denise Dorsch und Matthias Kurt**

### **Projektdarstellung der Kreisjugendförderung des Rhein-Pfalz-Kreises**

Die Kinder- und Jugendarbeit steht seit einiger Zeit vor einer Reihe gesellschaftlicher Herausforderungen, wie beispielsweise dem demografischen Wandel, fortschreitender Individualisierung und Pluralisierung von Lebensentwürfen und einem veränderten Medienkonsum, aber auch der Konsolidierung öffentlicher Haushalte. Aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen muss sich die Kinder- und Jugendarbeit immer wieder über ihre gesellschaftliche Stellung und ihre Ausrichtung verständigen.

Die vorhandenen Angebote der Kinder- und Jugendarbeit werden in unserem Landkreis immer wieder als wesentlicher Baustein von Familienfreundlichkeit in den Kreisgemeinden dargestellt. Trotzdem wird die Wirkung der Kinder- und Jugendarbeit als einem außerschulischen Bildungsort neben anderen Bereichen der Jugendhilfe (Frühe Hilfen, Kindertagesstätten, Schulsozialarbeit etc.) in der öffentlichen Wahrnehmung häufig unterschätzt. Im zentralen Entscheidungsgremium, dem Jugendhilfeausschuss, waren Jugendarbeitsthemen in der Vergangenheit nur am Rande präsent und eine Aktualisierung der Jugendhilfeplanung für den Teilbereich Kinder- und Jugendarbeit war seit einiger Zeit nicht mehr fortgeschrieben worden.

Wie kann die Kinder- und Jugendarbeit unter diesen Voraussetzungen auf Augenhöhe mit anderen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe existieren und kooperieren? Wie kann die Kinder- und Jugendarbeit ihre Angebote weiterentwickeln, ihre Leistungen verdeutlichen und ihr Profil verschärfen? Und wie kann der Stellenwert von Planung für den Bereich der Kinder- und Jugendarbeit verdeutlicht werden und der Landkreis bzw. die Kreisjugendförderung ihre Handlungsfähigkeit und Steuerungsfunktion wahrnehmen und ausbauen?

Da diese Fragen für die Kreisjugendförderung schon längere Zeit im Raum standen, wurde Ende

des Jahres 2013 die Teilnahme am Praxisentwicklungsprojekt (PEP) des Landes Rheinland-Pfalz angestrebt. Die Laufzeit von PEP überschneidet sich mit der Kommunalwahl 2014 und damit verbunden mit einer Neubesetzung des Jugendhilfeausschusses sowie personellen Veränderungen im Bereich der politischen Verantwortlichkeit für den Kinder- und Jugendhilfebereich. Bei der Bewerbung für PEP wurden diese Faktoren als passender Aufhänger gesehen, die fachliche Akzeptanz von Jugendarbeit auf der politischen Ebene zu stärken.

Zudem stand schon zu Beginn von PEP fest, dass sich im Sommer des Jahres 2014 im Rahmen der Kommunal- und Verwaltungsreform einige eigenständige Gemeinden im Rhein-Pfalz-Kreis zu Verbandsgemeinden zusammenschließen würden. Dadurch bestand auch die Möglichkeit von Veränderungen in der Struktur der kommunalen Kinder- und Jugendarbeit der betroffenen Gemeinden. Durch die Teilnahme an PEP wurde von Seiten der Kreisjugendförderung die Chance gesehen, durch eine verlässliche Planung Umbrüche in der Jugendarbeit zu beeinflussen und konzeptionelle Änderungen zu steuern.

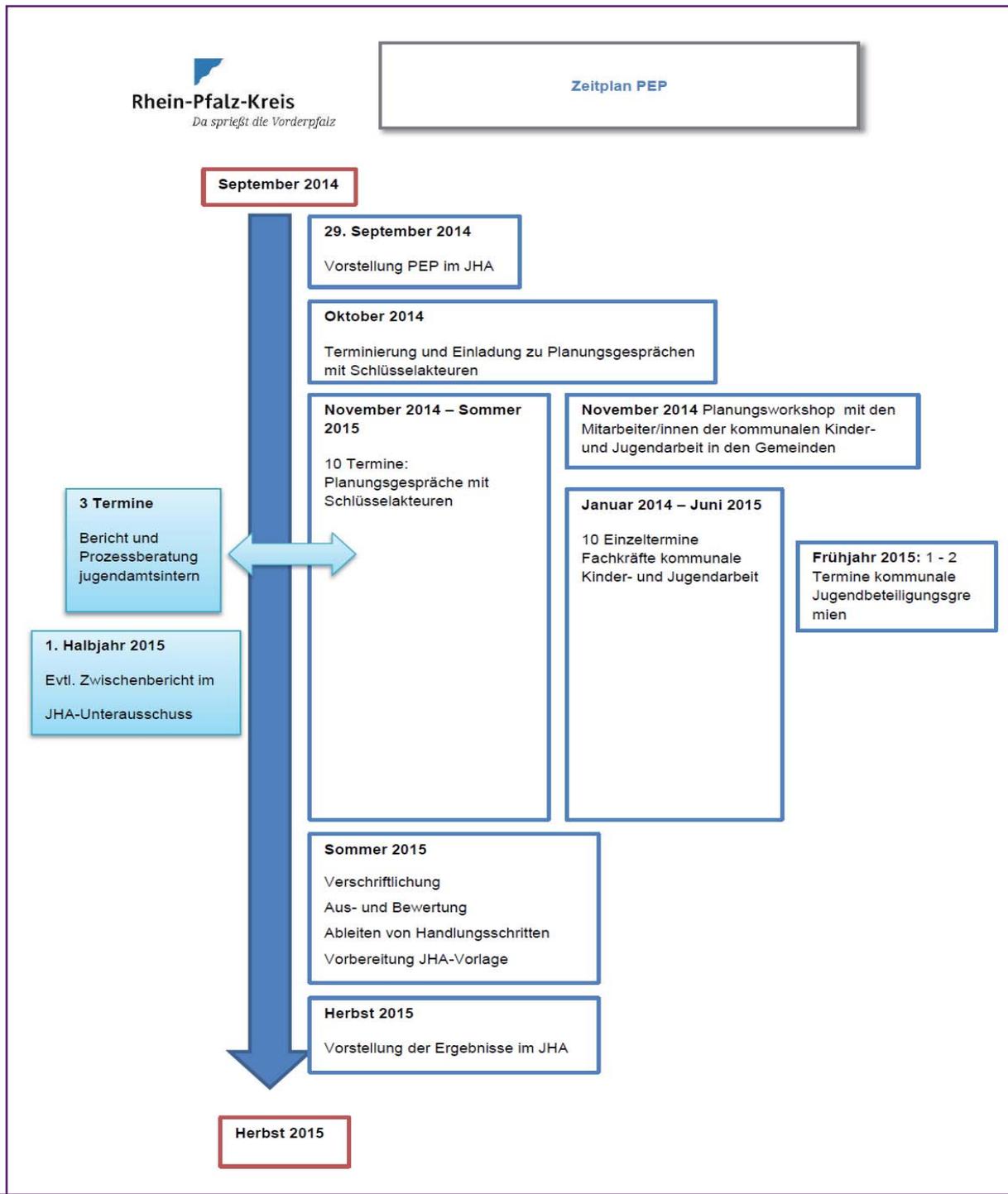
Nach der SWOT-Analyse wurden als Ziele der Teilnahme an PEP mit entsprechenden Indikatoren festgelegt, den aktuellen Ist-Stand der verschiedenen Bereiche der Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis darzustellen, gemeinsame, verbindliche jugendpolitische Bestrebungen zu formulieren und damit die Grundlage für eine qualitative Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit im Rhein-Pfalz-Kreis zu schaffen. Jugendarbeit sollte in ihrer Fachlichkeit anerkannt und als gleichwertiger Partner anderer Jugendhilfebereiche wahrgenommen werden. Auf dieser Grundlage wurde ein Aktionsplan erarbeitet, in dem Expertengespräche in den Kreisgemeinden mit Akteuren aus der kommunalen, der Vereins- und Verbandsjugendarbeit, Vertreterinnen und Vertreter von Verwaltungen und politischen Entscheidungsträgern geplant waren. Die Sicht der Jugendlichen selbst sollte durch Treffen mit den kommunalen Jugendvertretungen in den Planungsprozess eingebracht werden. Die Analyse der protokollierten Gespräche

und eine fortlaufende Prozessberatung sollten in mehreren Abstimmungstreffen mit den entsprechenden Entscheidungsträgern intern im Jugendamt stattfinden bzw. Zwischenberichte an den Jugendhilfeausschuss sowie dessen Unterausschuss erfolgen.

## Meilensteine bei der Durchführung und Erfolgsfaktoren

Im September 2014 wurde PEP im Jugendhilfeausschuss vorgestellt und der Beschluss zur Umsetzung gefasst.

Grafische Darstellung des PEP-Zeitplans des Rhein-Pfalz-Kreises



Im November 2014 fand ein Planungsworkshop statt, an dem sich Vertreterinnen und Vertreter von fast allen kommunalen Jugendhäusern im Rhein-Pfalz-Kreis beteiligten. Schwerpunktmäßig ging es um die Identifizierung der für die Kinder- und Jugendarbeit im Rhein-Pfalz-Kreis aktuell wichtigen Themen, eine aktuelle Diskussion von Grundsatzfragen der Jugendarbeit (hier kam u. a. das aus PEP bekannte Baukastensystem zum Einsatz) sowie die Erarbeitung eines Positionspapiers zur Stärkung der Kinder- und Jugendarbeit im Rhein-Pfalz-Kreis.

Am entsprechend der Planungsskizze vorgesehenen Treffen der kommunalen Jugendvertretungen nahmen zwar nur Vertreterinnen und Vertreter aus zwei Gemeinden im Rhein-Pfalz-Kreis teil, trotzdem konnte dieser Abend – auch durch die Kontakte im Vorfeld zu den Vertretungen aus den anderen Gemeinden – dazu genutzt werden, Erfahrungen auszutauschen, die Plattform für ein Netzwerk zu schaffen und die Beteiligung der Jugendlichen an der Umsetzung von PEP sicherzustellen. Die von den Jugendlichen selbst gewählten Themen für den Abend waren u. a. die Wahrnehmung ihrer Lebenswelt in den jeweiligen Kommunen (z. B. Plätze und Räume für Jugendliche, an denen sie sich aufhalten wollen und können), die Gestaltung der Freizeit neben Schule und anderen Verpflichtungen, sowie der Umgang mit und die Integration von Flüchtlingen in den Gemeinden. Positiv zu vermerken ist, dass auch der Bürgermeister einer Gemeinde an dem Treffen teilnahm und sein Interesse für die Themen der Jugendlichen bekundete.

Auf der Grundlage der Folgerungen aus den Treffen mit den kommunalen Jugendpflegerinnen sowie den Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen Jugendvertretungen wurde die Konzeption der Kreisjugendförderung überarbeitet und aktualisiert. Teile der neuen Konzeption konnten bei unterschiedlichen Treffen des Netzwerks Kindeswohl vorgestellt und so das Interesse anderer Jugendhilfeakteure gezielt auf das Thema Kinder- und Jugendarbeit gelenkt werden. Für die erste Sitzung im Jahr 2016 ist die Vorstellung der aktualisierten Kon-

zeption der Kreisjugendförderung im Jugendhilfeausschuss geplant.

Weitere öffentliche Aufmerksamkeit bekam das Thema Kinder- und Jugendarbeit im Rhein-Pfalz-Kreis durch eine überregionale Tagung des Landesjugendamtes für Jugendpflegerinnen und Jugendpfleger in Dudenhofen im Mai 2015. Die Aufmerksamkeit des Landrats für Jugendarbeitsthemen sowie die Weiterentwicklung der Jugendarbeit im Landkreis wurde in seiner Begrüßungsrede deutlich.

Bereits Ende 2013 wurde bei einer Sitzung des Kreisjugendrings der Plan gefasst, die anstehende Neukonstituierung des Jugendhilfeausschusses zu nutzen, um das Thema Jugendarbeit von Beginn der Periode an als einen vollwertigen Bereich der Kinder- und Jugendhilfe darzustellen. In allen Sitzungen der Jahre 2014 und 2015 wurde von den Verbandsvertretungen daraufhin mindestens ein Jugendarbeitsthema in den Ausschuss eingebracht, einmal tagte der Jugendhilfeausschuss sogar in einem der kommunalen Jugendzentren im Rhein-Pfalz-Kreis. Im Januar 2015 lud der Kreisjugendring Vertreterinnen und Vertreter seiner Mitgliedsverbände zu einem Gespräch mit dem zuständigen 1. Kreisbeigeordneten für die Bereiche Jugend und Soziales ein, um sich über die aktuelle Situation der Jugendverbands- und Vereinsarbeit und die Notwendigkeit zur Stärkung der Partizipation von Kindern und Jugendlichen auszutauschen. Das Treffen wurde rege genutzt und eine Wiederholung für 2016 ist bereits in Planung.

Beim Austausch des Kreisjugendrings mit dem 1. Kreisbeigeordneten wurde unter anderem die Notwendigkeit der Überarbeitung der Förderrichtlinien des Rhein-Pfalz-Kreises für Maßnahmen der Jugendförderung deutlich. Aus diesem Grund lud der Kreisjugendring seine Mitgliedsverbände im Juni 2015 zum Forum „Ohne Moos nix los – Finanzielle Fördermöglichkeiten für die Jugendarbeit“ ein. Auch hier war das Interesse der Vereine und Jugendverbände im Rhein-Pfalz-Kreis groß und der Bedarf der Überarbeitung der Förderrichtlinien wurde abermals deutlich. In der letzten Sitzung des Jugendhilfeausschusses brachten die

Vertreterinnen und Vertreter des Kreisjugendrings und der Jugendverbände einen umfassenden Änderungsvorschlag ein, die Verwaltung ergänzte diesen noch um eine Erweiterung der Richtlinien für die Ferienbetreuungsmaßnahmen der Gemeinden und Verbandsgemeinden. Die Richtlinienänderung wurde von den Mitgliedern des Jugendhilfeausschusses einstimmig beschlossen und tritt zum 01.01.2016 in Kraft. In den Kreishaushalt wurden für das Jahr 2016 entsprechend finanzielle Mehraufwendungen eingeplant.

Die Verwaltung des Spielmobils der Kreisjugendförderung wurde vor einigen Jahren an einen von Ehrenamtlichen getragenen Jugendhilfeverein übergeben. Im Zuge von PEP und der damit ver-



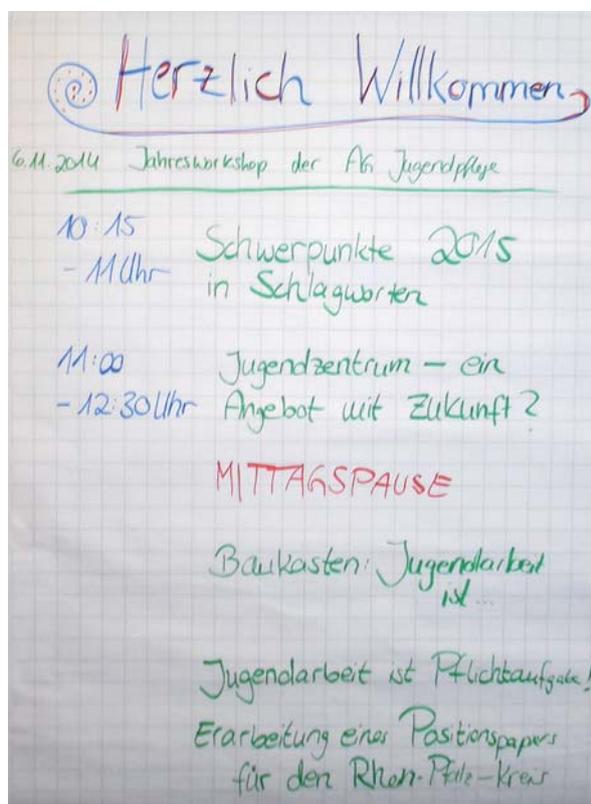
Erarbeitung des Positionspapiers für den Rhein-Pfalz-Kreis

bundenen Thematisierung der Entwicklungen in der Jugendarbeit geriet auch die Diskussion um die Wertigkeit des Ehrenamts auf Initiative des Vereins wieder in den Fokus der politischen Entscheidungsträger im Jugendhilfeausschuss. Der Haushaltsansatz im Bereich der Jugendförderung wurde entsprechend erhöht, so dass der ehrenamtliche Träger für sein Engagement rund um das Spielmobil zukünftig eine angemessene Aufwandsentschädigung erhält.

Die Mitgliedsverbände des Kreisjugendrings Rhein-Pfalz-Kreis haben sich über die gesamte Laufzeit von PEP durch ihre hohe Motivation und die sehr gute Kooperation mit der Kreisjugendförderung als wichtiger strategischer Netzwerkpartner außerhalb der eigenen Strukturen gezeigt.

### Problemstellungen und Herausforderungen

Die Planungsgespräche mit den Akteuren der Jugendarbeit vor Ort waren als kommunikativer Prozess angelegt und sollten dem Zweck dienen, alle Beteiligten an der Jugendhilfeplanung zu beteiligen. Schnell wurde jedoch deutlich, dass zum einen der eigene Zeitaufwand, zum anderen die politischen Verflechtungen zwischen den Akteuren der Institutionen, Einrichtungen und Interessengruppen und deren Bewertung unterschätzt



Tagesordnung Jahresworkshop 2014 der AG Jugendpflege

# Noch mehr Plätze in Kitas

Kreisjugendhilfeausschuss beschließt erneut über Aufstockung des Angebots in Kindertagesstätten

VON GEREON HOFFMANN

**LUDWIGSHAFEN.** Die Kindertagesstättenbedarfsplanung im Rhein-Pfalz-Kreis sieht in mehreren Gemeinden eine Aufstockung der angebotenen Plätze vor. Der Kreisjugendhilfeausschuss hat dies einstimmig beschlossen. Ebenfalls einstimmig hat der Ausschuss dem Kreisausschuss empfohlen, Investitionszuschüsse für Kindertagesstätten zu beschließen. Außerdem stimmte das Gremium höheren Zuschüssen für Ferienbetreuungen zu.

In Schifferstadt soll die kommunale Kita am Wald zwei zusätzliche altersgemischte Kleinkindgruppen einrichten, erklärte Thomas Baader, der Leiter des Kreisjugendamts (siehe Bericht „Wir wollen keine Kinderfabriken“, Lokalseite 5). Dies bedeute zusätzliche 14 Plätze für Kinder über drei Jahre. Für den Kreis, der 40 Prozent der Personalkosten trägt, bedeutet dies Kosten von 58.800 Euro. Vorhanden sind in der Kita am Wald derzeit zwei Gruppen.

