

ANGEBOTSENTWICKLUNG

Innovation durch Projekte



VON LUDGER KOLHOFF UND IRIS KOLHOFF-KAHL

Prof. Dr. Ludger Kolhoff (52) ist seit 1993 Hochschullehrer für Soziales Management am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, wo er den ersten in Deutschland akkreditierten Studiengang zum »Master of Social Management« leitet.



Prof. Dr. Iris Kolhoff-Kahl (46) ist seit 1999 Hochschullehrerin an der Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Paderborn. E-Mail L.Kolhoff@Ostfalia.de

Durch modellhafte Projekte kann das Angebot mit sozialen Dienstleistungen verbessert werden, wie das Beispiel der offenen Kinder- und Jugendarbeit in der Stadt Wolfsburg zeigt.

Die Knappheit kommunaler Finanzressourcen hat in den vergangenen Jahren in der offenen Kinder- und Jugendarbeit zu einer Diskussion über den »wirksameren« Einsatz der vorhandenen Mittel geführt. In der Stadt Wolfsburg wurde 2003 beschlossen, ein Modellprojekt unter dem Titel »Pro 11« zu initiieren, das sich nachhaltigen Anforderungen der Zeit gewachsen zeigt, auf Flexibilität, Kompetenz und Effizienz angelegt und wissenschaftlich fundiert sowie evaluiert ist.

Grundgedanke des Wolfsburger Modellprojekts war, dass den Kindern und Jugendlichen ein partizipatives Angebot zur Verfügung gestellt werden soll, entsprechend § 11 SGB VIII: Die Angebote »sollen an den Interessen junger Menschen anknüpfen und von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden, sie zur Selbstbestimmung befähigen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und zu sozialem Engagement anregen und hinführen« (§ 11 Abs. 1 SGB VIII) (Bothe 2005, 2006). Das Modellprojekt wurde im Rahmen eines mehrperspektivischen Ansatzes wissenschaftlich begleitet (Kolhoff 2005, Kolhoff/Kolhoff-Kahl 2008).

In einer Explorationsphase als einleitende Untersuchung zum Modellprojekt wurde in der ersten Hälfte des Jahres 2004 eine Studie unter Wolfsburger Kindern und Jugendlichen über ihre Anforderungen an die offene Kinder- und Jugendarbeit unter folgenden Arbeitshypothesen durchgeführt:

- Es existiert ein spezifisches Anforderungsprofil an die offene Kinder- und Jugendarbeit aus der Perspektive potenzieller Nutzerinnen und Nutzer.
- Angebote mit sozialpädagogischer Zielsetzung erreichen die Zielgruppen, indem sie auf deren Anforderungen ausgerichtet sind (Hartung 2005, 26).

Mit Gruppendiskussionen und standardisierten Befragungen wurden 328 Kinder und Jugendliche in verschiedenen Schulklassen von der Orientierungsstufe bis zur gymnasialen Oberstufe und Berufsschulklassen befragt. Durch ein zusätzliches Experteninterview wurden die spezifischen Interessenslagen der behinderten Jugendlichen erfasst (Hartung 2005, 30).

Ergänzend erfolgte ein öffentliches Fachhearing, um aktuelle Einflussfaktoren, die die offene Kinder- und Jugendarbeit betreffen, zu skizzieren (Axnick 2005, Bassarak 2005, Haller 2005, Hill 2005, Klöver/Strauss 2005). In diesem Hearing wurde gefordert, die Jugendarbeit stärker als Dienstleistung zu verstehen, die für wechselnde Bedürfnisse der Jugendlichen offen sein soll. Dies erfordere eine veränderte Struktur, um Angebote nicht für Jugendliche, sondern mit ihnen zusammen zu entwickeln. Kritisch wurde die traditionelle Kommstruktur der offenen Jugendarbeit bewertet, die dazu führe, dass ihre Einrichtungen oftmals nur von bestimmten Zielgruppen oder Cliquen genutzt würden. Diskutiert wurden auch neue transparente, lebenswelt- und zielorientierte Steuerungs- und Planungsinstrumente in der Jugendhilfe, um fachliche Prozesse zu entwickeln, zu reflektieren und zu evaluieren. Weiterhin wurde von der offenen Jugendarbeit gefordert, sich im Kontext Bildung und Schule neu zu verorten (Kolhoff 2005, 18 ff.).