Ebenfalls in Schifferstadt soll das Angebot im Haus des Kindes verändert werden. In dieser kommunalen Kita gibt es sechs Gruppen. Hier soll eine Krippengruppe in eine altersgemischte Kleinkindgruppe umgewandelt werden. Dadurch fallen zehn Krippenplätze weg, und sieben zusätzliche Plätze für Kinder über drei Jahre entstehen. Diese Umwandlung ist laut Verwaltung ohne Veränderungen im Personalschlüssel möglich und kostenneutral für den Kreis.

In Schifferstadt erwartet die Verwaltung Bedarf für sechs zusätzliche Kindergartengruppen. Die genaue Form der Gruppen ist laut Beschlussvorlage noch nicht festgelegt und wird vom konkreten Bedarf abhängen. Für den Kreis werde das zusätzliche Personalkosten von 176.000 Euro bedeuten. Die Änderungen in Schifferstadt sollen ab August 2016 in Kraft treten.

In der Gemeinde Waldsee soll ab sofort das Ganztagsangebot der kommunalen Kita Tausendfüßler von 36



**Auch im seit 21 Jahren bestehenden Haus des Kindes in Schifferstadt, hier Leiterin Esther Knoche beim Maskenbasteln, wird es Veränderungen geben. Eine Krippengruppe wird zur altersgemischten Kleinkindgruppe.** ARCHIVFOTO: LENZ

auf 40 Plätze aufgestockt werden. Das ist laut Kreisverwaltung ohne Personalaufstockung möglich.

Investitionszuschüsse für Kindertagesstätten werden vom Kreisausschuss beschlossen, der Jugendhilfeausschuss spricht dafür Empfehlungen aus. Für die kommunale Kita Hundertmorgenwald in Borkenheide empfiehlt der Jugendhilfeausschuss den Zuschuss für den Anbau eines Gruppenraums und von Funktionsräumen. Nach Abzug der Zuschüsse von Bund und Land liegt der Kreiszuschuss bei 95.700 Euro.

Für den Neubau der 2013 eröffneten kommunalen Kita Großer Garten in Schifferstadt hatte der Kreis bereits einen Zuschuss von 294.000 Euro bewilligt. Dieser Betrag soll aufgestockt werden, weil das Landesjugendamt

nachträglich acht weitere Plätze für Kinder unter drei Jahren genehmigt hat. Damit würde sich der Kreiszuschuss auf 298.000 Euro erhöhen. Die Zuschüsse für Waldsee und Schifferstadt empfahl der Jugendhilfeausschuss einstimmig.

Der Kreisjugendring, der Zusammenschluss freier Träger der Jugendhilfe, legte einen Antrag vor, der die Richtlinien zu Maßnahmen der Jugendförderung ergänzt. Der Vorsitzende des Kreisjugendrings, Paul Neuberger, begründete dies mit der Veränderung von Angebot und Bedarf. Zusätzlich gefördert werden sollen künftig Ferienbetreuungen ohne Übernachtung. Laut Verwaltung bedeute dies Mehrkosten von jährlich 12.000 Euro. Beantragt hat der Kreisjugendring auch zusätzliche Grup-

penleiter bei der Teilnahme behinderter Jugendlicher. Hier will die Verwaltung entsprechend der Förder Richtlinien des Landes für ein bis drei behinderte Jugendliche einen Betreuer finanzieren, ab vier Jugendlichen mit Behinderung einen weiteren Betreuer. Die Kosten hängen vom konkreten Bedarf ab und seien deshalb noch nicht abzusehen, meint dazu die Verwaltung.

Den Vorschlag, Schulungen zur Prävention sexualisierter Gewalt zu fördern, begrüßte Jugendamtsleiter Baader ausdrücklich. Das Angebot unterstütze Vereine und Verbände und sei landesweit einzigartig. Die Mehrausgaben von voraussichtlich 2000 Euro sollen im Haushaltsansatz der Kreisjugendhilfe für 2016 berücksichtigt werden.

Zeitungsartikel aus Die Rheinpfalz – Ludwigshafener Rundschau vom 09.11.2015

wurden und deshalb die Gespräche nicht wie geplant stattfinden konnten. Daher mussten abweichend vom PEP-Zeitplan alternative Kommunikationsformen entwickelt werden. Bisher ist es nicht gelungen, Elemente zur Gewährleistung einer regelmäßigen Planung in Form eines Dialogs sowie der Umsetzung von Planungsergebnissen zu implementieren.

Die Steuerung des PEP-Prozesses gestaltete sich aufgrund der Zusammensetzung der internen Lenkungsgruppe als schwierig. Termine für interne

Absprachen und Analysen wurden immer wieder verschoben und letztlich nicht eingehalten, auch der Zwischenbericht im Unterausschuss des Jugendhilfeausschusses erfolgte nicht. Insgesamt schlich sich immer wieder das Gefühl ein, der interne Auftrag zur Umsetzung von PEP hat über die zweijährige Projektlaufzeit an Bedeutung verloren.

Zeitgleich entwickelte sich das Thema Flüchtlinge und die daraus folgenden Herausforderungen für die Jugendhilfe unvorhergesehen zum Schwerpunktthema für die Jugendhilfeausschusssitzun-

gen, so dass die Tagesordnungen mehrerer Sitzungen kurzfristig zu Lasten der Kinder- und Jugendarbeitsthemen geändert wurden.

Es gilt, sich einen langen Atem zu bewahren und immer wieder kreative Lösungen zu finden, um den begonnenen Prozess weiterzuführen.

### **Bilanzierung und Ausblick**

Obwohl das ursprüngliche Ziel, verbindliche Instrumente zur entscheidungsvorbereitenden und qualifizierenden Planung der Kinder- und Jugendarbeit auf Landkreisebene zu implementieren, bisher nicht umgesetzt werden konnte, konnten die politischen und strukturellen Veränderungen der letzten beiden Jahre im Rahmen von PEP für konzeptionelle Neuerungen und die Umsetzung einiger Ziele in der Kinder- und Jugendarbeit genutzt werden. Auch in der nächsten Zeit wird es durch anstehende Personalwechsel bzw. Schaffung neuer Stellen und Veränderungen bei Trägerkooperationen Ansatzpunkte geben, um den Entscheidungsträgern im Sinne von PEP eine auf Planung basierende, strukturierte, bedarfsgerechte Kinder- und Jugendarbeit in Aussicht stellen zu können. Die Entwicklungsimpulse, die durch die Umsetzung von Teilschritten des PEP-Zeitplans entstanden sind, sind nun in der Praxis zu erproben und zu bewerten.

Fest steht, dass durch PEP die kommunale Kinder- und Jugendarbeit, die Jugendförderung auf Landkreisebene sowie die Arbeit der Jugendverbände wieder in den öffentlichen Fokus gerückt werden konnte. Ob dieser Effekt längerfristig anhalten wird, bleibt abzuwarten und kann evtl. durch die Landesebene, z. B. durch die jugendpolitische Strategie „JES! Jung, eigenständig, stark“, unterstützt werden. Die Positionierung und Profilierung der Kinder- und Jugendarbeit wird weiterhin ein wichtiges Thema sein, um immer wieder die Möglichkeiten auszuloten, welchen Beitrag sie bei der Gestaltung und Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen leisten kann und welche politischen Ansprüche dagegen nicht erfüllbar sind.

Hinsichtlich der selbst gesetzten Zielindikatoren kann festgehalten werden, dass einige, insbesondere im Zusammenhang mit dem Aufbau strategischer Partnerschaften, während der Laufzeit von PEP erreicht werden konnten. Das ursprüngliche Ziel, durch Planung verbindliche Handlungsaufträge für die Kinder- und Jugendarbeit zu entwickeln, wurde dabei nicht aus den Augen verloren, musste aber der derzeitigen Realität angepasst werden. Daher ist für die Jugendförderung im Rhein-Pfalz-Kreis die Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit nicht mit Ende der Projektlaufzeit von PEP abgeschlossen, sondern wird sich als kontinuierlicher Prozess fortsetzen.

Brainstorming der AG Jugendpflege beim Jahresworkshop



**Isabelle Gayer**  
**BDKJ Bistum Speyer**

## **U 28 – Die Zukunft lacht. Eine jugendpolitische Strategie für mehr Beteiligung**

### **Einleitung**

Die Strategie „U 28 – Die Zukunft lacht“ ist ein Beschluss der Hauptversammlung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ). „Politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern [...] soll ein Handlungsprinzip ans Herz gelegt werden, welches dem Wohl der Jugendlichen und Kinder in unserem Land den absoluten Vorrang einräumt. Ziel [der Strategie] ist, dass die katholischen Jugendverbände so das angestrebte Vorhaben der Bundesregierung, eine eigenständige Jugendpolitik zu etablieren, unterstützen, und Kinder- und Jugendpolitik zu einer ressortübergreifenden Querschnittsaufgabe wird.“

Das folgende Handlungsprinzip gilt als Grundlage der Strategie:

*„Alle heute und zukünftig in der Bundesrepublik Deutschland lebenden Jugendlichen und Kinder verfügen über gleiche, gute Lebenschancen. Gleiche Zugänge zu allen Lebensbereichen und die gerechte Teilhabe an deren Ausgestaltung sind hergestellt. Bei allen Entscheidungen und Maßnahmen der Politik, der Justiz und der Verwaltung werden Nachteile für Kinder und Jugendliche vermieden und Vorteile erwirkt. Die Bewahrung natürlicher Ressourcen und deren nachhaltiger Einsatz sind gesichert“ (2012, S. 1).*

Der BDKJ Speyer hat diese Strategie dem Projekt PEP zugrunde gelegt. Als Dachverband der katholischen Jugendverbände vertritt er in der Diözese Speyer die Interessen von 8.500 Kindern und Jugendlichen, die sich in sieben Jugendverbänden organisieren, gegenüber Staat, Kirche und Gesellschaft. Um dieser Interessenvertretung gut nachzukommen, ist zum einen ein großes politisches Netzwerk von großer Bedeutung und zum anderen die Auseinandersetzung mit politischen

Themen gemeinsam mit den Kindern- und Jugendlichen.

Daraus ergaben sich folgende Projektziele:

- **51 Landtags- und 12 Bundestagsabgeordnete werden über das Projekt „U 28 – die Zukunft lacht“ informiert**  
Dabei handelt es sich um die Abgeordneten aus Rheinland-Pfalz und dem Saarland, die in der Diözese Speyer ihren Wahlkreis haben.
- **Zehn Landtagsabgeordnete nehmen an Gesprächen mit dem BDKJ Speyer teil**  
Idealerweise eine Person aus jedem der zehn Dekanate, in die das Bistum Speyer unterteilt ist.
- **Es soll ein Austausch zwischen Jugendlichen und Politikerinnen und Politikern entstehen**  
Im direkten Gespräch oder in den sozialen Netzwerken.
- **Politische Themen werden im Verband bearbeitet**  
Die Themen werden aufbereitet und zur Diskussion gestellt. Eventuell entstehen daraus Positionspapiere, welche von der Diözesanversammlung des BDKJ Speyer beschlossen werden müssen.

### **Projektverlauf**

Der Rahmen für den Projektverlauf wurde durch das Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung von Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz (PEP) vorgegeben, so dass sowohl der Ablauf, als auch die einzelnen Schritte methodisch begleitet wurden.

#### **2013:**

Im Anschluss an das erste Projekttreffen ging es an die Zielfindung und darum diese „SMART“ (Spezifisch, Messbar, Akzeptabel, Realistisch, Terminiert) zu formulieren. Das erste Ziel (Information von Bundes- und Landtagsabgeordneten) war relativ schnell gefunden. Schwieriger wurde es dieses Ziel „SMART“ zu formulieren, da halfen die

festgelegten Zahlen und der Zeitplan. Im Laufe des Prozesses wurde dann immer klarer, dass sich mehr Ziele entwickelt hatten (s. o.). Um diese Ziele zu überprüfen, wurden Indikatoren festgelegt, anhand derer festgestellt wird, ob das Ziel erreicht wurde. Für die oben formulierten Ziele waren das nachfolgende Indikatoren: Einhaltung des zeitlichen Rahmens, Personenzahlen und Rückmeldungen z. B. in Form von Blogbeiträgen und Kommentaren.

**2014:**

Nach der Zielfindung ging es an die konkrete Planung. Dabei half die SWOT-Analyse, mit der es möglich ist für die Ziele, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu ermitteln, die sich in der Umsetzung zeigen könnten. Uns im BDKJ Speyer zeigte die SWOT-Analyse auf, dass wir eigentlich nur gewinnen können mit dem Projekt. Die Chancen, eine eigenständige Jugendpolitik mitzugestalten, politisches Interesse bei den Jugendlichen

aufzubauen und stärker als Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter wahrgenommen zu werden, waren sehr motivierend. Als Schwächen und Risiken sahen wir vor allem die bisher geringe politische Lobbyarbeit der vergangenen Jahre und die damit verbundene geringe Vernetzung mit Politikerinnen und Politikern. Und auch, dass das Projekt am Interesse der Jugendlichen im BDKJ scheitern könnte, waren Risiken.

Ein weiterer Schritt der Planung war die Erstellung eines Zeitplans, was leicht gelang. Allerdings wollten wir unsere Ehrenamtlichen mit einbinden und unsere Diözesanversammlung nicht außen vor lassen. Dies hatte zur Folge, dass wir auf einige Beschlüsse und Entscheidungen warten mussten. Und einige Bereiche, wie zum Beispiel die Überlegungen zu einem „Jugendpolitischen Kitzelblock“ erst neu dazu kamen. Der Bereich „Gespräche“ war stark von den Rückmeldungen der Politikerinnen und Politikern abhängig.



Bistumskarte mit Politikerinnen und Politikern

Damit konnten wir mit der Umsetzung beginnen. Die Informationsmaterialien zur Strategie „U28 – Die Zukunft lacht“ waren bereits entwickelt, so dass das Ziel „51 Landtagsabgeordnete und 12 Bundestagsabgeordnete werden über das Projekt „U28 – die Zukunft lacht“ informiert, sehr zügig erfolgen konnte. Vor der konkreten Gesprächsanfrage an Politikerinnen und Politiker war eine Analyse des aktuellen politischen Netzwerks notwendig, um Lücken zu identifizieren und daraus resultierend gezielt Akteure auszuwählen. Es wurde deutlich, dass der BDKJ Speyer über direkte Kontakte und über den Landesjugendring bereits vernetzt ist. Für die Gesprächstermine wurde aus allen zehn Dekanaten jeweils eine Politikerin oder ein Politiker ausgesucht, bewusst aus unterschiedlichen Parteien und mit den unterschiedlichsten Fachgebieten und diese zu einem persönlichen Gespräch eingeladen.

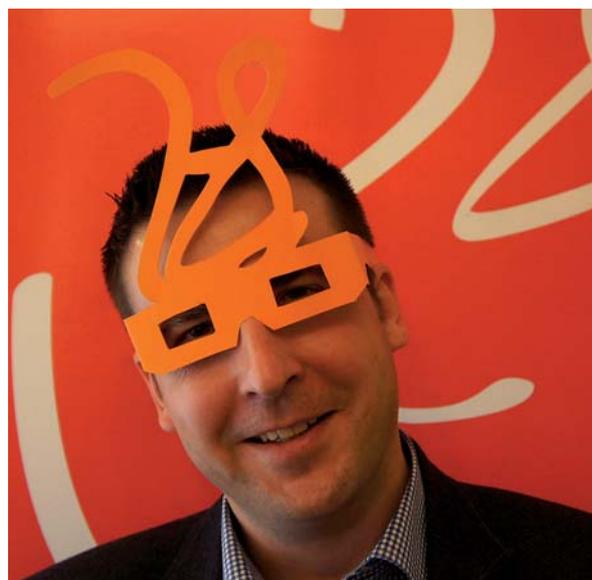
Die parallelen Expertenvorträge und -rückmeldungen zur erfolgreichen Ansprache von Politikerinnen und Politikern bildeten eine gute Grundlage für die folgenden Gesprächsanfragen.

Verschiedene Veranstaltungen wurden im Anschluss zur Aufnahme des persönlichen Kontakts und zur Vorstellung des Projektes „U28 – Die Zukunft lacht!“ genutzt, beispielsweise beim Parlamentarischen Abend des Landesjugendrings Rheinland-Pfalz. Die ersten Termine wurden für die zweite Jahreshälfte 2014 und Anfang 2015 vereinbart.

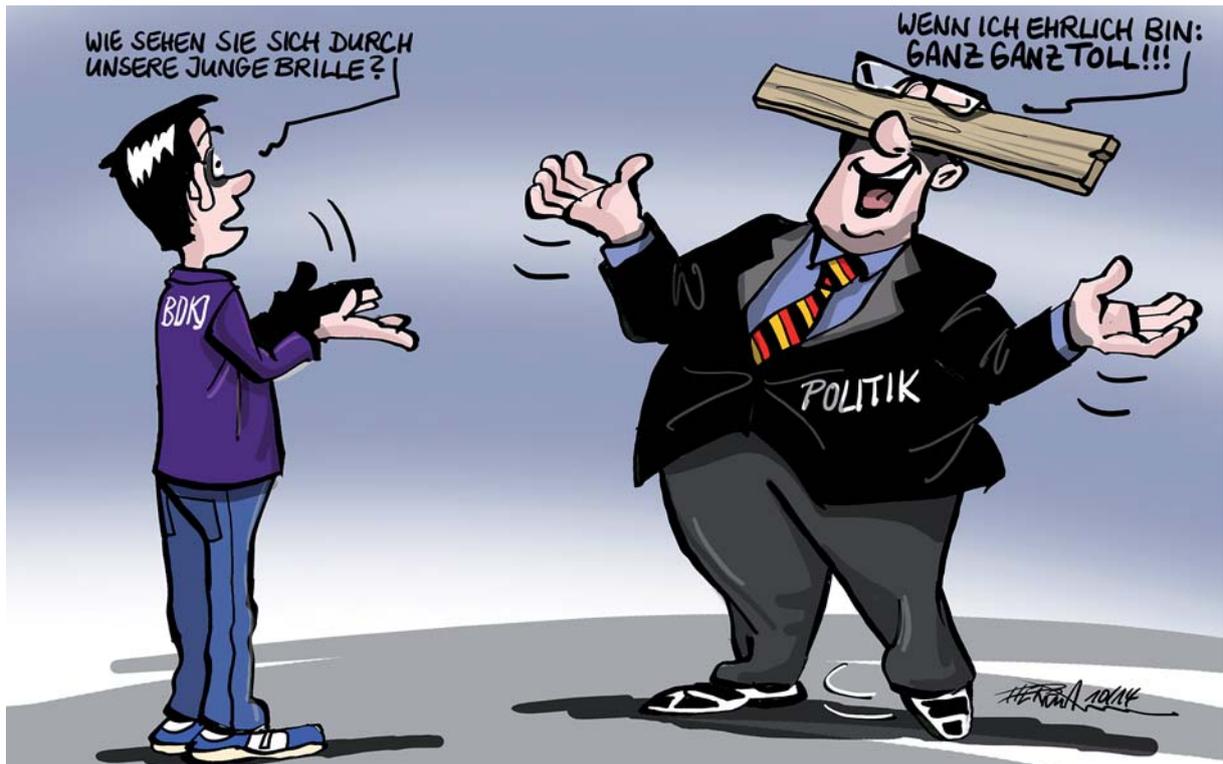
Da es dem Selbstverständnis der Jugendverbände entspricht und die Einbindung der Jugendlichen als Projektziel formuliert wurde, gründete der BDKJ Speyer parallel den sog. Ausschuss Politik, welcher zur Aufgabe hat, das politische Netzwerk des BDKJ Speyer zu analysieren, weiter zu entwickeln und zu sichern, das Projekt PEP zu unterstützen und einen Studienteil zum Thema Generationengerechtigkeit vorzubereiten.

## 2014/2015

Die Gespräche mit Politikerinnen und Politikern fanden statt. Inhalte waren, neben dem Vorstellen der Strategie „U28 – Die Zukunft lacht“, immer auch aktuelle Themen und Beschlüsse des BDKJ Speyer. Auf Seiten des BDKJ waren das unter anderem die Themen Absenkung des Wahlalters, Partizipationsmöglichkeiten von Jugendlichen, erweiterte Führungszeugnisse zur Prävention von sexualisierter Gewalt, eigenständige Jugendpolitik und die Sinus Milieu Studie. Auf Seiten der Politikerinnen und Politiker kamen vor allem deren Fachgebiete zur Sprache: Flüchtlingsarbeit, Frauen, Medien- und Netzpolitik, Verbraucherschutz, Gleichstellung und Frauenförderung, Integration, Bildungs- und Kulturpolitik, Kirche und Religion. Zum Ende eines jeden Gesprächs wurden die Politikerinnen und Politiker gebeten für einen bestimmten Zeitraum die „Brille der Jugend“ aufzuziehen. Das bedeutet, dass sie in dieser Zeit ihre Themen und Entscheidungen daraufhin betrachten sollten, was dies für Jugendliche und nachfolgende Generationen für Auswirkungen hat. Von ihren Erfahrungen berichteten sie dann in dem Blog: <http://u28-bdkj-speyer.blogspot.de>



Markus Held, Bundestagsabgeordneter mit der U28-Brille



Karikatur



Irene Alt, Ministerin für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen (bis Mai 2016) mit der U28-Brille



Marlies Kohnle-Gros, Landtagsabgeordnete mit der U28-Brille



Anne Spiegel (Mitte), Ministerin für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz (seit Mai 2016)

## 2015

Auf der Diözesanversammlung 2015 stand ein politischer Antrag zum Thema Jugendbeteiligung auf der Tagesordnung, welcher auch verabschiedet wurde. Darüber hinaus fanden weitere Gespräche statt und verschiedene Veranstaltungen wurden zur Projektwerbung genutzt. Darüber hinaus wurden die entstandenen Kontakte mit Politikerinnen und Politikern genutzt, um mit diesen im Gespräch zu bleiben und sich mit ihnen auszutauschen. Bei der Diözesanversammlung im Herbst gab es ein Jugendpolitisches Gespräch; interessierte Vertreterinnen und Vertreter aus den Jugendverbänden und Vertreterinnen und Vertreter der im rheinland-pfälzischen Landtag vertretenen Parteien diskutieren gemeinsam aktuelle Themen.

Zum Beginn der Adventszeit bekamen die Mitglieder des Landtages einen Adventskalender zugesandt, der sich mit der Strategie „U28 – Die Zukunft lacht“ beschäftigt.

## 2016

Auch wenn das Projekt offiziell abgeschlossen ist, finden weiter Gespräche zur Strategie statt und das aufgebaute Netzwerk wird gepflegt und ausgebaut. Der Ausschuss Politik bereitet einen Studien teil für die Diözesanversammlung im Frühjahr vor.

### Erfolgsfaktoren und Erfahrungen

Ein großer Erfolgsfaktor für das Projekt war, dass es große Unterstützung durch die Diözesanversammlung erfuhr. So hatten wir eine Legitimation für unser Arbeiten und einen Ausschuss mit motivierten Ehrenamtlichen mit viel Lust, sich mit Politik auseinanderzusetzen und entsprechende Angebote für Jugendliche zu entwickeln.

Eine besondere Erfahrung war, wie unterschiedlich gut es funktioniert, mit Politikerinnen und Politikern ins Gespräch zu kommen. Mit dem Versuch

über offizielle Wege (Brief, Sekretariat ...) in Kontakt zu kommen, sind wir immer wieder gescheitert. Im persönlichen Gespräch oder auch mit etwas ausgefalleneren Methoden sind sie aber sehr leicht zu begeistern und für die eigene Idee zu gewinnen.

### **Bilanz und Ausblick**

Bleibt am Ende die Frage:  
Haben wir unsere Ziele erreicht?

Zu Beginn wurden die Indikatoren genannt, die helfen sollen, dies zu klären: Einhaltung des zeitlichen Rahmens, Personenzahlen und Rückmeldungen z. B. in Form von Blogbeiträgen und Kommentaren.

### **Einhaltung des zeitlichen Rahmens**

In dem Projektzeitraum konnten alle Politikerinnen und Politiker (51 Landtags- und 12 Bundestagsabgeordnete) über die Strategie U28 – die Zukunft lacht“ informiert werden.

Es fanden acht Gespräche mit Landtagsabgeordneten sowie mit den jugendpolitischen Sprecherinnen und Sprechern, Ministerin Irene Alt und der Ministerpräsidentin Malu Dreyer statt. Die drei letztgenannten Gespräche fanden mit der Landesstelle Rheinland-Pfalz des BDKJ statt. Das heißt, dass die BDKJ-Diözesanvorstände der verschiedenen rheinland-pfälzischen Diözesen gemeinsam die Gespräche geführt haben.

Es gab Möglichkeiten zum Austausch zwischen Politikerinnen und Politikern und Jugendlichen und es wurden politische Themen in den BDKJ getragen.

### **Personenzahlen**

Es fanden acht von zehn gewünschten Gesprächen statt. Darüber hinaus gab es drei weitere Gespräche, die ungeplant waren.

### **Rückmeldungen z. B. in Form von Blogbeiträgen und Kommentaren**

Sechs Landtagsabgeordnete haben sich die Jugend-Brille für einen längeren Zeitraum aufgesetzt und im Blog online von ihren Erfahrungen berichtet. Wir waren mit mehreren Artikeln, Pressemeldungen und einer Karikatur in der Zeitung. Für unsere eigene Öffentlichkeitsarbeit wurden Artikel, Videos und Bilder produziert. In zwei konkreten Fällen wissen wir, dass sich nach Gesprächen mit Politikerinnen und Politikern auch etwas getan hat und wir haben diesbezüglich wieder eine Rückmeldung über die Ergebnisse bekommen.

Im Blog und auf Facebook hätten wir uns mehr Beteiligung von Seiten der Jugendlichen gewünscht. Dies beschränkte sich auf „Likes“ und mündliche Rückmeldungen.

Darüber hinaus ist einiges entstanden, was nicht geplant war: der Ausschuss Politik, die Idee und erste Themensammlungen zu einem jugendpolitischen Kritzblock, eine verbandsinterne Befragung, neue Ideen für Fortbildungen, ... mit dem Projekt PEP haben wir einen Stein ins Rollen gebracht. Das Projekt ist also noch lange nicht abgeschlossen, aber ein Anfang ist gemacht.

### **Literatur**

Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ): U28 – Die Zukunft lacht. Beschluss der Hauptversammlung 1.60. Online verfügbar unter: <http://www.bdkj.de/themen/u-28/>

**Bettina Krüdener, Dirk Marmann,  
Dietmar Grundheber, Julia Herrig,  
Arbeitsgemeinschaft (AG) Jugendpflege im  
Landkreis Trier-Saarburg**

### **Das Projekt PEP oder: Standortbestimmung und Zukunftsplanung<sup>3</sup>**

#### **1. Einführung**

Das Praxisentwicklungskonzept zur Profilierung von Jugendarbeit (PEP) ist ein Projekt, in dem 13 Fachkräfte der Jugendarbeit von elf Trägern der Jugendhilfe auf unterschiedlichen Ebenen (Land, Landkreis, kreisfreie Stadt, Verbandsgemeinde) die Stärken der Jugendarbeit regional und überregional herausgearbeitet haben. Das Profil der Jugendarbeit wurde unter der Perspektive der Zukunftsfähigkeit geschärft und es wurden Ansatzpunkte für eine bessere fachpolitische Fundierung entwickelt. Es wurde reflektiert und erprobt wie die Anliegen der Jugendlichen (u. a.) über die anwaltliche Funktion der Jugendarbeit in die Politik eingespeist werden können und wie der Dialog mit ihnen neu belebt werden kann. Von den eingegangenen verbindlichen Interessenbekundungen (Einsendeschluss 30. Oktober 2013) wurden die Projektteilnehmenden ausgewählt. Die AG Jugendpflege im Landkreis Trier-Saarburg bekam die Möglichkeit in dem Projekt mit vier Fachkräften und damit zugleich mit vier unterschiedlichen Trägern mitzuarbeiten.

Die AG Jugendpflege ist seit 1994 ein freier Zusammenschluss von hauptamtlich in der Kinder- und Jugendarbeit Tätigen im Landkreis Trier-Saarburg, aber kein eigenständiger Träger der Kinder- und Jugendarbeit. Gleichwohl ist die AG Jugendpflege im Landkreis Trier-Saarburg ein Fachgremium, in dem über die Fachkräfte auch

<sup>3</sup> Eine systematische Verortung des Projektes PEP in den Fachdiskurs leistet der Beitrag von Bettina Krüdener „Jugendarbeit (mit PEP) trifft Jugendpolitik: Neue Strategien werden gebraucht“. Der Beitrag erscheint demnächst im Sammelband „Kommunale Jugendpolitik“, herausgegeben von Werner Lindner und Winfried Pletzer, bei Beltz Juventa.

unterschiedliche Träger organisiert sind, um (politisch- und trägerunabhängig) einen Fachdiskurs der Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Trier-Saarburg zu führen und zu qualifizieren. Vor allem folgende drei Bereiche der Zusammenarbeit haben sich in den vergangenen Jahren verstetigt:

#### **■ kollegiale Fachberatung**

(regelmäßiger Fachaustausch über die laufende Arbeit der Mitglieder, regelmäßige Reflexion des Fachdiskurses mit Blick auf den Landkreis Trier-Saarburg und dessen Kommunen und Verbände, gezielte Bündelung von strukturellem und fachlichem Wissen der Akteure in der AG, fachliche Begleitung von Kolleginnen und Kollegen durch die Mitglieder der AG)

#### **■ kooperative Projekte und Maßnahmen**

(Steigerung der Qualität und auch Quantität durch gezielte Zusammenarbeit und Bündelung der Ressourcen und Absprachen über Personal, Zeiten, Zielgruppen und Inhalte zum Beispiel bei der Aus- und Fortbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, bei gezielt generierten Fortbildungen exklusiv für die Mitglieder der AG; bei Maßnahmen in der geschlechtersensiblen Kinder- und Jugendarbeit, bei Maßnahmen der kulturellen Jugendbildung, bei Maßnahmen der mobilen Kinder- und Jugendarbeit, bei der internationalen Kinder- und Jugendarbeit in der Großregion SaarLorLux+)

#### **■ strukturelle Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen im Landkreis Trier-Saarburg**

(Beratung von Politik und Gremien, fachlicher Austausch im Hinblick auf die Interessenvertretung der Kinder- und Jugendarbeit, Verfassen von fachlichen Stellungnahmen im Namen der AG als Fachgremium der Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Trier-Saarburg).

Die AG Jugendpflege ist seit Anbeginn im fachpolitischen Diskurs mit den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern im Landkreis Trier-Saarburg und darüber hinaus. Unterschiedliche Ergebnisse konnten auf diesem Weg für die

Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Trier-Saarburg erzielt werden. Die Vorgehensweise war allerdings eher durch ein Aktions-Reaktions-Muster geprägt und folgte aufgrund unterschiedlicher Hintergründe nicht immer konzeptionellem Handeln und fachlicher Prioritätensetzung. Ziel für die AG Jugendpflege war es, durch die Beteiligung an dem Praxisentwicklungsprojekt das eigene Handeln im Feld der Kinder- und Jugendarbeit als AG besser zu konzipieren (1) und durch eine externe Beratung zu qualifizieren (2), den interdisziplinär ausgerichteten innovativen Methodenkanon gezielter und effektiver einzusetzen (3) sowie im Nachgang zu evaluieren (4). Auch schauen die Mitglieder der AG Jugendpflege gerne „über den Tellerrand“, um durch den überregionalen Fachaustausch neue Ideen für die eigene Region zu generieren. Aus der Sicht der AG Jugendpflege ging es im Praxisentwicklungsprojekt genau um diese strukturellen und fachpolitischen Anforderungen an die Kinder- und Jugendarbeit, die mit Hilfe einer SWOT-Analyse und eines darauf aufbauenden Aktionsplans der AG Jugendpflege regional reflektiert, strukturiert und umgesetzt wurden.

## **2. Meilensteine bei der Durchführung – Der Aktionsplan der AG Jugendpflege im Praxisentwicklungsprojekt**

Die Mitarbeit bei PEP führte in der AG Jugendpflege zur stärkeren Strukturierung und Zielausrichtung der Fachkräfte und der AG Jugendpflege insgesamt. So wurden durch die Struktur des Projektes und die Ausarbeitung eines Aktionsplanes vier „smarte“ Ziele formuliert:

- **Ziel 1:** Weiterentwicklung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendarbeit nach §§ 11-15 SGB VIII als ein Segment der Kinder- und Jugendhilfe auf den Ebenen der Orts- und Verbandsgemeinden sowie des Landkreises
- **Ziel 2:** Förderung des Fachdiskurses der Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Trier-Saarburg
- **Ziel 3:** Aufbau eines Netzwerkes jugendpolitischen Dialogs auf Ebene der Orts- und Verbandsgemeinden, des Kreises, des Landes und der Großregion
- **Ziel 4:** Entwicklung einer Schnittstelle der Kinder- und Jugendarbeit zu anderen Gesellschafts- und Politikbereichen

Diese vier Ziele wurden anschließend mit unterschiedlichen Meilensteinen/Indikatoren hinterlegt, die zur Zielerreichung führten. Zwei wesentliche Meilensteine aus netzwerkstrategischer Sicht sind für die AG Jugendpflege zu nennen: Erstens der neue Sitz mit beratender Stimme im Jugendhilfeausschuss des Landkreises und zweitens die Fortführung der Mitarbeit in der Arbeitsgemeinschaft des Jugendhilfeausschusses „Jugendhilfeplanung“. Diese Mitgliedschaften ermöglichen eine unmittelbare Teilhabe an fachpolitischen Diskussionen und Entscheidungen. Der strukturierte Dialog mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in der Region sowohl zu Themen der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch zu anderen Gesellschafts- und Politikbereichen (z. B. Daseinsvorsorge im ländlichen Raum, Großregion SaarLorLux+, Bildungsnetzwerk), wird durch die direkte Beteiligung an dieser Gremienarbeit zielgenauer und profiliert möglich. Im Rahmen der mindestens vier Mal im Jahr stattfindenden Arbeitssitzungen der AG Jugendpflege wurden unter anderem die fachlich notwendigen Arbeitsweisen sowohl für die bestehenden Netzwerke als auch für die noch zu entwickelnden interprofessionellen und überfachlich ausgerichteten Netzwerke besprochen, vorbereitet, delegiert und qualifiziert. Ebenfalls ein Ergebnis (wenn auch außerhalb der „smarten“ Ziele des Aktionsplanes) ist die Initiierung der Neugründung eines Kreisjugendringes im Landkreis Trier-Saarburg, die durch das informelle PEP-Netzwerk zwischen kommunaler Jugendpflege und verbandlichen Vertreterinnen und Vertretern einen neuen Impuls und gute Voraussetzungen erhalten hat.

### **3. Besondere Problemstellungen und Herausforderungen oder: Die Hürden von der Interessenbekundung bis zur Projektumsetzung**

#### **Erste Hürde:**

##### **Interessenbekundung unter Zeitdruck**

Mit Schreiben vom 18. Juli 2013 wurde von dem Fachausschuss 1 des Landesjugendhilfeausschusses Rheinland-Pfalz darüber informiert, dass der Landesjugendhilfeausschuss vom 22. April 2013 ein Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung von Jugendarbeit einstimmig unterstützt. Am 26. September 2013 hatte das Landesjugendamt alle Kreisverwaltungen, Verwaltungen der kreisfreien Städte und der kreisangehörigen Städte mit eigenem Jugendamt sowie Jugendverbände aus Rheinland-Pfalz eingeladen sich an dem Interessenbekundungsverfahren für dieses Praxisentwicklungsprojekt zur Profilierung von Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz (PEP) bis zum 30. Oktober 2013 zu beteiligen.

#### **Zweite Hürde:**

##### **Interessenbekundung als Arbeitsgemeinschaft**

Als Zusammenschluss von insgesamt 15 in der Kinder- und Jugendarbeit hauptamtlich Tätigen in heterogenen Trägerschaften musste die AG Jugendpflege im Landkreis Trier-Saarburg als Interessenvertretung und Fachgremium in dem vom Landesjugendamt vorgegebenen Zeitraum (26.09.-30.10.2013) einen Konsens herstellen, ob ein gemeinsames Interesse als AG Jugendpflege bekundet werden und wie die inhaltliche Ausrichtung der Interessenbekundung gestaltet werden soll.

#### **Dritte Hürde:**

##### **Überzeugung der Träger der beteiligten Fachstellen**

Nachdem die AG sich entschieden hatte, sich gemeinsam in Vertretung von vier Fachkolleginnen und Fachkollegen als AG im Rahmen der Interessenbekundung für das Praxisentwicklungsprojekt zu bewerben und der Inhalt der Interessenbekundung gemeinsam erarbeitet war, mussten die Träger dieser vier Fachstellen von der Beteiligung an dem Projekt überzeugt werden. Vor Ort wurden

der regionale Wert des Praxisentwicklungsprojektes zur Jugendarbeit und die Bedeutung u. a. für die Daseinsvorsorge insbesondere im ländlichen Raum erkannt. Auch die weitgehende Akzeptanz, dass Jugendarbeit eine Pflichtaufgabe ist und im Reigen der unterschiedlichen Segmente der Kinder- und Jugendhilfe, neben Kindertagesstätten, Kinderschutz, Hilfen zur Erziehung sich auch entsprechend weiterentwickeln muss, führte zu konstruktiven Diskussionen und der Zustimmung sich mit unterschiedlichen Fachstellen als AG Jugendpflege zu beteiligen.