Ein Grundsatzziel wird formuliert

Die Ergebnisse der Untersuchung und des Hearings flossen in ein Aktionsforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung ein, um die Organisation, basierend auf den Anforderungen und Erwartungshaltungen von Kindern und Jugendlichen und in der Kinder- und Jugendarbeit Tätigen strukturell zu verändern (Kolhoff 2005, 48 ff.). Es kam die Survey-Feedback-Methode zum Einsatz; es wurden also Daten erhoben und Zusammenhänge erforscht (Survey), an die in der offenen Jugendarbeit Tätigen zurückge-

spiegelt (Feedback) und diskutiert. Anschließend wurden Veränderungsvorschläge entwickelt und Aktionspläne implementiert. Der idealtypische Ablauf eines Aktionsforschungs- und Survey-Feedback-Prozesses (French/Bell 1977, 112) und seine Umsetzung im Modellprojekt (Kolhoff 2005, 50) kann in einem Überblick skizziert werden (vgl. Tabelle).

Im Laufe der Aktionsforschung hatte sich für das Modellprojekt ein Grundsatzziel herauskristallisiert: »Wir sind für alle Kinder und Jugendlichen in Wolfsburg zwischen 10 und 18 Jahren da«, dem sich elf Rahmenziele und zugehörige Ergebnisziele unterordneten (Kolhoff 2005, 65 ff.). »Pro 11« startete im April 2004. In dem dreijährigen Verlauf des Modellprojekts initiierten die Mitarbeitenden zahlreiche Projekte und Maßnahmen, die sie mit Hilfe von Projektstatusberichten und Projektabschlussberichten dokumentiert und evaluiert haben.

Wie man neue Zielgruppen gewinnt

In der Selbstevaluation von »Pro 11« wurde gezeigt, dass neue Zielgruppen über eine gezielte Steuerung der Angebotsstruktur gewonnen wurden und aufgrund eines umfangreichen Organisations- und Personalentwicklungsprozesses Mitarbeitende professionell und dienstleistend eine differenzierte Angebotsstruktur entwickeln, organisieren, anbieten und evaluieren können (Ringmann 2008, 17).

Es gelang über Projekte und durch vielfältige Vernetzungen mit schulischen und außerschulischen Kooperationspartnern und eine intensive Öffentlichkeitsarbeit, die Nutzerzahlen um ein Vielfaches zu steigern. Von 100 bis 200 Nutzerinnen und Nutzer pro Jahr wurden die Zahlen auf über 2.000 junge Menschen gesteigert, die nun an der offenen Kinder- und Jugendarbeit teilnahmen. Aber nicht nur quantitativ wurden Erfolge erzielt, auch inhaltlich ist beispielsweise das von »Pro 11« initiierte internationale Jugendprogramm zu einem Erfolgskonzept geworden, um sich für Ausbildungsplätze in Schlüsselqualifikationen weiterzubilden.

Die Projekte von »Pro 11« werden gezielt für die Persönlichkeitsentwicklung und Weiterbildung genutzt, seien es Computerschulungen, kulturelle Angebote wie Tanzen oder Töpfern oder berufliche Qualifikationsmaßnahmen. Innerhalb von drei Jahren ist es in Wolfsburg gelungen, ein mehrdimensionales Angebot zu schaffen, welches den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen der Jugendlichen gerecht wird. Während vor dem Modellprojekt vorrangig Hauptschüler erreicht wurden, ist es nun mit neuen Kursangeboten und