#### **Vierte Hürde:**

##### **Unklare Kostenbeteiligung**

In der Projektbeschreibung wurde mitgeteilt, dass sich ein Kostenbeitrag je Träger auf 200 bis max. 500 Euro begrenzen lässt, neben Fahrtkosten, Freistellung für die Durchführung eigener Praxisrecherchen, Recherchekosten, Arbeitsmaterialien etc. Im Vorfeld der Interessenbekundung war dies ein durchaus ernstzunehmender Aspekt, der bei der Entscheidung über eine Projektbeteiligung eine wichtige Rolle gespielt hat und mit den beteiligten Trägern abgestimmt werden musste. Nach der Interessensbekundung wurde dann mitgeteilt, dass die Kostenbeteiligung der Träger sich „nur noch“ auf die Fahrtkosten, Freistellung für die Durchführung eigener Praxisrecherchen, Recherchekosten, Arbeitsmaterialien etc. bezieht.

#### **Fünfte Hürde:**

##### **Wer kann und darf aus einer Arbeitsgemeinschaft, die plural und heterogen ist, teilnehmen?**

Nachdem die ersten Hürden vor Ort genommen waren, wurde von der Seite des Projektträgers die Teilnahme von vier Fachkolleginnen und Fachkollegen im Kontext einer AG zunächst abgelehnt und mitgeteilt, dass an Stelle von den vorgeschlagenen vier Fachkräften nur zwei Fachkräfte aus der AG zu dem Projekt zugelassen werden. Nach einer Erläuterung von der Seite der AG Jugendpflege, wurden schließlich doch vier Fachkräfte als Vertretung der AG Jugendpflege im Landkreis Trier-Saarburg genehmigt. Folgendes hat die AG Jugendpflege in diesem Zusammenhang als Erläu-

terung sinngemäß vorgetragen: „Die AG Jugendpflege ist in ihrer Struktur als Fachgremium und Interessenvertretung der Jugendpflege im Landkreis Trier-Saarburg etabliert und hat seit 1994 die Profilierung der Kinder- und Jugendarbeit zum Thema. Wichtig ist es daher, dass das Wirken der AG Jugendpflege sowohl als Interessenvertretung als auch als Fachgremium im Vordergrund der Beteiligung am Projekt steht und nicht das Wirken eines Einzelnen bzw. einer Einzelnen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedarf es der Beteiligung der vorgeschlagenen Fachkräfte“.

#### **Weitere Hürden im Verlauf der Projektumsetzung:**

##### ■ **Projektverpflichtungen kontra andere dienstliche Verpflichtungen**

Im weiteren Projektverlauf erwies sich die Verteilung der Projektverantwortung auf „acht Schultern“ bzw. vier Fachkräfte als „gelingende Struktur“. Die Verpflichtungen, die sich aus der Projektbeteiligung heraus entwickelten, konnten in der Praxis häufig nur nachrangig zu anderen dienstlichen Verpflichtungen bearbeitet werden. Die Zeitressourcen, die für die Mitarbeit in dem Projekt notwendig waren, standen nicht per se bei den einzelnen Fachstellen zur Verfügung, sondern wurden in der Regel hinterfragt und mussten neben dem „Alltagsgeschäft“ erübrigt werden – zum Teil auch im „Ehrenamt“.

##### ■ **Rückbindung der Projekthinhalte an alle AG-Mitglieder und an die Träger der Fachstellen**

Die Rückbindung des Projektverlaufs und der Projekthinhalte an Dritte zum Beispiel an alle AG-Mitglieder, aber auch an die Träger der Fachstellen sowohl zur Durchsetzung und besseren Akzeptanz der notwendigen Zeitressourcen als auch zur Vorbereitung von Konzept-/Strukturänderungen ist nicht immer gut gelungen. Durch die schwierige, oft unter Zeitdruck stehende Vermittlung der Projekthinhalte an Dritte wurde z. T. ein Klima des Misstrauens in unterschiedlichen Kontexten befördert, das wieder unter Zeitdruck konstruktiv bearbeitet werden musste, um die Projektteilnahme nicht zu gefährden.

##### ■ **Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie war mit der Teilnahme an dem Projekt nur unter großen Schwierigkeiten möglich**

Während des Verlaufs des Projektes wurde eine der vier Fachkräfte schwanger. Durch teilweisen schwangerschaftsbedingten Ausfall und Beanspruchung der Elternzeit fand aus Sicht des Projektträgers keine erfolgreiche Teilnahme der Kollegin an dem Projekt statt, gleichwohl die übrigen drei Fachkräfte die Ausfälle entsprechend kompensiert haben und die Zielerreichung des Projektes insgesamt hierdurch zu keiner Zeit zur Disposition stand.

##### ■ **Vertrauensvolle Zusammenarbeit in alle Richtungen**

Schwierig gestaltete sich auch der Punkt der vertrauensvollen Zusammenarbeit und Umgang miteinander, da das Projekt implizierte, sensible Projekthinhalte der Teilnehmenden in einem offiziellen Rahmen des Projektes darzustellen. Besonders schwierig wurde es an der Stelle, als bekannt wurde, dass ein internes PEP-Papier zur Definition von Jugendarbeit offiziell im Fachausschuss 1 des Landesjugendhilfeausschusses aufgetaucht ist, ohne dies vorher mit den Projektteilnehmenden abgestimmt zu haben. An dieser Stelle entstand ein Vertrauensbruch.

#### **4. Besondere Erfolgsfaktoren – „hinterher ist man schlauer“**

##### **Team im Team**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektes PEP lag für die AG Jugendpflege darin, dass die AG Jugendpflege im Landkreis Trier-Saarburg als Arbeitsgemeinschaft und somit als „Team im Team“ in das Projekt aufgenommen wurde. Durch die Teamarbeit sowohl im „Klein-Team (vier Fachkräfte)“ als auch im „Groß-Team (AG Jugendpflege)“ konnte die Projektarbeit auf mehrere Personen verteilt werden, was auch Einfluss auf die Qualität der Projektarbeit hatte.

## Bestehende Netzwerkstruktur bereits vor Beginn des Projektes

Ein weiterer Erfolgsfaktor bestand in der bereits bestehenden Netzwerkstruktur vor Beginn der Projektlaufzeit. In dieser Netzwerkstruktur konnte sich schnell und zuverlässig zu unterschiedlichen Fragen und Positionen ausgetauscht werden, so dass verschiedene Blickwinkel und Lösungsansätze in die Projektarbeit wie zum Beispiel zu den Themen der Kinder- und Jugendarbeit im (kommunalen) politischen Umfeld, Netzwerkanalyse und Netzwerkgestaltung, Politikberatung, Kommunalpolitik und die Erarbeitung des Aktionsplans qualifiziert einfließen konnten.

## Zielgerichtetes Handwerkszeug zur Netzwerkanalyse

Durch die bereits bestehende Netzwerkarbeit in der AG sowie die Zusammenarbeit im Team konnte das Handwerkszeug für die Netzwerkanalyse

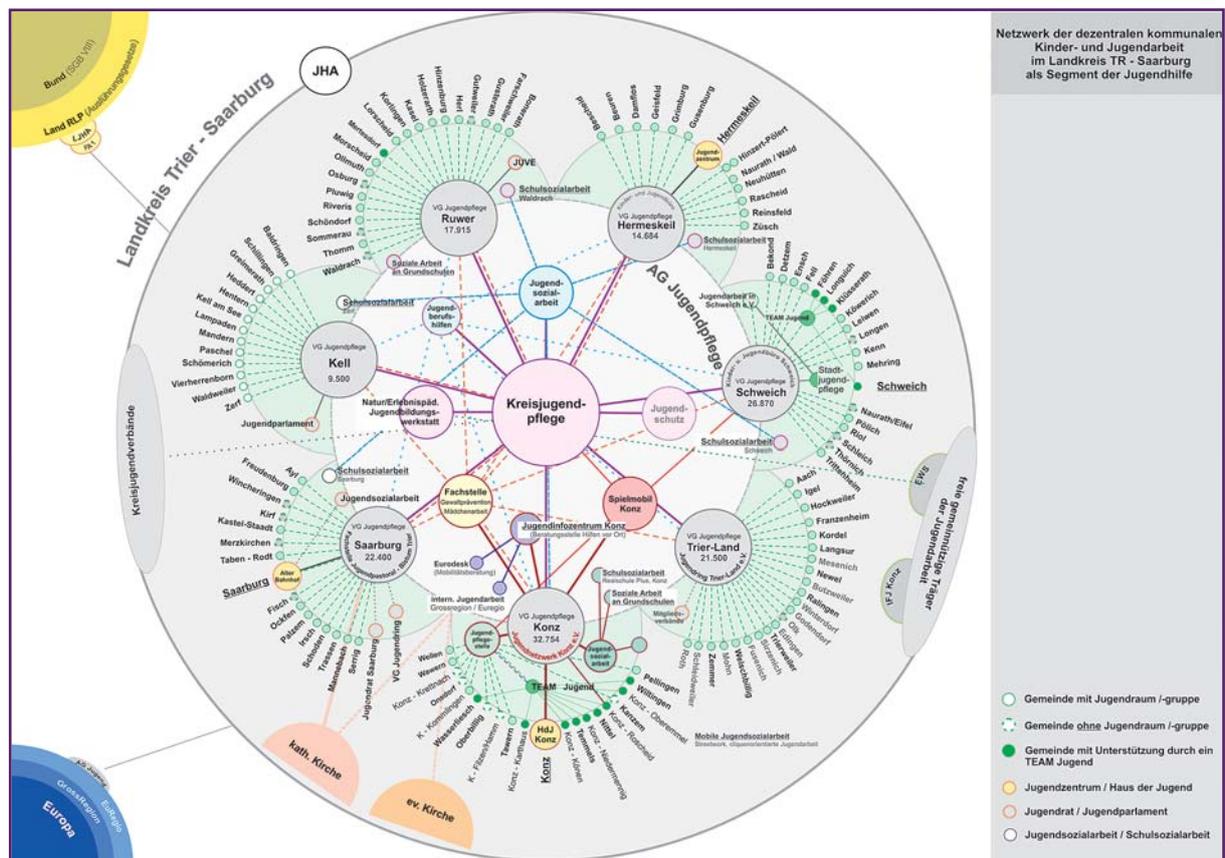
schleunig und erfolgreich angewendet werden, wodurch relevante Kontakte und Beziehungsgeflechte transparent dargestellt und neue Kommunikationswege sichtbar und eröffnet wurden.

## Gute Kenntnis von administrativen Strukturen

Durch die gute Kenntnis und Akzeptanz von Verwaltungsabläufen im bestehenden Netzwerk konnte auch die Zielerreichung des Projektes immer wieder zielgerichtet flankiert werden.

## Informeller Fachaustausch in der Projektgruppe

Kollegiale Beratung auch außerhalb der Projektthemen wurde im Verlauf des Projektes selbstverständlich. Das eigene fachliche Netzwerk wurde qualifiziert und nachhaltig erweitert und zur Unterstützung u. a. bei der Schaffung von neuen Strukturen vor Ort herangezogen.



Beindruckende Netzwerkdarstellung der AG Jugendpflege im Landkreis-Trier Saarburg

## 5. Bilanzierung und Ausblick:

### Ein nicht ganz einfaches Resümee

#### Kurze Bilanzierung im Rahmen des Aktionsplans

Im Rahmen des Aktionsplans der AG Jugendpflege im Landkreis Trier-Saarburg konnten die infrastrukturellen Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendarbeit auf den Ebenen der Orts- und Verbandsgemeinden sowie des Landkreises weiterentwickelt werden. Der Fachdiskurs der Kinder- und Jugendarbeit wird vermehrt qualifiziert und im öffentlichen Rahmen geführt. Das Netzwerk des jugendpolitischen Dialogs wurde analysiert, strukturiert, sukzessive verbreitert und zielgerichtet eingesetzt. Relevante Schnittstellen der Kinder- und Jugendarbeit zu anderen Gesellschafts- und Politikbereichen wurden sichtbar gemacht und verschränkt. Insgesamt diente die Teilnahme an dem Praxisentwicklungsprojekt zur Qualifizierung und Vergewisserung der Wirksamkeit der Maßnahmen und Strategien aller Fachkräfte der AG.

#### Bilanzierung im Rahmen der allgemeinen Projektarbeit

Qualifizierte Jugendarbeit gelingt besser mit interdisziplinärer Kompetenz und mit einer ausreichenden Zeitressource (5-10%) für strukturelle Aufgaben. Der Schulterschluss zwischen kommunaler und verbandlicher Jugendarbeit ist dringend geboten.

#### Weitere relevante Schlagworte zur Bilanz sind:

- Jugendarbeit vom Bittsteller zum Leistungsträger oder „Bühnenbauer“
- Leistungen der Jugendarbeit ist eine wertvolle „Tauschwährung“ für Politik

#### Ausblick und Empfehlung:

##### Wie kann es weiter gehen?

PEP war ein erster Aufschlag und soll im Rahmen von JES! und auch der Jugendberichtserstattung des Landes weitergeführt werden, um eine tragende Säule in Rheinland-Pfalz werden zu können. JES! soll mit Finanzressourcen, die an die Ergebnisse von PEP gekoppelt sind und für die Basis der Jugendarbeit zur Verfügung stehen, hinterlegt werden. Aus den Teilnehmenden des Projektes und dem Beirat soll ein Kreis aus Mentorinnen und Mentoren gebildet werden, der die jugendpolitische Profilierung der Praxis in Rheinland-Pfalz flankiert. Hierbei sind die Hochschulstandorte von Rheinland-Pfalz einzubeziehen.

Voraussetzung ist, dass von der Seite des Landes ein ernsthafter fachpolitischer Wille besteht, die Jugendarbeit und ihre Leistungen aus dem Schattendasein herauszuholen und die finanziellen und personellen, aber auch personalen Ressourcen der Jugendarbeit (kommunale Jugendarbeit, Offene Jugendarbeit, verbandliche Jugendarbeit) – nicht zu verwechseln mit Jugendsozialarbeit! (Schulsozialarbeit/Jugendberufshilfe) – landesweit gezielt an der Basis auskömmlich zu verstärken und zu qualifizieren.

Kurzfristig ist die Entwicklung von aufeinander aufbauenden Fortbildungsmodulen zu den Themen Netzwerkmanagement, Politikberatung, Kommunalpolitik/-verwaltung (ergänzend: Organisations- und Sozialmanagement) beispielsweise in Kooperation mit dem Sozialpädagogischen Fortbildungszentrum (SPFZ) sinnvoll, um die Erkenntnisse von PEP weiter zu vertiefen, aber auch möglichst vielen Fachkräften der Jugendarbeit in Rheinland-Pfalz verfügbar zu machen.

**Günter Kistner**  
**Evangelische Jugend im Kirchenkreis**  
**An Nahe und Glan**

**Erfahrungen und Bewertung des Projektes PEP**

**Wer wir sind und was wir machen**

Der Kirchenkreis An Nahe und Glan ist einer von 38 Kirchenkreisen der evangelischen Kirche im Rheinland. Zum Kirchenkreis gehören derzeit 29 Kirchengemeinden mit insgesamt 57.000 Gemeindemitgliedern.

Das Jugendreferat im Kirchenkreis An Nahe und Glan ist verantwortlich für die Weiterentwicklung, die Qualifizierung, die Begleitung, die Beratung, den Aufbau und die Vernetzung der Jugendarbeit im Kirchenkreis, in den Gemeinden und in den Verbänden. Von seiner Struktur und Funktion ist es sowohl Teil der Amtskirche, also des Kirchenkreises An Nahe und Glan, als auch des Jugendverbandes, also der Evangelischen Jugend An Nahe und Glan.

Das Jugendreferat ist seit vielen Jahren als Akteur der Evangelischen Jugend in der Interessenvertretung von und für Kinder und Jugendliche tätig.

Dieses jugendpolitische Engagement findet strukturell seinen Niederschlag in der Mitgliedschaft im Kreisjugendring Bad Kreuznach e.V. und der in den beiden Jugendhilfeausschüssen von Stadt und Landkreis Bad Kreuznach.

Mit der Teilnahme am Praxisentwicklungsprojekt (PEP) des Landes Rheinland-Pfalz war das Ziel verbunden die Jugendarbeit in Stadt und Landkreis durch eine Qualifizierung des pädagogischen Mitarbeiters im Jugendreferat weiter zu professionalisieren.

**Einschätzungen zur eigenen Person zu Beginn des Projektes**

Ich bin seit vielen Jahren Vertreter der evangelischen Jugend im Kreisjugendhilfeausschuss und wurde in dieser Eigenschaft auch zum Vorsitzenden dieses Gremiums gewählt. Im Stadtjugendhilfeausschuss verrete ich mit beratender Stimme den Kreisjugendring Bad Kreuznach. In beiden Gremien verstehe ich mich nicht nur als Anwalt der Interessen von Kindern und Jugendlichen, sondern ich verstehe mich auch als Anwalt für eine kommunale und verbandliche Jugendarbeitsstruktur. Wie ich in dieser anwaltschaftlichen Tätigkeit in Jugendhilfeausschüssen oder in der Kommunalpolitik agiert habe, beruhte nicht auf einer theoretisch wissenschaftlichen Grundlage, die ich durch ein Studium erworben hätte, sondern auf einem urwüchsigen erfahrungsorientierten Lernen, das sich in der Vergangenheit durch Versuch und Irrtum bei mir herausgebildet hatte. Das wollte ich ändern und habe deshalb an dem Modellprojekt teilgenommen.



B. Krüdener, D. Grundheber, G. Kistner und D. Marmann beim Austausch

## Die Ziele des Projektes

In den Zielformulierungen und in unserem Aktionsplan wurde versucht, das Projekt PEP nicht als zusätzliche Arbeit neben der bisherigen Arbeit zu planen, sondern das PEP-Engagement idealerweise mit der bestehenden Arbeit zu vernetzen und damit die ohnehin notwendige Arbeit durch die PEP-Impulse zu qualifizieren. Daraus ergaben sich zwei zentrale Leitziele im Jugendreferat, zu deren Umsetzung dann die konkreten Handlungsziele abgeleitet wurden:

### Leitziel 1:

Die Infrastruktur (Personal, Material, Räume, Aktivitäten, Kreisjugendring, Finanzquellennetze) der Jugendverbandsarbeit in Stadt und Kreis soll finanziell abgesichert und ausgebaut werden.

Konkrete Handlungsziele:

- Die bisherigen Richtlinien zur Förderung der Jugendarbeit bleiben erhalten und die Fördersummen werden nicht gekürzt.
- Alle hauptamtlichen pädagogischen Kräfte in der Jugendverbandsarbeit sollen durch kommunale Zuschüsse so gefördert werden, so dass diese Stellen erhalten bleiben, aber gleichzeitig die Möglichkeit zur Förderung weiterer Stellen besteht.
- Die städtische Förderung für Personal soll an die Kreisförderung angeglichen werden.
- Es wird eine Richtlinie zur Absicherung von Häusern der offenen Tür im Kreis erstellt.
- Das Procedere der Vergabe der Stiftungsgelder bei der Jugendstiftung der Sparkasse Rheinaue soll erhalten bleiben.
- Die bisherigen Mittel zur Förderung des Kreisjugendringes Bad Kreuznach e. V. sollen inkl. „Puffer“ erhalten bleiben.
- Der kommunale Beitrag von Stadt und Kreis für den Fonds „Kreuznach für Vielfalt“ soll nach Auslaufen des Bundesprogramms „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“ weiter für Zwecke der Jugendarbeit erhalten bleiben.
- Jugendhilfeausschüsse in ihrer Bedeutung und Arbeitsstruktur qualifizieren.

### Leitziel 2:

Das Verständnis für den Erhalt, den Ausbau und die Notwendigkeit von evangelischer Jugendarbeit soll bei deutungsmächtigen Persönlichkeiten in Kirche, Politik und Öffentlichkeit gefördert und gefestigt werden.

Konkrete Handlungsziele:

- Formelle und informelle Gespräche zur Zukunft der evangelischen Jugendarbeit sollen mit verantwortlichen Politikerinnen und Politikern (Verwaltungsspitzen, Fraktionen und „grauen Eminenzen“) geplant und regelmäßig strukturiert durchgeführt werden.
- Formelle und informelle Gespräche zur Zukunft der evangelischen Jugendarbeit sollen mit Verantwortlichen im Kirchenkreis, geplant und regelmäßig strukturiert geführt werden.
- Zu allen Veranstaltungen des Jugendreferats soll es eine Meldung auf der Homepage geben.
- Über mindestens vier Veranstaltungen des Jugendreferats pro Jahr wird ein Presseartikel verfasst bzw. die Presse eingeladen.
- Mindestens einmal pro Jahr gibt es einen Antrag zur Tagesordnung von der evangelischen Jugend im Stadtjugendhilfeausschuss und im Kreisjugendhilfeausschuss.
- Mindestens eine Aktion soll pro Jahr stattfinden, um Anliegen, Inhalte oder Positionen der evangelischen Jugend auf öffentlichkeitswirksame Art und Weise transparent zu machen.

## **Einschätzung zu den eigenen Zielen nach zwei Jahren**

Rückblickend kann festgehalten werden, dass es entweder zu viele Indikatoren waren, die zur Erlangung des Leitzieles beschrieben wurden, oder aber, dass zu wenig Zeit vorhanden war, um alle benannten Handlungsziele zufriedenstellend erfüllen zu können. Parallel zu den formulierten Handlungszielen wurden im Verlauf des Projektes zusätzlich noch weitere Handlungsziele entwickelt, die für die Verwirklichung des Leitzieles sehr förderlich waren. Diese neuen Ziele entwickelten sich, weil die lokale politische Situation nicht statisch war, sondern einem permanenten Veränderungsprozess unterworfen ist. In diesem Prozess haben sich neue Chancen oder Herausforderungen zur Veränderung ergeben. Während wir beispielsweise zu Beginn des Projektes PEP noch davon ausgingen, dass das Bundesprogramm „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“ ausläuft und in unseren Zielformulierungen überlegt haben, wie die dafür eingesetzten lokalen Mittel weiter für Zwecke der Jugendarbeit genutzt werden können, machten die aktuellen Entwicklungen es nötig, dieses Ziel zurückzustellen und stattdessen die Energie eher darauf zu verwenden, in das nachfolgende Bundesprogramm „Demokratie leben!“ aufgenommen zu werden. Diese neue Handlungsperspektive bedeutete allerdings auch, dass ein völlig anderes Zeitbudget zur Umsetzung von diesem neuen Handlungsziel notwendig wurde.

## **Klarheit durch Einsichten**

Es mag sein, dass folgenden Einsichten meinerseits in ihrer Aussagekraft banal wirken. Ich habe versucht sie aus all dem abzuleiten, was ich als Hilfe, Tipp oder Anregung zum Nachdenken für andere Personen gemacht habe. Wenn sie so einfach und leicht einleuchtend erscheinen, sollte es ja unschwer möglich sein, dass sich mehr Menschen in der Jugendarbeit politisch engagieren und sich auf den Weg machen, die Jugendarbeit zu professionalisieren.

## **Wer nicht weiß was er will, kann auch nichts erreichen.**

Mir ist klar geworden, dass ich mir selbst im Klaren darüber werden muss, was ich im Feld der Jugendarbeit eigentlich bewegen will. Was liegt mir in der Jugendarbeit am Herzen, wo sehe ich Probleme, die im Feld der Jugendarbeit gelöst werden müssten, oder was sollte dringend in der Jugendarbeit geändert werden? Der erste Schritt zum PEP-Engagement ist die Analyse der eigenen Absichten im Feld der Jugendarbeit.

## **Wer weiß was er will, verfolgt ein Ziel**

Der nächste Schritt ist die Festlegung darauf, was sich eigentlich ändern soll. Es kann sein, dass es sich dabei um eine persönliche Zielsetzung handelt; es kann aber auch genauso gut sein, dass es darum geht, dass sich im Verband oder in der Institution etwas verändern soll, oder aber dass ein bestimmter Status Quo erhalten bleibt. Die Leitzielsetzungen, die sich für die Weiterarbeit im Jugendreferat ergaben, wurden im synodalen Fachausschuss für Jugendarbeit beraten und beschlossen. Die Ziele waren jetzt nicht mehr nur die Ziele eines Hauptamtlichen, sondern die des Jugendverbandes.

## **Wer plant, Ziele zu erreichen, braucht Ziele in SMART-Qualität und für die Umsetzung eine SWOT Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren**

Die formulierten Handlungsziele haben den riesigen Vorteil, dass durch ihre Überprüfbarkeit auch nachvollzogen werden konnte, ob wir unseren Leitzielen näher gekommen waren. Bei der Analyse der Stärken und Schwächen wurde deutlich, dass es eine sehr gute Vernetzung des Jugendreferates mit den übrigen Akteuren der Jugendarbeit und der Jugendhilfe gibt.

### **Wer seine Ziele und Pläne umsetzen bzw. verwirklichen will, muss dafür etwas tun, damit etwas geschieht**

In der konkreten Arbeit bei der Zielverwirklichung hieß das für uns,

- Bündnispartner zu suchen, die unseren Zielen zustimmen, diese idealerweise zu ihren eigenen Zielen machen,
- dabei darauf zu achten, Verfahrens- und Dienstwege einzuhalten und Niemanden zu vergessen,
- die notwendigen informellen Hintergrundgespräche zu führen,
- und dann zu guter Letzt bei einigen Handlungszielen auch die formalen Anträge zu stellen.

### **Wer etwas erreichen will, braucht auch die Bereitschaft zum Dissens**

Während des Projektzeitraumes wurde die gemeinsame Finanzvereinbarung zwischen Stadt und Landkreis neu beschlossen. Im Rahmen dieser Finanzvereinbarung wurde der Bereich der kommunalen Jugendarbeit in der Stadt anders bewertet als die übrigen Felder der Jugendhilfe. Ich hätte die Vereinbarung gerne in diesem Punkt geändert. Ich habe versucht in den Jugendhilfeausschüssen per Beschluss den Vertragstext kostenneutral zu ändern. Das ist leider nicht gelungen.

### **Wer etwas tut und sich lange für etwas engagiert, wird mit der Zeit immer ernster genommen**

Es ist schwierig zu entscheiden, in welchem Umfang im PEP-Zeitraum die Kompetenzzuschreibung, sowohl in der Ausschussarbeit als auch in der sonstigen beruflichen Arbeit, zugenommen hat. Fest steht allerdings, dass es eine Vielzahl von Initiativen gab, Einfluss auf die Gestaltung von

Jugendhilfepolitik zu nehmen. Die Anträge zur Stellenvermehrung in der kommunalen Jugendarbeit, Änderung der Finanzvereinbarung zwischen Stadt und Landkreis Bad Kreuznach, Vertagen des Punktes Richtlinienänderung zur Förderung der Jugendarbeit, Aufnahme eines beratenden Mitgliedes als Vertreterin der Islamischen Gemeinden in den Jugendhilfeausschuss oder Information über die Erfahrung in den Bundesprojekten „Kultur macht stark“ oder „Demokratie Leben!“ machen dies deutlich. Mit der Vielfalt an Anträgen und Engagement zu den Themen der Anträge ist eine Vergrößerung der „Definitionsmacht“ in Fragen der Jugendarbeit und auch ein erhöhtes Ernstnehmen als profilierter Akteur in der Kinder- und Jugendhilfe verbunden gewesen.

### **Wesentliche Einsichten durch die wissenschaftliche Begleitung**

#### **Netzwerkarbeit**

Alles hängt mit allem zusammen und beeinflusst sich gegenseitig in einem verzweigten Netzwerkfluidum. Die Frage, in welchem genauen Umfang was, wie, wen, wann und wo genau beeinflusst, ist dabei schwer zu beurteilen. Aber ohne einen wie auch immer gearteten Impuls für ein bestimmtes Ziel können die Akteure im Netzwerk nichts zum Erreichen dieses Zieles beitragen.

Es hat sich als sehr hilfreich herausgestellt, dass wir versucht haben, die Netzwerke zur Erreichung eines Zieles zu visualisieren und somit relativ gut zu beschreiben.

Dabei waren die folgenden Fragen für uns besonders hilfreich:

1. Was wollen Sie über die Beziehungsketten erreichen? (Ziel der Konkretisierung)
2. Welche Zielpersonen müssen Sie erreichen um Erfolg zu haben? (Schlüsselakteure)
3. Über welche Mittelspersonen können Sie die Zielpersonen erreichen? (Vermittlungsakteure)

4. Wie überzeugen Sie die Mittelspersonen mitzumachen und sie zu unterstützen? (Nutzen)
5. Welche Mittelspersonen befinden sich innerhalb der eigenen Organisation, welche außerhalb bei welchen anderen Organisationen? (Organisationales Feld)
6. Welche Akteure möchten Sie gewinnen, um mit Ihnen als Partner gemeinsame, abgestimmte Produkte/Qualitätskriterien zu entwickeln? Welche Kompetenzen schätzen Sie an diesen?
7. Welche Allianz bietet sich an, um ihren Ansatz der Jugendarbeit zu profilieren und besser wahrnehmbar zu machen?
8. Welches engere Unterstützungsnetzwerk haben Sie? (arbeitsteiliger Kern)
9. Welchen Nutzen, welches soziale Kapital bieten Sie Ihren Netzpartnern als „Tauschwährung“ an?
10. Ist-Soll-Vergleich: Welche Akteure haben Sie schon gewonnen, welche möchten Sie in den nächsten Schritten noch überzeugen? Welche „feindlich gesinnten“ Akteure wollen Sie wie neutralisieren oder „umschiffen“?

### **Kommunalpolitik**

Wir sind in Stadt und Kreis so verschuldet, dass eine eigenständige Lösung dieser generellen Finanzmisere nicht möglich ist. Die Realität zeigt allerdings, dass es trotzdem immer wieder finanzielle Gestaltungsspielräume gibt, wenn die Arbeit als notwendig erachtet wird.

Jugendverbandsarbeit hat strukturell den gesetzlichen Gestaltungsauftrag, die Interessen von Kinder und Jugendlichen zu vertreten. Auf der kommunalpolitischen Ebene ist vor allem die verantwortliche Mitarbeit und Mitgestaltung der Jugendpolitik im Jugendhilfeausschuss Ausdruck dieses gesetzlichen Auftrages.

Die Gewaltenteilung gilt auch auf der kommunalen Ebene. Die Kommunalverwaltung ist auch hier Teil der Exekutive und hat nicht die Funktion der Legislative zu übernehmen. Umso wichtiger ist es nun, dass auch auf der kommunalen Ebene die Jugendhilfeausschüsse nicht nur das nachvollziehen, was die Verwaltung des Jugendamtes einbringt und vorschlägt sondern, dass die Mitglieder und Verbände, die im Jugendhilfeausschuss vertreten sind, auch durch eigene Anträge oder entsprechende Tagesordnungspunkte das auf die Tagesordnung setzen, was aus ihrer Sicht im Bereich der Jugendpolitik beraten oder entschieden werden sollte.

### **Politikberatung**

Wer Politik beraten will, muss in der politischen Landschaft bekannt sein. Durch meine jahrelange kontinuierliche Mitwirkung in der jugendpolitischen Landschaft ist dies der Fall.

Die Akzeptanz von Informationen oder besser gesagt die Bereitschaft sich mit der Situation, den Fragen, den Problemen oder den Forderungen der Jugendarbeit auseinanderzusetzen, basiert sehr wesentlich auf der Qualität der Beziehung zwischen den politisch Verantwortlichen und den Akteuren aus der Jugendarbeit. Diese Beziehungen müssen aufgebaut und gepflegt werden. Die „politische Beziehung“ braucht sowohl Kontakt und Kennenlern- als auch Vertiefungsgespräche, basierend auf den Prinzipien „No Action Talk Only“ und „Zahlen Daten Fakten“.

Kluge Politikberatung oder Lobbyarbeit bedeutet in der Folge dann Handeln und Tauschen mit „Win-Win“-Optionen, wenn die Ebene des Meinungsaustausches verlassen wird.

Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass wer beraten will, idealerweise etwas Wertvolles zum Tauschen anbieten muss. Wertvoll wird dabei alles, was an die übrigen politischen Prozesse anschlussfähig ist. Das können Kontakte genauso sein wie das Hintergrundwissen um bestimmte Vorgänge, oder die öffentliche Anerkennung und Würdigung einer politischen Position.

## **Besondere Problemstellungen und Herausforderungen**

Während des Projektes hat sich herausgestellt, dass PEP mehr Arbeitszeit benötigte als ursprünglich gedacht und geplant war. Dies hatte neben der Entwicklung von zusätzlichen Handlungszielen vor allem auch etwas mit einer veränderten Einstellung meinerseits zu den Fragen des politisch-gesetzlichen Auftrages von Jugendarbeit zu tun.

Politische Entscheidungen werden in der Regel nicht von heute auf morgen gefällt. Sie werden in aller Regel vorberaten und sind dann sozusagen in einer Entscheidungs pipeline. Um Wissen darüber zu erlangen, was in diesem Prozess geschieht und die Möglichkeit zu haben, darauf Einfluss zu nehmen, braucht es eine Kommunikation mit den politisch Verantwortlichen, die auf Vertrauen, Verschwiegenheit und Verlässlichkeit beruht. Es ist eine unsichtbare Arbeit, die nicht quantifiziert und transparent gemacht werden kann.

Es war am Ende der Bestrebungen zur Schaffung von Stellen in der Stadt und im Landkreis unklar, wer denn nun eigentlich Mutter oder Vater dieses Erfolges war. Kausalzusammenhänge ließen sich nicht herstellen. Das eigene Wirken konnte deshalb nur als Teil des Wirkens in einem Netzwerk bewertet oder gesehen werden. Eine gelingende Netzwerkarbeit hat bei Zielerreichung viele Mütter und Väter des Erfolges.

Das Ziel, in der Finanzvereinbarung zwischen Stadt und Landkreis die Sonderstellung des Bereiches Jugendarbeit in der Finanzierung zu ändern, fand in der Beratung in den Jugendhilfeausschüssen keine Mehrheit. Bei den Gesprächen, die im Vorfeld stattfanden, wurde die Kämmerei nicht eingebunden. Das muss zukünftig beachtet werden.

Die Etablierung von Tagesordnungspunkten zum Thema Jugendarbeit in Kreisjugendhilfeausschuss und Stadtjugendhilfeausschuss konnte umgesetzt werden. Das bedeutet allerdings auch, dass innerhalb des Feldes der Jugendarbeit Werbung für die Präsentation der Arbeit gemacht werden musste. Für die Arbeit in den Ausschüssen bedeutete dies,

dass im Kreisjugendhilfeausschuss die Anzahl der Informationspunkte auf der Tagesordnung im Vergleich zu den Entscheidungspunkten gestiegen ist.

Die finanzielle Absicherung von Häusern der Offenen Tür wurde durch eine Änderung der Kreisrichtlinien umgesetzt. Es hat aber sehr lange gedauert, die Praxis des Verwaltungshandelns auch durch eine entsprechende Richtlinie abzusichern und das, obwohl die Verwaltung des Jugendamtes dem Anliegen grundsätzlich positiv gegenüberstand.

Die für mich entscheidende Aufgabe war, ist und wird auch in Zukunft die Beantwortung folgender Frage sein: Wie kann ich ein Verständnis und eine Einsicht für die Notwendigkeit von Jugendarbeit in Politik und Öffentlichkeit entwickeln und pflegen.

## **Besondere Erfolgsfaktoren**

Das Denken und Handeln in Netzwerken und der Grad der Vernetzung spielte für die Umsetzung unseres Aktionsplanes eine große Rolle. Es war für unsere Arbeit von Vorteil, dass wir auf einem bestehenden Netzwerk der Jugendarbeit aufbauen konnten. Seit Jahren gibt es eine gute Vernetzung der Jugendverbände innerhalb des Kreisjugendringes. Gleiches gilt für die Vernetzung der Jugendverbände mit der Stadtjugendförderung und der Kreisjugendförderung. „Was wir alleine nicht schaffen, das schaffen wir dann zusammen“. So wie dieser Songtext könnte schon seit Jahren der Slogan für unsere Netzwerkarbeit lauten.

Der Vorsitzende des Jugendhilfeausschusses wird in Rheinland-Pfalz aus der Mitte der stimmberechtigten Mitglieder gewählt. Seit vielen Jahren bin ich Vorsitzender des Kreisjugendhilfeausschusses und habe deshalb die Möglichkeit, die Tagesordnung mitzubestimmen, und die Verpflichtung, die Sitzungen zu leiten. Daraus resultiert zwangsläufig ein enges Zusammenarbeiten mit der Jugendamtsleitung und dem „Jugendamtsdezenten“. Dies erleichtert die Umsetzung von Aktivitäten in der Kommunalpolitik und in der Politikberatung. Jugendarbeit ist Beziehungsarbeit. Das gilt auch für den „PEP“igen Teil von Jugendarbeit.

Da ich schon recht lange in der Jugendhilfe mitwirke, kenne ich die handelnden Personen sowohl in der Kommunalpolitik als auch bei den Trägern der Jugendhilfe. Diese Personen kennen mich ebenso. Das erleichtert das Arbeiten im Netzwerk.

### **Bilanzierung und Ausblick**

Im Projektzeitraum ist es gelungen, die Anzahl der Stellen in Stadt und Landkreis Bad Kreuznach im Bereich der Jugendarbeit auszubauen. Dabei benötigte es eine vernetzte Zusammenarbeit von Fachkräften der Stadtjugendförderung, der Kreisjugendförderung und der evangelischen Jugend damit dieses Ziel erreicht werden konnte.

„Steter Tropfen höhlt den Stein“ und „Was lange währt wird endlich gut“. Veränderungsprozesse brauchen Zeit und Geduld, aber zu bestimmten Zeiten steht das Fenster für Veränderungen offen, während es zu anderen Zeiten geschlossen ist.