Idealtypischer Ablauf eines Aktionsforschungs- und Survey-Feedback-Prozesses (French/Bell 1977, 112):	Ablauf des Survey-Feedback Prozesses im Wolfsburger Modellprojekt
Ein einflussreicher Manager stellt das Problem fest.	Die Stadtjugendpflegerin und die Leiterin der Abteilung Jugendförderung des Geschäftsbereichs Jugend der Stadt Wolfsburg stellen fest, dass die offene Jugendarbeit nur einen kleinen Teil der Wolfsburger Jugendlichen erreicht.
Besprechung mit sozialwissenschaftlichem Berater	Der Lehrstuhl für Soziales Management der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel wird gebeten, die wissenschaftliche Begleitung durchzuführen.
Datensammlung und Diagnose durch Berater	Vorgespräche mit leitenden Mitarbeitern des Geschäftsbereichs Jugend der Stadt Wolfsburg
Feedback an den Klienten bzw. das Klientensystem	Workshop zur Gesamtplanung des Projekts mit leitenden Mitarbeitern des Geschäftsbereichs Jugend der Stadt Wolfsburg
Gemeinsame Handlungsplanung (Ziele des Organisationsentwicklungsprogramms und Wege zur Verwirklichung, z. B. Teamentwicklung)	Workshops zur strategischen und operativen Planung
Sammeln von Daten	Fallanalysen, qualitative Studie
Feedback zur Klientengruppe, (z. B. Maßnahmen zur Teamentwicklung, zusammenfassendes Feedback durch den Berater, Aufarbeitung durch die Gruppe)	Steuerungsgruppe, Fachhearing, Workshops
Diskussion und Bearbeitung des Datenfeedbacks und der Daten durch die Klientengruppe (neue Einstellungen und Perspektiven tauchen auf.)	Workshop zur operativen Planung
Handlungsplan (Bestimmung der Ziele und Wege dorthin)	Workshop zum Monitoring, Projektplanung
Aktion (neues Verhalten);	Projektplanung, Mitarbeitergespräche
Datensammlung, Neubeurteilung des Systemzustands	Leitungsebene, Steuerungsgruppe
Feedback	Workshop zum Controlling
Diskussion und Aufarbeitung des Feedbacks	Workshop zum Controlling: Die Ergebnisse werden präsentiert und diskutiert.
Handlungsplanung	Die eingeleiteten Maßnahmen werden modifiziert.
Aktion usw.	Usw.

Literatur:

- Axnick, S.:** Planungs- und Wirksamkeitsdialog in Krefeld, in: Kolhoff, L. (Hg.): Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 125–140.
- Bassarak, H.:** Funktion und Bedeutung von Partizipation, Sozialraumorientierung und Netzwerkpolitik bei der Gestaltung kommunaler Jugendarbeit durch Jugendhilfeplanung, in: Kolhoff, L. (Hg.): Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 155–179.
- Bothe, I.:** Das Modellprojekt »pro 11 in wob« aus der Sicht der Stadt Wolfsburg. »Die Offensive für die Offene Jugendarbeit der Stadt Wolfsburg«, in: Kolhoff, L. (Hg.): Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 180–192.
- Bothe I.:** Pro 11 – Die Offensive für die Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Stadt Wolfsburg. Konzept zur nachhaltigen Entwicklung, in Kolhoff, L., Wendt, P.-U., Bothe, I. (Hg.): Regionale Jugendarbeit. Wege in die Zukunft, VS-Verlag, Wiesbaden 2006, 234–253.
- French, W. L., Bell, C. H.:** Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern, Stuttgart 1977.
- Haller, S.:** Jugendarbeit im Jahre 2004 aus dem Blickwinkel der ostdeutschen Großstadt Leipzig, in: Kolhoff, L. (Hg.): Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 109–124.
- Hartung, M.:** Explorative Studie zur Perspektive der potentiellen NutzerInnen in der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg, in: Kolhoff, L. (Hg.): Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 22–47.
- Hill, B.:** Acht kurze Thesen zum Standort von Jugendarbeit zwischen sozialpädagogischem Selbstverständnis und „Nutzerperspektive“, in: Kolhoff, L. (Hg.): Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 104–108.
- Klöver, B., Strauss, F.:** Zwischen Heimat, offenem Lernort, Konfliktstätte und Kanakentreff. Jugendfreizeitstätten aus der Perspektiv von Nutzerinnen und Nichtnutzerinnen in: Kolhoff, L. (Hg.): Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 141–154.
- Kolhoff, L.:** Modelle der Gemeinwesenarbeit. Soziale Stadterneuerung in Berlin - ein Beispiel, in: Overwien, B. (Hg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext, IKO Verlag, Frankfurt am Main 2000, S. 160–174.
- Kolhoff, L.:** Aktionsforschung zur Organisationsentwicklung der offenen Jugendarbeit im Wolfsburger Modellprojekt, in: Kolhoff, L. (Hg.): Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 48–82.
- Kolhoff, L. (Hg.):** Entwicklung der offenen Jugendarbeit in Wolfsburg - im Spannungsfeld von Nutzern, Sozialarbeit, Kommune und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden 2005.
- Kolhoff, L., Wendt, P.-U., Bothe, I. (Hg.):** Regionale Jugendarbeit - Wege in die Zukunft, VS-Verlag, Wiesbaden 2006.
- Kolhoff, L., Kolhoff Kahl, I.:** Projektgebundene Kinder- und Jugendarbeit - das Modellprojekt Pro 11 in Wolfsburg, Nomos-Verlag, Baden-Baden 2008.
- Ringmann, P.:** Selbstevaluation, in Kolhoff, L., Kolhoff-Kahl, I.: Projektgebundene Kinder- und Jugendarbeit - das Modellprojekt Pro 11 in Wolfsburg, Nomos-Verlag, Baden-Baden 2008, 17–20.