Wie die Informations- und Kommunikationsarbeit in den politischen Raum zukünftig systematisch und ritualisiert durchgeführt wird, kann nicht die Aufgabe von nur einer Person sein. Für die Übernahme dieser Verantwortung wird auf kommunaler Ebene ein politisch interessiertes Netzwerk von mehreren Personen gebraucht, die sich in und für die Jugendarbeit engagieren.

Der Austausch mit den übrigen Teilnehmenden im Modellprojekt durch Erzählungen, Fragen und Handlungsanregungen sollte genauso fortgesetzt werden wie die Erweiterung des Wissens um die theoretischen Grundlagen in Politikberatung, Kommunalpolitik und Netzwerkarbeit. Meine persönliche Zielsetzung besteht dabei darin, mein PEP-Wissen auch anderen Personen in der Jugendarbeit zur Verfügung zu stellen und „neue“ Aktionspläne zu entwickeln.

Verbandliche Jugendarbeit und darin handelnde Akteure brauchen auf der lokalen Ebene zukünftig ein anderes Selbstverständnis von ihrer Arbeit, wenn sie ihren verbandlichen, aber vor allem ihren

gesetzlichen Auftrag besser erfüllen wollen. Im § 12 SGB VIII steht: „Durch Jugendverbände und ihre Zusammenschlüsse werden Anliegen und Interessen junger Menschen zum Ausdruck gebracht und vertreten.“ Daraus ergibt sich zwingend ein politisch strategischer Auftrag für die verbandliche Jugendarbeit gerade und vor allem auch auf der lokalen Ebene. Ohne ein Wissen um das Funktionieren von Kommunalpolitik, von Netzwerkarbeit und von Politikberatung kann dieser Auftrag nicht erfüllt werden.

Parallel zu dem Eintreten für die Interessen junger Menschen muss gleichzeitig für die erforderlichen Angebote der Jugendarbeit und die Förderung der Jugendverbände geworben und gekämpft werden. Es geht insgesamt also darum, die Struktur des Arbeitsfeldes Jugendarbeit zu erhalten und zu qualifizieren, damit, wie es in § 11 SGB VIII steht, jungen Menschen die zur Förderung ihrer Entwicklung erforderlichen Angebote der Jugendarbeit zur Verfügung gestellt werden können.

Wer dabei politisch strategisch auf der kommunalen Ebene nur mit Hinweisen auf gesetzliche Vorgaben, mit jugendpolitischen Forderungen oder Hinweisen auf Kinder- und Jugendberichte arbeitet, wird in Zeiten knapper Kassen „eingespart“. Politisch strategisches Handeln ist weitaus komplexer und hat deutlich mehr Handlungsoptionen. Bleibt zu hoffen, dass ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Änderung des Selbstverständnisses mit einer politisch strategischen Dimension möglichst schnell Konjunktur bekommt, damit das Arbeitsfeld nicht unter die Räder kommt. Jugendarbeit braucht zukünftig zwei Füße um sich bewegen oder besser gesagt, entwickeln zu können: Einen inhaltlich pädagogischen und einen politisch strategischen Fuß. Die Selbstverständlichkeit der Notwendigkeit von Jugendarbeit muss durch ein neues Selbstverständnis im Feld der Jugendarbeit neu erarbeitet und gesichert werden.

**Stephan Pulter**  
Kreisverwaltung Mainz-Bingen

### Kurzdarstellung von PEP in der Verbandsgemeinde Rhein-Selz

Zu Beginn des Projektes wurden drei Ziele festgelegt. Diese mussten aufgrund der zeitlichen und personellen Ressourcen reduziert werden. Letztlich stand ein Ziel als Schwerpunkt fest, und zwar die Einrichtung und Besetzung einer Vollzeitstelle im Bereich der Jugendpflege für die Verbandsgemeinde Rhein-Selz bis zum Januar 2016.

Die Verbandsgemeinde hatte sich aufgrund der Kommunalreform in Rheinland-Pfalz zum 1. Juli 2014 aus der Fusion der Verbandsgemeinde Guntersblum und der Verbandsgemeinde Nierstein-Oppenheim herausgebildet. Dadurch entstand eine der einwohnerstärksten Verbandsgemeinden in Rheinland-Pfalz (über 40.000 Einwohnerinnen und Einwohner).

Für den Arbeitsbereich der Jugendpflege bestand weder in der vorherigen Verbandsgemeinde Guntersblum, noch in der Verbandsgemeinde Nierstein-Oppenheim eine Jugendpflegestelle. In den insgesamt 20 Ortsgemeinden gibt es unterschiedliche Intensität und Ausprägung von Jugendarbeit. Überwiegend leisten Sportvereine und Kirchen Angebote im Bereich der Jugendarbeit. Jugendräume/-häuser sind, ausgenommen von den beiden Städten Nierstein und Oppenheim, keine vorhanden. Die Größe der Ortsgemeinden variiert zwischen knapp über 300 und fast 4.000 Einwohnerinnen und Einwohner bzw. ca. 8.000 Einwohnerinnen und Einwohner jeweils für die beiden Städte.

Abgesehen von den Angeboten für Kinder und Jugendliche der Sportvereine, organisierte die Verbandsgemeinde ein Ferienprogramm. Dies war aber aufgrund der Entfernungen für manche Ortsgemeinden nicht attraktiv. Weitere Themen von Kindern und Jugendlichen spiegeln sich nicht in der

politischen Landschaft der Ortsgemeinden wieder.

Die Prognose der Bevölkerungsentwicklung ist für die Verbandsgemeinde Rhein-Selz bis zum Jahr 2035 positiv.

Die Stelle für den Bereich Jugendpflege musste neu geschaffen werden. Allerdings gab es in der Verbandsgemeinde Nierstein-Oppenheim viele Jahre zuvor eine Diskussion über die Einstellung einer Jugendpflegerin oder eines Jugendpflegers. Dadurch bestand ein Anknüpfungspunkt.

Die Stellenausschreibung wurde schließlich im Januar 2016 veröffentlicht, mit einem Bewerbungsschluss im Februar 2016. Der kalkulierte Zeitplan wurde nicht eingehalten und das Ziel mit einer

#### Die Verbandsgemeinde Rhein – Selz sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/einen Verbandsgemeindejugendpfleger/in

Wir sind Dienstleistende für unsere Bürgerinnen und Bürger und für unsere 20 verbandsangehörigen Gemeinden und Städte. Es handelt sich um eine Stelle im Fachbereich 6 – Soziales, Schulen, Jugendmusikschule.

Die Stelle ist **unbefristet in Vollzeit** zu besetzen.

Wir bieten Ihnen eine abwechslungsreiche und vielseitige Tätigkeit mit einem hohen Anteil an Eigeninitiative und viel Gestaltungsspielraum. Sie sind Ansprechpartner/-in für alle Personen, die direkt oder indirekt mit der Jugendarbeit zu tun haben.

Ihre Aufgaben sind im Wesentlichen:

- Analyse der örtlichen Situation von Jugendlichen
- Vernetzung und Aufbau der Jugendarbeit in der VG in Zusammenarbeit mit den bestehenden Institutionen der Kinder- und Jugendarbeit
- Entwicklung und Begleitung eigener Projekte und Aktionen, aber auch gemeinsamer Projekte mit anderen Institutionen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Erschließung von Fördermitteln
- Zusammenarbeit und Austausch mit anderen VG-Jugendpflegern/innen, der/dem Kreisjugendpfleger/in und dem Kreisjugendring

Wir erwarten von Ihnen:

- einen staatl. anerkannten Abschluss als Sozialarbeiter/in bzw. Sozialpädagoge/in
  - Selbstständigkeit und Einsatzbereitschaft
  - hohe arbeitszeitliche Flexibilität, insbesondere die Bereitschaft an Wochenenden und in Ferienzeiten zu arbeiten
  - Führerschein und Bereitschaft zur Nutzung des Privat-Pkw für den Außendienst
  - Bereitschaft an Fortbildungen teilzunehmen
  - T-Kenntnisse, insbesondere im Bereich Nutzung des Internets/social networking und Jugendschutz im Netz
  - Fremdsprachenkenntnisse sind erwünscht
- Wir bieten Entgelt bei Vorliegen der persönlichen Voraussetzungen nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD).

Wir fördern die Gleichberechtigung von Frauen und Männern. **Bewerbungen von Schwerbehinderten sind gerne erwünscht.**

Bewerbungen mit aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen (Kopien) werden bis zum **12.02.2016** erbeten an:

**Verbandsgemeindeverwaltung Rhein - Selz, - Personalabteilung – Sant' Ambrogio-Ring 33, 55276 Oppenheim (vg.rhein-selz@poststelle.rlp.de)**

Aus Kostengründen kann eine Rücksendung Ihrer Bewerbungsunterlagen grundsätzlich nicht erfolgen. Es sollen daher keine Originale sowie Schnellhefter, Sichthüllen etc. eingereicht werden.

Stellenausschreibung aus der Allgemeinen Zeitung Rhein-Main-  
Presse vom 30.01.2016

zeitlichen Verzögerung erreicht. Positiv ist zu vermerken, dass die Jugendpflegestelle als „unbefristete“ Vollzeitstelle ausgeschrieben wurde. Die Notwendigkeit eines dauerhaften Tätigkeitsfeldes wurde erkannt und umgesetzt.

### **Meilensteine und Problemstellungen bei der Durchführung**

Zu Beginn des PEP stand ein Anliegen im Vordergrund: im bisherigen Kontakt mit politischen Vertreterinnen und Vertretern wirkten diese manchmal desinteressiert, fahrig oder unkonzentriert. Für mich war es daher von Interesse, politische Vertreterinnen und Vertreter verstehen zu wollen. Die Gespräche waren bislang relativ kurz, der inhaltliche Hintergrund der Arbeit kaum vorhanden und das Verstehen der Inhalte blieb nur bruchstückhaft im Gedächtnis. Wie also Themen so auf den Punkt bringen, dass diese auch den eigenen Interessen entsprechen? Wie ticken nicht nur Jugendliche, sondern auch Politikerinnen und Politiker? Wie kann ich meine Themen darstellen mit dem Ziel, dass diese auch wahr- und angenommen werden? Ein weiterer Beweggrund war auch, dass die Politik am entscheidenden Hebel sitzt, wenn es um die Bedingungen des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen geht, oder wenn die strukturellen Voraussetzungen für die Jugendarbeit gesetzt werden. Es reifte also die Erkenntnis, ohne einen guten Kontakt zu politischen Vertreterinnen und Vertretern und Akteuren ist eine gute Jugendarbeit nicht ausbaubar.

Dieses Verständnis für das Verhalten von politischen Vertreterinnen und Vertretern und das Erkennen von deren Interessen wurde durch das Projekt sehr deutlich. Erfahrbar wurden aber auch Strategien und Methoden den Kontakt auf eine Arbeitsebene zu bringen.

Im Verlauf des Projektes wurde mir bewusst, dass die drei gesetzten Ziele zwar eine gewisse Gewichtung innerhalb der eigenen Arbeit haben, allerdings im Rahmen des PEP parallel zueinander nicht umsetzbar waren. Die laufende Arbeit und

die zeitlichen Ressourcen sind über das Jahr gesehen in verschiedene Phasen mit unterschiedlicher zeitlicher Intensität eingeteilt. Es stellte sich heraus, dass es nicht möglich war, drei Ziele in die bestehenden zeitlichen und personellen Ressourcen einzubinden. Deshalb wurden zwei Ziele vernachlässigt und der Schwerpunkt auf ein bestehendes Ziel gelegt. Zeitlich wurde das Projekt zusätzlich eingeschränkt, da zur Durchführung des eigenen Projektes, der Zielerreichung und strategischen Planung (Netzwerkanalyse, Klärung der weiteren Vorgehensweise, etc.) verschiedene Personen, außerhalb des bestehenden Kooperationspartners (Kreisjugendring), informiert werden mussten. Diese waren dann auch direkt und aktiv an der Zielerreichung beteiligt. Durch die Reduzierung und die Konzentration auf ein Ziel konnte ich wieder einen gewissen Standard setzen und das PEP in die laufende Arbeit einbinden.

Die geplante Zeitschiene wurde durch die Kommunalwahl im Mai 2014, den vorher stattfindenden Wahlkampf und die internen Schwierigkeiten der Fusion beeinflusst. Im Sommer 2014 stand schließlich fest, wer im Verbandsgemeinderat einen Sitz bekommt bzw. wer Verbandsbürgermeister geworden ist. Aber schon vorher konnten Gespräche geführt und Hinweise gesammelt werden, wer parteiintern Positionen ausübt, die Einfluss und Gewichtung haben. In Rücksprache mit dem Kooperationspartner wurde beschlossen, vor der Kommunalwahl das Anliegen nicht vorzubringen. Die Einschätzung war, dass Aussagen vor einer Wahl nicht der Umsetzung nach der Wahl entsprechen. Deshalb wurde die Zeit vorher für Recherchen genutzt.

Im Juni konnten die gewählten Personen dem Verbandsgemeinderat zugeordnet werden und nun auch die Zielerreichung näher festgelegt werden. Der neue Verbandsgemeinderat Rhein-Selz besteht aus 44 ehrenamtlichen Mitgliedern, die bei der Kommunalwahl am 25. Mai 2014 in einer personalisierten Verhältniswahl gewählt wurden und dem hauptamtlichen Bürgermeister als Vorsitzenden.

Die Sitzverteilung im Verbandsgemeinderat Rhein-Selz:

Partei	Sitze im Verbandsgemeinderat
SPD	17
CDU	14
Grüne	5
FWG (= Freie Wählergruppe)	4
BL (= Bürgerliste Rhein-Selz e.V.)	1
FDP	1
ULG (= Unabhängige Liste Guntersblum e.V.)	1

Aufgrund der großen Aufgabe der Zusammenlegung beider Verbandsgemeinden wurde schon im Vorfeld der Fusion von SPD und CDU vereinbart eine große Koalition zu bilden.

Nach der ersten Sitzung zeichnete sich die weitere Entwicklung ab. Diese war im Zeitplan nicht einkalkuliert und brachte besondere Herausforderungen (vgl. Zeitungsartikel).

Die Entwicklung und Erschwernis war, dass der unterlegene Bürgermeisterkandidat nicht zum ersten Beigeordneten mit einem bestimmten ständigen Ressort ernannt wurde. Er wurde innerhalb der Verbandsgemeinde „nur“ hauptamtlicher Beigeordneter mit einem für ihn nicht angemessenen Zuständigkeitsgebiet. Dies wurde kontrovers diskutiert und führte schließlich zu einer

Klage seinerseits vor dem Verwaltungsgericht. Dieses Gerichtsverfahren zog sich über den Projektzeitraum hin.

Zu Beginn waren die Emotionen bei allen politischen Vertreterinnen und Vertretern sehr hoch, da darüber hinaus auch einige Hindernisse bzgl. der Verwaltungsorganisation im Rahmen der Fusion der Verbandsgemeinden bestanden. Zudem hatte der unterlegene Bürgermeisterkandidat die Klage wohl ohne Rücksprache mit der eigenen Partei eingereicht. Dies führte wiederum zu Meinungsverschiedenheiten und Koalitionsbildungen in der eigenen Partei.

(vgl. Zeitungsausschnitte)

Zeitungsartikel aus der Allgemeinen Zeitung Rhein-Main-Presse vom 14.06.2014

**Allgemeine Zeitung**  
RHEIN MAIN PRESSE

\*XQWHUWEO 14.06.2014

## 9 Verhandlungen zur zukünftigen Koalition in der VG Rhein-Selz laufen noch

VG NIERSTEIN-OPPENHEIM/ VG GUNTERSBLUM - (son). Noch laufen die Verhandlungen der Fraktionen, um zu klären, wer im Rat der neuen VG Rhein-Selz künftig eine Koalition bilden wird. Und bislang halten sich natürlich alle Beteiligten bedeckt. Allerdings scheint die SPD in der glücklichen Position zu sein, dass sie mit zwei verschiedenen Partnern verhandeln kann: Zum einen mit der CDU, die auch schon im alten VG-Rat Nierstein-Oppenheim Koalitions-Partner war, zum anderen mit den Grünen, zu denen – so ist dem Vernehmen nach eine mögliche Variante – auch die ULG mit Reiner Schmitt in die Fraktion dazukommen könnte. Das wäre für die SPD insofern interessant, da SPD und Grüne inklusive ULG tatsächlich ebenfalls eine Mehrheit, wenn auch eine knappe, hätten. Nämlich 23 Sitze gegenüber 21 Sitzen. SPD und CDU hätten in einer Koalition zusammen hingegen 31 Sitze.

Vier Beigeordnete möglich

- GENERELL BEREIT

Bislang war der Erste Beigeordnete der VG Nierstein-Oppenheim Marcus Held (SPD). Auf Nachfrage der AZ wäre er prinzipiell auch bereit, diesen Posten wieder zu bekleiden. „Ich würde nie etwas ausschließen“, sagt er auf die Frage, ob dies für ihn trotz Bundestagsmandat und seinem Amt als Stadtbürgermeister in Frage käme. Nur ein hauptamtlicher Beigeordneter-Posten sei mit ihm nicht möglich, da dies mit seinem Bundestagsmandat kollidiere. Bislang hatte Held die Bereiche Soziales und Hallenbad betreut.

Auch die Frage der Beigeordneten muss geklärt werden. Bislang hatte die VG Nierstein-Oppenheim drei Beigeordnete: Marcus Held (SPD), Bernd Neumer (CDU) sowie Hartwig Lorenz (FDP, wobei dieser zuletzt keine Geschäftsbereiche mehr hatte), vier Beigeordnete wären auch in der Vergangenheit möglich gewesen. Die neue VG Rhein-Selz könnte ebenfalls bis zu vier Beigeordnete haben, so steht es im Fusionsgesetz. Davon könnte ein Beigeordneter auch hauptamtlich sein. Dazu käme jeweils noch einmal extra der hauptamtliche Beigeordneten-Posten für den früheren Guntersblumer VG-Chef Michael Stork, zumindest bis 2017

Durch den Fokus auf diese Verbandsgemeinde und den Arbeitsaufträgen aus den einzelnen Fortbildungsmodulen des PEP konnte ein guter und intensiver Blick auf die Situation vor Ort geworfen werden. Die Herausforderung bestand darin, den Überblick zu bekommen und zu halten, wer welche Positionen und Vorstellungen innerhalb des Konfliktes inne hat. Zusätzlich kam noch ein parteiinterner Konflikt hinzu, der indirekt mit dem Bürgermeisterkandidat zu tun hatte. Dieser Konflikt erzeugte Unsicherheit, da er Einfluss auf das Projekt hatte.

Umso wichtiger wurde der Schritt, das Netzwerk zu diesem Ziel abzubilden und zu überlegen, welche Personen untereinander in einer bestimmten Beziehung stehen. Das Netzwerk wurde nicht mit dem Kooperationspartner (Kreisjugendring) erstellt, sondern mit zwei Akteuren aus der Jugendarbeit vor Ort im Januar 2015. Voraus ging ein Konzeptionstreffen und die Erläuterung, wie das Vorgehen im Rahmen des PEP aussehen sollte und welchen Inhalt und Hintergrund das PEP hat.

Auszug aus dem Zeitungsartikel aus der Allgemeinen Zeitung Rhein-Main-Pressse vom 01.07.2014

# Allgemeine Zeitung

RHEIN MAIN PRESSE

Guntersblum

01.07.2014

## VG Rhein-Selz: Eklat bei konstituierender Ratssitzung in Guntersblum

Von Andreas Riechert

GUNTERSBLUM - Der Startschuss ist gefallen: Seit Dienstagabend ist aus den beiden bisherigen VGs Nierstein-Oppenheim und Guntersblum auch ganz offiziell die neue Verbandsgemeinde Rhein-Selz geworden. Im feierlich dekorierten Guntersblumer Dorfgemeinschaftshaus konstituierte sich der künftige VG-Rat und traf umgehend erste personelle Entscheidungen.

...

Neben der Amtseinführung von VG-Chef Klaus Penzer (SPD) und der Wahl der Beigeordneten und Beauftragten stand allerdings vor allem der bisherige Guntersblumer VG-Chef Michael Stork (CDU) im Mittelpunkt. Er sorgte für einen Eklat.

- FÜNF NEUE BEAUFTRAGTE GEWÄHLT

- o Mit Nina Klinkel (SPD/Inklusion und Migration), Jörg Steinheimer (SPD/Demografischer Wandel), Markus Keller (SPD/Sportstätten), Tobias Bieker (CDU/Tourismus- und Wirtschaftsförderung) sowie Thomas Günther (CDU/Rhein-Selz-Park und Bahnhofsausbau) wurden fünf zuvor nominierte Beauftragte wie erwartet mit der Mehrheit von SPD und CDU gewählt.

- o Die Grünen hatten Christina Bitz als Gleichstellungsbeauftragte ins Rennen geschickt und beharrten darauf, die Wahl sofort durchzuführen. Das wiederum passte der Großen Koalition nicht, die zwar grundsätzliche Offenheit für den Vorschlag signalisierte, sich aber zu spät darüber informiert sah. Am Ende wurde Bitz nicht gewählt. SPD und CDU wollen nun einen eigenen Kandidaten bis zur nächsten Ratssitzung benennen.

Freude stark getrübt

Denn die allseitige Freude über die neue und mit über 40.000 Einwohnern größte Gebietskörperschaft in Rheinland-Pfalz wurde schon im Vorfeld der Ratssitzung durch einen Eilantrag von Stork beim Mainzer Verwaltungsgericht erheblich getrübt. Er führte dazu, dass die Wahl des ehrenamtlichen Ersten Beigeordneten bis auf weiteres nicht wie geplant durchgeführt werden kann. Stork hatte erwirkt, dass es bis zum Ende eines nun beginnenden gerichtlichen Verfahrens untersagt ist, einen ehrenamtlichen Ersten VG-Beigeordneten zu wählen und diesen dem hauptamtlichen Beigeordneten vorzuziehen. Der wiederum Stork ist, da er 2009 für acht Jahre als Guntersblumer VG-Chef gewählt worden war und in der VG Rhein-Selz noch bis 2017 einen gesetzlichen Anspruch auf Weiterbeschäftigung hat.

Das Pikante: Stork hatte im Vorfeld weder seine eigene Partei noch die SPD-Fraktion und VG-Chef Klaus Penzer von seinem Vorhaben in Kenntnis gesetzt. Die Bombe platzte erst kurz vor der Sitzung. „Dem Beschluss liegt offensichtlich ein Antrag von Herrn Stork vor, den wir nicht kennen. Er will die Wahl anscheinend verhindern“, sagte Klaus Penzer. Stork hatte sich wenige Tage vor der konstituierenden Sitzung öffentlich massiv beklagt und schwere Vorwürfe erhoben, dass die Große Koalition mit ihrem geschilderten Vorhaben gegen geltendes Landesrecht verstoße. Und sich danach entschieden, den Rechtsweg zu beschreiten, um dagegen vorzugehen.

Geschäftsordnung beschlossen

Symbolisch war Stork schon vor Sitzungsbeginn vom Verwaltungstisch abgerückt und nahm fortan auf einer Treppe Platz, die zur an diesem Abend proppenvollen Zuschauertribüne führte. Als der Alzeier unter Tagesordnungspunkt 7 schließlich von Klaus Penzer zum hauptamtlichen Beigeordneten ernannt werden sollte, entspann sich zwischen beiden ein heftiger verbaler Disput. Stork wollte sich auf Anraten seines Anwalts zur Verleihung seiner Ernennungsurkunde äußern, Penzer entzog ihm jedoch das Rederecht. Im Saal herrschte zunächst peinliche Stille – dann begann das Getuschel und Kopfschütteln. Manche Ratsmitglieder und Zuschauer guckten verschämt weg. Am Ende ließ sich Stork dennoch zum hauptamtlichen Beigeordneten ernennen – allerdings ohne feste Nummerierung und auf Zeit bis zum 30. Juni 2017.

Abseits dieser höchst unerfreulichen Personalie, die die VG Rhein-Selz sicher noch länger beschäftigen wird, wurde tatsächlich auch noch Politik gemacht.

...

Viel Raum nahm die Diskussion und Einschätzung um die Atmosphäre und Dynamik innerhalb des politischen Systems der Verbandsgemeinde ein. Hier bestand bei uns Unsicherheit, wie die politischen Vertreterinnen und Vertreter die Anfrage und das Anliegen bewerten würden. Die Frage nach einem günstigen Zeitpunkt schloss sich dann an. Zu diesem Zeitpunkt lief noch das Verfahren beim Verwaltungsgericht. Ein Ergebnis stand noch nicht fest.

Die Einbindung der Stelle und das Konzept sahen vor, der Verbandsgemeinde anzubieten, die Stelle der Jugendpflege im evangelischen Dekanat anzusiedeln. Dies hätte auch für den südlichen Landkreis durchaus Sinn gemacht, da in der Stadt Nierstein schon eine Kooperation der Kommune mit dem evangelischen Dekanat hinsichtlich einer Jugendpflegestelle bestand und das Jugendhaus in Oppenheim auch in evangelischer Trägerschaft ist.

Deshalb wurde dieses Konzept für die Verbandsgemeinde Rhein-Selz favorisiert und beschlossen, dies innerhalb des Netzwerkes weiterzutragen. Durch die Analyse des Netzwerkes und die Aufgabenteilung wurde festgelegt, wer welche Personen anspricht. Dabei spielten Kontakte auf privater Ebene (aufgrund gleicher Vereinsmitgliedschaften), auf Parteiebene, auf einer Arbeitsebene und Kooperationen der Träger eine Rolle. Es wurden ein Zeitraum und ein nächstes Treffen festgelegt, um die Ergebnisse bzw. Reaktionen der Personen zu besprechen. So wurde bspw. der Bürgermeister der Stadt Oppenheim (SPD/auch Bundestagsabgeordneter und Mitglied im Verbandsgemeinderat), der Verbandsbürgermeister (SPD) und der Bürgermeister der Stadt Nierstein (CDU) kontaktiert.

Vor dem nächsten Termin der Kooperationspartner kam aber die Bitte des Sozialausschusses der Verbandsgemeinde, das Konzept vorzustellen. Aufgrund welcher Kontakte und Gespräche dies zustande kam, ist unklar und nur schwer nachvollziehbar. Von Seiten der politischen Vertreterinnen und Vertreter der Verbandsgemeinde kam auf das Konzept und Anliegen bei allen eine positive und offene Reaktion.

Das Konzept wurde bei der Vorstellung im Sozialausschuss, mit dem Vorschlag die Stelle im ev. Dekanat anzusiedeln, interessiert aufgenommen. Im Weiteren sollte das Konzept im Verbandsgemeinderat vorgestellt werden. Da die Vorstellung stattgefunden hatte, wurde das nächste Treffen der Akteure zum Netzwerk ausgesetzt und die Sitzung des Verbandsgemeinderats abgewartet.

Der Verbandsgemeinderat verwies die Diskussion um das Konzept wieder in den Sozialausschuss mit dem Hinweis, die Stelle in der Kommune anzusiedeln. Die Sitzung des Sozialausschusses wurde aus unbekanntem Gründen öfter verlegt, so dass erst im Herbst 2015 darüber entschieden werden konnte. Letztendlich entschied der Sozialausschuss die Stelle in der Verbandsgemeindeverwaltung einzurichten. Die Gelder für die Stelle

wurden im Haushalt der Verbandsgemeinde schon berücksichtigt. Im Januar wurde die Stellenausschreibung veröffentlicht.

Zwischen den einzelnen Sitzungen bestanden lose Kontakte zu verschiedenen Vertreterinnen und Vertretern der Verbandsgemeinde, u. a. verbunden mit dem Angebot der Unterstützung bei der Klärung offener Fragen. Insgesamt war die Vorgehensweise, die das PEP vorgeschlagen hat, sehr gut, effektiv und ergebnisorientiert. Für diese Zielerreichung war es sehr positiv. Hilfreich war sicherlich die im lokalen Netzwerk eingebundenen Kolleginnen und Kollegen aus der Jugendarbeit vor Ort, die einen guten Kontakt zu politischen Vertreterinnen und Vertretern, auch außerhalb einer Arbeitsebene hatten.

## **Ausblick**

Die Inhalte des PEP waren für die praktische Arbeit sehr hilfreich. Da der Bereich Jugendarbeit mehr umfasst als die Kontakthaltung zu politischen Vertreterinnen und Vertretern, muss die vorhandene zeitliche Ressource gut aufgeteilt werden.

Es ist äußerst hilfreich Ziele, die in Zusammenhang mit Politik oder Politikerinnen und Politikern stehen, mit den Methoden des PEP umzusetzen. Das Gespräch mit dem Verbandsgemeindebürgermeister war überraschenderweise positiv. Er war gegenüber der Einrichtung einer Jugendpflegestelle aufgeschlossen und zeigte sich interessiert. Zu diesem Zeitpunkt verwies er auf den Sozialausschuss mit der Bitte, gegebenenfalls das Konzept vorzustellen. Im Februar 2015 wurde der Konzeptvorschlag für eine Jugendpflegestelle der Verbandsgemeinde vorgelegt.

Die weiteren zurück gestellten Ziele werden in naher Zukunft aufgegriffen und mit einer genaueren Analyse und gezielterem Vorgehen zur Diskussion gestellt. Prinzipiell kann ich das PEP weiterempfehlen. Allerdings muss ich aufgrund meiner

Erfahrungen empfehlen, dass einige Punkte beachtet werden bzw. bei einer Teilnahme bewusst sind.

Eine Teilnahme als Einzelperson ist schwierig und sollte gut überlegt sein, da die Aufgaben und Einschätzung der Zielerreichung eines kollegialen Austausches bedürfen. Bei einer Kooperation mit einem externen Träger (der personell nicht an PEP teilnimmt) muss genügend Zeit eingeplant werden, um die Inhalte zu vermitteln. Dies muss der Teilnehmerin oder dem Teilnehmer aber auch den externen Kolleginnen und Kollegen deutlich sein und darf nicht unter Zeitnot wegfallen.

Idealerweise findet die Kooperation im Team mit einer gemeinsamen Teilnahme an den Seminartagen statt. So können auch Vertretungen, ohne inhaltliche Lücken, besser organisiert werden.

Ein offener Punkt ist für mich noch die Evaluierung der Zielerreichung: wie kann ich feststellen, welche Wege die Information genommen hat und was letztendlich den ausschlaggebenden Punkt gegeben hat? Im Moment sehe ich das Ergebnis, bin zufrieden und kann einen „Erledigt“-Haken setzen. Da wir aber nicht eingleisig gefahren sind, sondern jeweils mindestens zwei Personen angesprochen haben, kommen sechs Wege in Frage.

PEP geht im Landkreis Mainz-Bingen weiter. Der Blick und die Arbeitshaltung haben sich verändert, und werden bei Zielen und Projekten, die die politische Ebene berühren, Anwendung finden.

PEPige Teilnehmerinnen und Teilnehmer



# ANHANG

## Hinweise zu den Autorinnen und Autoren

### **Marco Althaus, Prof. Dr.**

Politologe, nach Berufsstationen in Presse, PR, Politik und Weiterbildungsbranche seit 2008 Professor für Sozialwissenschaften an der Technischen Hochschule Wildau (Brandenburg), Forschungsschwerpunkte in Interessenvertretung und politischer Kommunikation

### **Katharina Becker**

Diplom-Pädagogin, Sachgebietsleiterin Jugendförderung des Amtes für Kinder und Jugend der Stadt Bad Kreuznach

### **Vanessa Berg**

Päd. Mitarbeiterin im Sachgebiet Jugendförderung des Amtes für Kinder und Jugend der Stadt Bad Kreuznach

### **Georg Büttler**

ehemaliger Bürgermeister und Sozialdezernent der Stadt Worms, viele Jahre Mitglied im Landesjugendhilfeausschuss in Rheinland-Pfalz

### **Denise Dorsch**

Diplom-Pädagogin, seit Anfang 2012 in der Jugendförderung des Rhein-Pfalz-Kreises tätig

### **Isabelle Gayer**

hauptamtliche Diözesanleiterin der Katholischen jungen Gemeinde (KjG) im Diözesanverband Speyer

### **Dietmar Grundheber**

Sportpädagoge/Diplom-Betriebswirt (VWA), Geschäftsführer des Jugendnetzwerkes Konz e. V.

### **Julia Herrig**

Diplom-Sozialpädagogin (FH), Jugendpflegerin der Verbandsgemeinde Ruwer im Landkreis Trier-Saarburg

### **Lars Holtkamp, Prof. Dr.**

Sozialwissenschaftler, Lehrstuhl für Politik und Verwaltung an der Fernuniversität Hagen, Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Haushaltspolitik, Demokratiereformen sowie lokale Politikforschung

### **Günter Kistner**

Diplom-Sozialpädagoge, Leiter der Jugendarbeit beim ev. Kirchenkreis An Nahe und Glan, Vorsitzender des Jugendhilfeausschusses im Kreis Bad Kreuznach

### **Bettina Krüdener**

Diplom-Pädagogin, Referatsleitung Jugendpflege und Sport im Jugendamt der Kreisverwaltung Trier-Saarburg, 2. Vorsitzende des Jugendnetzwerk – Haus der Jugend Konz e. V., Lehrbeauftragte an der Universität Trier, FB I Erziehungswissenschaft

### **Matthias Kurt**

Diplom-Sozialpädagoge (FH), hat das Praxisentwicklungsprojekt unterstützend begleitet

### **Werner Lindner, Prof. Dr.**

Diplom-Pädagoge, Diplom-Sozialarbeiter, (Dr. phil.), EAH Jena, Fachbereich Sozialwesen, Arbeitsschwerpunkte: Soziale Arbeit, Kinder- und Jugendarbeit, sozialpädagogische Bildung, politikwissenschaftliche Aspekte der Sozialen Arbeit und der Kinder- und Jugendarbeit

### **Dirk Marmann**

Diplom-Pädagoge, Geschäftsführer AG Jugendpflege Trier-Saarburg, Leiter des Kinder- und Jugendbüros der VG Schweich

### **Sybille Nonninger**

Diplom-Pädagogin, Referatsleiterin und stellv. Abteilungsleiterin im Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung

### **Stephan Pulter**

Diplom-Sozialarbeiter (FH), Jugendpfleger des Landkreises Mainz-Bingen

### **Herbert Schubert, Prof. Dr. Dr.**

Sozial- und Raumwissenschaftler (Dr. phil. Dr. rer. hort. habil.), Professor an der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften der Technischen Hochschule Köln, Leiter des Forschungsschwerpunktes Sozial • Raum • Management

### **Volker Steinberg**

Diplom Sozialpädagoge (FH), Jugendbildungsreferent der Evangelischen Jugend der Pfalz, Vorsitzender des Landesjugendrings Rheinland-Pfalz, Mitglied im PEP-Beirat

### **Susanne Weber**

Diplom- Betriebswirtin (FH), Geschäftsführerin der Sportjugend Rheinland

## **Der Projektbeirat**

### **Aufgaben des Projektbeirates**

In regelmäßigen Reflexionstreffen wurden Maßnahmen der Nachsteuerung ergriffen, die die Durchführung des Projektes sicherstellten. Folgende Aufgaben gingen damit einher:

- Auswahl der Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer im Nachgang zum Interessenbekundungsverfahren
- Steuerung und Entscheidungen im Rahmen des PEP
- Fachliche Unterstützung des PEP
- Anregungen zur Umsetzung (im Einzelfall aktive Mitwirkung an der Abschlusstagung und an der PEP-Publikation)
- Kritik (Konflikte, blinde Flecken, Praxisverträglichkeit, etc.)
- Nachhaltigkeit in Rheinland-Pfalz nach Abschluss des PEP (Verbindung zu den 1. und 2. Kinder- und Jugendberichten Rheinland-Pfalz)
- Folgerungen für Fortbildung und die zukünftige Entwicklung nach Abschluss des PEP