zahlreichen Projekten gelungen, auch Realschüler und Gymnasiasten anzusprechen. Insbesondere die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern aus Vereinen, Wirtschaft und Schulen, die anfangs noch als große Herausforderung wahrgenommen wurde (die festgelegte Vernetzungsquote liegt bei 70%) und mittlerweile eine Selbstverständlichkeit ist, führt dazu, dass »Pro 11« immer wieder neue Zielgruppen erreicht, Ressourcen sehr gezielt einsetzt und Synergieeffekte erzielt werden können (Ringmann 2008, 19).

Auch die neu eingeführten Instrumente des Projektmanagements, die Personalentwicklungs- und Meilensteingespräche werden als Erfolgsfaktoren benannt. Sie führten zu einer neuen Kultur der Transparenz über Arbeitsinhalte, Arbeitsweisen und Ressourcenplanung zwischen Führung und Mitarbeitenden und werden allgemein sehr positiv bewertet (vgl. Ringmann 2008, 18).

Fachkräfte finden ihre neue Rolle

Die Ergebnisse der Selbstevaluation werden durch die Fremdevaluation des Projektes bestätigt, in der Interviews und Gruppendiskussionen mit den Leitungskräften, den Mitarbeitenden, den Kindern und Jugendlichen, den Kooperationspartnern sowie der Fachöffentlichkeit ausgewertet wurden (Kolhoff/Kolhoff-Kahl 2008). Das Grundsatzziel und viele der Rahmenziele wurden erreicht.

Im Rahmen der Fremdevaluation wurde deutlich, wie sich die Rolle der Fachkräfte in der offenen Kinder- und Jugendarbeit in Wolfsburg geändert hat. Während in der Vergangenheit Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter oftmals eine »Versorgungs- und Wirtsfunktion« übernahmen, sind sie mittlerweile zu Sozialmanagern geworden, die bildungsorientierte Projekte auf den Weg bringen und als Ansprechpartner im Hintergrund wirken. Wenn die Fachkräfte spüren, dass sich Selbstorganisationsprozesse bei Kindern und Jugendliche entwickeln, unterstützen sie diese gezielt in der Gestaltung der Rahmenbedingungen (Kolhoff/ Kolhoff-Kahl 2008, 128 ff.).

»Pro 11« hat dazu geführt, dass Kinder und Jugendliche in Wolfsburg eine qualitativ hoch angelegte Bildungsarbeit erleben, Mitarbeitende eigenverantwortlich und kreativ arbeiten können und damit zufriedener sind und die Leitung für die Kinder- und Jugendarbeit ein klares Profil und damit öffentliche Anerkennung gewonnen hat. Das macht sich nicht nur qualitativ, sondern auch in der finanziellen Unterstützung bemerkbar. Zielvereinbarungen und die projektgebundene Arbeitsweise haben dazu geführt, dass in der Politik, in der Öff-

fentlichkeit und bei den Kindern und Jugendlichen in Wolfsburg die offene Kinder- und Jugendarbeit positiv ins Gespräch gekommen ist. Dieses Kinder- und Jugendarbeitsmodell ist nachhaltig angelegt, weil seine Organisationsstruktur so konzipiert ist, dass Abweichungen und Veränderungen als das Normale empfunden werden (Kolhoff/Kolhoff-Kahl 2008, 125).

Unbeabsichtigte Nebeneffekte

Doch hatte das »Projekt 11« auch unbeabsichtigte Folgen, die der Nachsteuerung bedurften. So hatte sich beispielsweise die Mitarbeiterstruktur in der offenen Kinder- und Jugendarbeit verändert. Eine kleine Zahl qualifizierter fest angestellter Sozialmanager arbeitete professionell und projektorientiert, während in den Jugendtreffs von »Pro 11« oftmals Honorarkräfte und Praktikanten die eigentliche Betreuungsarbeit mit der Klientel übernahmen. Dies sparte zwar finanzielle Ressourcen und hatte positiv zur Folge, dass die Kinder und Jugendlichen nicht mehr wie in der klassischen Kinder- und Jugendarbeit rundum versorgt wurden, sondern vielfach selbst aktiv geworden sind. Doch sind dadurch bei der Betreuung bedenkenswerte Folgen thematisiert worden, weil schlechter ausgebildete Menschen oder Hilfskräfte mit den Kindern und Jugendlichen vor Ort arbeiteten. Die bei »Pro 11« erfolgten Einschnitte in personengebundene Beziehungsansätze bedurften deshalb der personengebundene Nachsteuerung, im Sinne einer Kombination aus gelungenen Projekten, Vernetzungen und Kooperationen und einer Wiederaufnahme einiger in der Vergangenheit vor »Pro 11« sinnvoller Angebote wie die durchgängig offene Tür bei sparsam eingesetzten Personalressourcen und hoher Selbstorganisation der jungen Menschen (Kolhoff, Kolhoff-Kahl 2008, 6).

Resümee

Die Anregungen aus der Selbst- und Fremdevaluationen des Projektes »Pro 11« in der Stadt Wolfsburg wurden aufgenommen und umgesetzt. Aus dem Modellprojekt ist ein Regelangebot geworden und viele der im Rahmen von »Pro 11« in Wolfsburg modellhaft entwickelten Ansätze werden in anderen Geschäftsbereichen übernommen. Die Mitarbeitenden in »Pro 11« gelten jetzt im Jugendamt der Stadt als Experten für das Projektmanagement. Was in den eher kleineren Einrichtungen der Jugendarbeit ausprobiert wurde, kann nun in den Bürgerhäusern, Freizeit- und Bildungszentren mit den notwendigen Nachbesserungen umgesetzt werden. ♦

Gutes Geld für gute Zwecke – Moderne Konzepte für soziales Wagniskapital



Innovative Funding Mechanisms for Social Change

Herausgegeben von Dr. Peter W. Heller

2009, 144 S., brosch., 24,- €, ISBN 978-3-8329-3948-9

Wo die soziale Sicherung des Staates versagt, findet die Zivilgesellschaft ihre eigenen Lösungen. In vielen Ländern haben zivilgesellschaftliche Organisationen mehr Arbeitsplätze geschaffen als der öffentliche und der private Sektor. Um den damit verbundenen Herausforderungen gerecht zu werden, orientieren sich soziale Pioniere an den erfolgreichen Geschäftsmodellen und Management-Strategien der privaten Unternehmen, sie werden zu „social entrepreneurs“. Aber oft fehlen ihnen die finanziellen Mittel, um ihr soziales Unternehmen auf einen stabilen Wachstumskurs zu bringen.

Dieses Buch untersucht das Potential maßgeschneiderter sozialer Investmentfonds und Investitionsstrategien von Stiftungen, um auf neuen Wegen das fehlende Kapital bereitzustellen. Die Themen der portraitierten Finanzierungsmodelle reichen von der Augenheilkunde über die biologische Landwirtschaft bis zur Pressefreiheit. Die Autoren untersuchen die Voraussetzungen ihrer Entwicklung und ihre Relevanz für die Zukunft der Zivilgesellschaft.



Nomos

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter ► www.nomos-shop.de