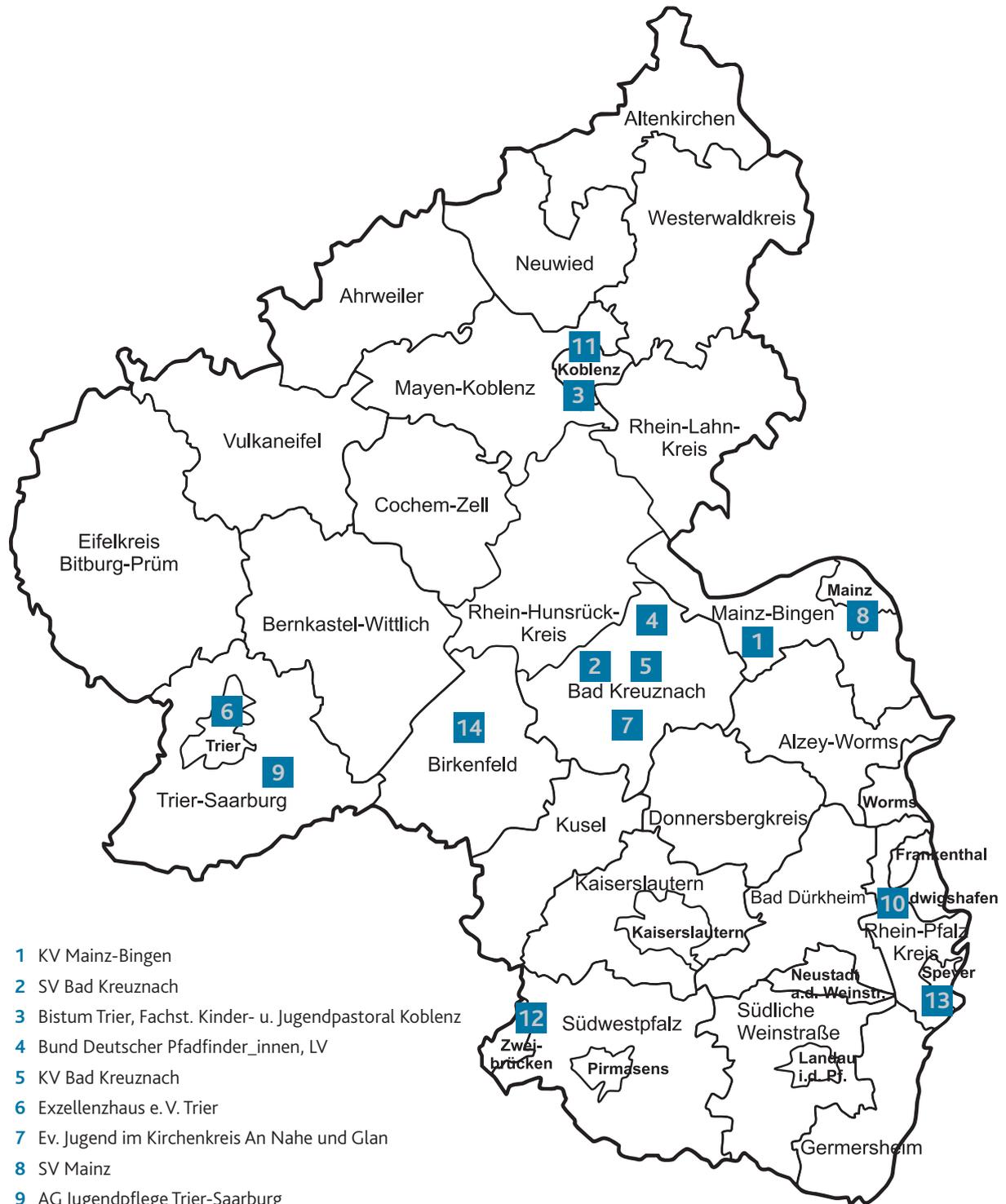
## Zusammensetzung

Anzahl	Mitglieder	Vorschlag
1	Vertreterin Jugendministerium	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lucia Stanko Referatsleiterin für Jugendarbeit Jugendpolitik im MIFKJF (seit Mai 2016 MFFJIV)</li> </ul>
2	Vertreter aus der Wissenschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prof. Dr. Werner Lindner EAH Jena</li> <li>■ Prof. Dr. Matthias Witte Universität Mainz</li> </ul>
1	Vertreter von Seiten des Fachausschusses 1 des Landesjugendhilfeausschusses	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Volker Steinberg Vorsitzender des Fachausschusses 1</li> </ul>
2	Vertretung der Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bettina Krüdener Referatsleitung Jugendpflege und Sport im Lkr. Trier-Saarburg</li> <li>■ Günter Kistner Ev. Jugend Kirchenkreis An Nahe und Glan</li> </ul>
2	Vertretung aus der Verwaltung des Landesjugendamtes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sybille Nonninger Referatsleiterin Grundsatzangelegenheiten der Jugendhilfe</li> <li>■ Rudi Neu Landesjugendpfleger, Fachberater für Jugendarbeit</li> <li>■ Julia Müller-Muth Sachbearbeiterin für Förderung der Jugendarbeit sowie Jugendhilfe im Strafverfahren</li> </ul>

## Zeitlicher Aufwand und inhaltliche Schwerpunkte der Beiratstätigkeit

Wann	Inhaltlicher Schwerpunkt
11.11.2013	Konstituierende Sitzung, Auswahl der Projektteilnehmenden
2014-2015	Sieben PEP-Treffen (Option zur Teilnahme)
16.12.2014	Evaluationsfragebogen
26.02.2015	Rolle des Beirates bei der Abschlusstagung
29.07.2015	Vorbereitung der Abschlusstagung und Dokumentation des Projektes
03.11.2015	Dokumentation, Evaluation und Weiterführung des Projektes
26.11.2015	Abschlusstagung des Projektes
11.02.2016	Dokumentation des Projektes und Auswertung der Tätigkeit des Projektbeirates

## Geographische Verteilung der Projektträger zu Beginn des Projektes



- 1 KV Mainz-Bingen
- 2 SV Bad Kreuznach
- 3 Bistum Trier, Fachst. Kinder- u. Jugendpastoral Koblenz
- 4 Bund Deutscher Pfadfinder\_innen, LV
- 5 KV Bad Kreuznach
- 6 Exzellenzhaus e. V. Trier
- 7 Ev. Jugend im Kirchenkreis An Nahe und Glan
- 8 SV Mainz
- 9 AG Jugendpflege Trier-Saarburg
- 10 KV Rhein-Pfalz-Kreis
- 11 Sportjugend Rheinland
- 12 Ev. Jugend der Pfalz, JUZ Zweibrücken
- 13 BDKJ Speyer
- 14 KV Birkenfeld

## PEP – Inhalts- und Zeitachse der Teilnehmerinnen- und Teilnehmertreffen im Überblick

Zeit	1. Treffen 26.11.2013 in Mainz	2. Treffen 17.-18.3.2014 in Mainz	3. Treffen 12.-13.05.2014 in Trier	4. Treffen 17.-18.7.2014 in Bad Kreuznach	
Inhalte/ TOP	Informationen zum PEP – Roter Faden	Inputs zu	Themen- schwerpunkt Kommunalpolitik	Themen- schwerpunkt Netzwerke	
	<p>Vorstellungsrunde – Befürchtungen und Hoffnungen der Teil- nehmerinnen und Teilnehmer</p> <p>Rollenklärungen und Kommunikations- strukturen</p> <p>Erläuterung der an- stehenden Aufga- benstellungen</p> <p>Erwartungen und Informationsbedarfe an die Experten</p> <p>Wahl von zwei Projektteilnehmerin- nen oder -teilneh- mern in den Projektbeirat</p>	<p>Netzwerke, Kom- munalpolitik und Politikberatung durch die Prof. Schu- bert, Holtkamp und Althaus</p> <p>Weiterer Input durch Georg Büttler, BM i. R. Kommunal- politik und PEP: „Erfolgsfaktoren und Stolpersteine in der kommunalpoliti- schen Arena“ (Arbeitstitel)</p> <p>Vertiefungen der Vorträge anhand der Hausaufgaben mit Rückmeldungen durch die Experten</p>	<p>Rückmeldungen zum bisherigen Projektverlauf – Prof. Lindner</p> <p>Überprüfung der Zielstellungen der einzelnen Projekte</p> <p>Präsentation der Aufgabenstellungen und die hieraus resultierenden weiteren Schritte für die Projekte PEP – Prof. Holtkamp</p> <p>Planspiel Kommunalpolitik – Prof. Holtkamp</p>	<p>Vorstellung der erarbeiteten Netz- werke, Kommentie- rung durch Prof. Schubert und kollegiale Beratung</p>	
Haus- aufgaben		Prof. Lindner	Prof. Holtkamp	Prof. Schubert	
		Die PEP-Teilneh- menden sollen die Ziele, Indikatoren, Zeitaufwand, Swot- Analyse als PPT kon- kretisieren, bzw. er- stellen	<p>Fragestellungen zum Thema Kommunal- politik als PPT (sozioökonomische Rahmenbedingun- gen, rechtlicher Rah- men und Akteurs- konstellationen)</p> <p>Die Überarbeitung der Ziele an Prof. Lindner, PPT</p>	Erstellung von Netzwerken (Zielpersonen, Mit- telpersonen, inner- halb und außerhalb der Organisation)	

Von Seiten des Landesjugendamtes waren Julia Müller-Muth mit den geschäftsführenden Aufgaben und

	5. Treffen 1.-2.9.2014 in Koblenz	6. Treffen 26.2.2015 in Mainz	7. Treffen 14.-15.9.2015 in Koblenz	Abschlussstagung 26. November 2015 in Mainz
	Themenschwerpunkt Politikberatung und Aktionspläne	Wasserstands- meldungsrunde Aktionsplan	Evaluation	Vorstellung der Fachöffentlichkeit
	Lobbying und Politikbe- ratung, Prof. Althaus kommentiert die Beob- achtungsergebnisse (HG) zur jeweiligen Kommunalpolitik der PEP-Teilnehmenden  Vorstellung der Aktionspläne und Kommentierung durch die Experten (Prof. Lindner, Prof. Alt- haus, Prof. Holtkamp und Georg Büttler)  Klärungsbedarf zu „Was ist Jugendarbeit?“ und Ethik der Jugendarbeit „Pädagogik vs Politik“	Aktionsplan ■ aktueller Stand ■ Stand der Umsetzung ■ Unterstützungs- bedarf  Kollegiale Beratung  Zehn Thesen zur Jugendarbeit Evaluationsbögen und Abschlussstagung	Rückmeldungen der Experten zu den einzel- nen Projekten  Gruppendiskussionen zu den internen und ex- ternen Erfolgsfaktoren  Konzeption der Abschlussstagung bzgl. der Ergebnisdarstellung des Projektes und Dokumentation	PEP-Experten zu Instrumenten und Beiträgen  Vorstellung der Projekt- praxis mittels Film und Interviews der Projekt- teilnehmerinnen und -teilnehmer  Perspektiven und Empfehlungen, Podiumsrunde  PEP und JES! – Die Perspektiven einer Eigenständigen Jugend- politik – Lucia Stanko, Referatsleiterin Jugend- politik im Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen
	Prof. Althaus und Prof. Lindner			
	Beobachtung und Sammlung kommunal- politisch relevanter Informationen  Erstellung der Aktions- pläne, PPT und Umset- zung	Evaluation anhand von Evaluationsbögen  Weiterhin Umsetzung der Aktionspläne	Vorbereitung auf die Abschlussstagung und Dokumentation  Weiterhin Umsetzung der Aktionspläne	Weiterhin Umsetzung der Aktionspläne

Rudi Neu mit der fachlichen und inhaltlichen Begleitung des Projektes betraut.

## Projektübersicht

Projektträger	Teilnehmerinnen und Teilnehmer	Projektname	
BDKJ Speyer	Isabelle Gayer	U 28 – die Zukunft lacht	
Sportjugend Rheinland	Susanne Weber	Mach mit – gestalte mit	
AG Jugendpflege im Landkreis Trier-Saarburg	Dietmar Grundheber Julia Herrig Bettina Krüdener Dirk Marmann		
Bistum Trier, FachstellePlus für Kinder- und Jugendpastoral Koblenz	Margret Sundermann	Standpunkt. Kommunal: starke Verbände/starke Jugend/starke Zukunft	

	Ziele	Output: Vorgestellte Ergebnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen der Abschlusstagung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 51 Landtags- und 12 Bundestagsabgeordnete werden über das Projekt „U 28 – die Zukunft lacht“ informiert</li> <li>■ Zehn Landtagsabgeordnete nehmen an Gesprächen mit dem BDKJ teil</li> <li>■ Es soll ein Austausch zwischen Jugendlichen und Politikern entstehen</li> <li>■ Politische Themen werden im Verband bearbeitet</li> </ul>	<p>51 Landtagsabgeordnete und 12 Bundestagsabgeordnete wurden über „U 28 – die Zukunft lacht“ informiert, Es fanden acht Gespräche mit Landtagsabgeordneten sowie mit den jugendpolitischen Sprecherinnen und Sprechern, Ministerin Irene Alt und der Ministerpräsidentin Malu Dreyer statt. Es fanden acht von zehn gewünschten Gesprächen statt. Darüber hinaus gab es drei weitere Gespräche, die ungeplant waren. Sechs Landtagsabgeordnete haben sich die Jugend-Brille für einen längeren Zeitraum aufgesetzt und im Blog online von ihren Erfahrungen berichtet, Neueinrichtung des Ausschusses Jugendpolitik.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung des Ist-Standes der Interessenvertretung je Kreis</li> <li>■ Entwicklung einer Strategie für die Interessenvertretung innerhalb der Sportjugend</li> <li>■ Steigerung der Einbeziehung Jugendlicher in die Interessenvertretung</li> <li>■ Sportjugend wird bei allen relevanten Entscheidungen beteiligt</li> <li>■ Steigerung der Repräsentanz/Wahrnehmung vor Ort</li> </ul>	<p>Höhere Quote an Vertreterinnen und Vertretern in den Jugendhilfeausschüssen, bzgl. der Beteiligung wurde ein Projektteam gefunden was sich engagiert einbringt und nächstes Jahr den Jugendevent organisiert. Es wurde eine Steigerung der Wahrnehmung durch eine breitere Öffentlichkeitsarbeit erzielt.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weiterentwicklung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendarbeit nach §§ 11-15 SGB VIII als Segment der Kinder- und Jugendhilfe auf den Ebenen der Orts- und Verbandsgemeinden sowie des Landkreises</li> <li>■ Förderung des Fachdiskurses der Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Trier-Saarburg</li> <li>■ Aufbau eines Netzwerkes jugendpolitischen Dialogs auf Ebene der Orts- und Verbandsgemeinden, des Kreises, des Landes und der Großregion</li> <li>■ Entwicklung einer Schnittstelle der Kinder- und Jugendarbeit zu anderen Gesellschafts- und Politikbereichen</li> </ul>	<p>Ein Sitz als beratendes Mitglied im Jugendhilfeausschuss der AG Jugendpflege im LK Trier-Saarburg</p>
		<p><i>An der Abschlusstagung verhindert</i></p>

Projektträger	Teilnehmerinnen und Teilnehmer	Projektname	
Ev. Jugend Kirchenkreis An Nahe und Glan, Jugendreferat des Kirchenkreises	Günter Kistner Stephanie Otto		
Stadtverwaltung Bad Kreuznach, Jugend- und Kooperationszentrum „Die Mühle“	Katharina Becker Vanessa Berg	Zucker bei die Fisch	
Kreisverwaltung Rhein-Pfalz-Kreis	Denise Dorsch		
Kreisverwaltung Mainz-Bingen	Stephan Pulter		
Ev. Jugend der Pfalz, Ev. JUZ Zweibrücken	Johannes Buchardt	Profilierung von verbandlicher Jugendarbeit in Zweibrücken	

	Ziele	Output: Vorgestellte Ergebnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen der Abschlussstagung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Richtlinienüberarbeitung zur Förderung der Jugendarbeit</li> <li>■ Absicherung und Verstärkung von hauptamtlichem Personal in der Jugendarbeit</li> <li>■ Fördermittelakquise</li> <li>■ Durchführung von Politikgesprächen zwischen Ehrenamtlichen und Politikerinnen und Politikern</li> <li>■ Teilnahme an der AG Prioritäten im Kirchenkreis</li> <li>■ Tagungsordnungspunkte im Jugendhilfeausschuss beantragen</li> <li>■ Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit (Website und Presseartikel)</li> </ul>	<p>Das Personal konnte um zwei halbe Stellen in der Jugendarbeit ausgebaut werden.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterstützung von Jugendlichen als Expertinnen und Experten in eigener Sache in ihrer Selbstorganisation oder auch in ihrer politischen Interessenvertretung</li> <li>■ Sicherung und weitere Erschließung der notwendigen Ressourcen für die Jugendarbeit</li> </ul>	<p>Neue halbe Stelle in der Jugendpflege, Stadtteil und Jugendliche kennengelernt, Jugendbefragung durchgeführt.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teilplan III Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Jugendschutz aktualisieren</li> <li>■ Verstärkte Wahrnehmung der Planungsverantwortung</li> <li>■ Fachliche Akzeptanz der Jugendarbeit auf politischer Verantwortungsebene</li> </ul>	<p>Auftrag das Kreisjugendförderungskonzept zu überarbeiten und öffentlich darzustellen sowie die Förderrichtlinien zu überarbeiten. 2015 wurde in jeder Sitzung des Jugendhilfeausschusses ein Jugendförderungsthema platziert. Steigerung der Zuschüsse für Freizeitmaßnahmen im Kreis in Höhe von 12.000 Euro, zwei neue halbe Stellen in der kommunalen Jugendarbeit</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhung der Förderung und Ausbau der strukturellen Förderung von Jugendarbeit</li> <li>■ Schaffung einer Vollzeitjugendpflegestelle in der VG Rhein-Selz</li> </ul>	<p>Neue Vollzeitjugendpflegestelle in der VG Rhein-Selz</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fachliche Fundierung, Re-Politisierung und inhaltliche sowie strukturelle Profilierung der verbandlichen Jugendarbeit in Zweibrücken</li> <li>■ Schaffung einer kinder- und jugendfreundlichen Stimmung in der Kommunalpolitik durch Sichtbarmachung der freiwillig in den Jugendverbänden engagierten und organisierten Jugendlichen auf politischer Ebene</li> <li>■ Erhöhung des Etats des Stadtjugendringes</li> <li>■ Anregung von Kooperationen unter den Verbänden und zwischen dem Jugendamt, dem Stadtjugendring und dessen Verbände</li> <li>■ Anerkennung der außerschulischen Jugendbildung durch die schulischen Bildungsträger</li> </ul>	<p><i>An der Abschlussstagung verhindert</i></p>

# IMPRESSUM

## Herausgeber

Landesamt für Soziales, Jugend  
und Versorgung des Landes Rheinland-Pfalz  
Abteilung Landesjugendamt  
Rheinallee 97-101  
55118 Mainz  
www.lsjv.rlp.de



Mainz, März 2017

## Fotos und Abbildungen

Titelbild	© michaeljung – Fotolia.com
Seite 1	© Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz
Seite 8, 1. Bild	© Ev. Kirchenkreis Bad Kreuznach, Jugendzentrale
Seite 10	© Volker Steinberg
Seite 35, 37	© Prof. Lars Holtkamp
Seite 41-47	© Prof. Herbert Schubert
Seite 49-51	© Sportjugend Rheinland
Seite 53	© Allgemeine Zeitung Rhein-Main-Presse
Seite 54, 55	© Stadtverwaltung Bad Kreuznach, Projekt „Wir in BME“
Seite 56	© Allgemeine Zeitung Rhein-Main-Presse
Seite 59, 61, 63	© Kreisverwaltung des Landkreises Rhein-Pfalz
Seite 62	© Die Rheinpfalz – Ludwigshafener Rundschau
Seite 65-68	© BDKJ Speyer
Seite 67, oben	© Uwe Herrmann, www.karikaturist.de
Seite 74	© AG Jugendpflege des Landkreises Trier-Saarburg
Seite 83-87	© Allgemeine Zeitung Rhein-Main-Presse
Übrige Bilder	© Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR FAMILIE,  
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION  
UND VERBRAUCHERSCHUTZ



Rheinland-Pfalz

LANDESAMT FÜR SOZIALES,  
JUGEND UND VERSORGUNG



Abteilung Landesjugendamt  
Rheinallee 97-101  
55118 Mainz

Telefon 06131 967-0  
Telefax 06131 967-365

poststelle-mz@lsjv.rlp.de  
www.lsjv.rlp.de



Diese Dokumentation und das zugrundeliegende Projekt wurden gefördert durch das Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz.