

Ulrich Deinet

Neue Ansätze zur Organisationsentwicklung von Einrichtungen, Teams und Trägern in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit¹

Quelle: Ulrich Deinet & Michael Janowicz (Hrsg.) Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit. Bausteine für Personal- und Organisationsentwicklung, Weinheim:

Beltz Juventa 2016, ISBN: 978-3-7799-3270-3

Eher unbemerkt und in der fachwissenschaftlichen Diskussion um die Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) bisher kaum aufgegriffen, hat sich in den letzten Jahren eine Entwicklung vollzogen, in der zahlreiche Einrichtungen insbesondere im großstädtischen Bereich das klassische Konzept der Offenen Kinder- und Jugendarbeit erweitern und z.B. auch andere Bereiche der Jugendhilfe unter einem Dach integrieren. Auch die Teams haben sich verändert: Nicht nur in der Stadt Stuttgart gehören z.B. Schulsozialarbeiter/innen zu den erweiterten Jugendhausteams. In anderen Kommunen ist beispielsweise die Mobile Jugendarbeit mit der OKJA auf Teamebene verknüpft. Noch weiter gehen Sozialraumteams, in denen die Fachkräfte der OKJA, der Jugendsozialarbeit, der Schulsozialarbeit und weiterer Bereiche für einen Sozialraum oder eine Region zusammengefasst sind und einrichtungsübergreifend mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielgruppen arbeiten. Diese Entwicklungen können fachlich und jugendpolitisch sehr ambivalent diskutiert werden und sollen auch hier nicht per se als Fortschritt verstanden werden. Sie müssen aber zur Kenntnis und unter die Lupe genommen werden, weil sie möglicherweise nicht nur das Feld verändern, sondern auch nachhaltige Auswirkung auf die Personalentwicklung in der OKJA haben können.

Neue Einrichtungsformen, Teams und Trägerstrukturen²

Kita und Jugendfreizeiteinrichtungen unter einem Dach: Diese Kombination ist in großstädtischen Bereichen anzutreffen. So z.B. in den Städten Düsseldorf, Münster und Kiel, die in den letzten Jahren einige Einrichtungen in dieser Kombination gebaut haben. Dabei spielen natürlich Kostengründe eine wichtige Rolle, weil es sich meis-

¹ Dieser Beitrag ist unter dem Titel: „Neue Einrichtungsformen und Sozialraumteams“ in gekürzter Fassung erschienen in der Zeitschrift „deutsche jugend“ (ISSN 0012-0332), Ausgabe 03, Jahr 2015, Seite 105 - 113

² Die folgenden Ausführungen gründen sich auf die wissenschaftliche Begleitung des Modellprojektes „Berufsperspektive: Offene Kinder- und Jugendarbeit“ des Jugendamtes der Stadt Düsseldorf, gefördert durch das Landesjugendamt Rheinland sowie auf weitere Erkenntnisse aus Projekten der wissenschaftlichen Begleitung von Konzeptentwicklungsprozessen oder Evaluationsprozessen im Rahmen der OKJA und auf zahlreiche Besuche in Einrichtungen, bei Jugendämtern, Trägern etc. in den letzten Jahren.

tens um Einrichtungen in neu entstandenen Stadtteilen handelt, in denen sowohl der Bedarf für eine Kita als auch für eine Jugendfreizeiteinrichtung besteht. Es sind also weniger konzeptionelle Gründe, sondern z.B. die Ersparnis durch ein gemeinsames Gebäude, die die Kommunen zu solchen Entscheidungen kommen lassen. Dennoch gibt es auch interessante Einrichtungen z.B. in klassischen sozialen Brennpunkten, in denen Kita und Jugendfreizeiteinrichtung heute unter einem Dach betrieben werden. Dies geschieht auch in der Erweiterung zu einem sogenannten Familienzentrum, in dem insbesondere Eltern aus eher bildungsfernen Schichten mit geeigneten Projekten und Programmen angesprochen werden sollen. Aus Gesprächen mit den beteiligten Kommunen ergibt sich zu dieser Variante folgendes Bild: Die „Regeleinrichtung“ Kita setzt sich durch, d.h. die OKJA ist eher die kleine Schwester in Gebäudeeinheit mit einer großen Kita. Bei der Zusammenarbeit der Teams ist die Gefahr groß, dass z.B. personelle Engpässe in der Kita zu Lasten der OKJA gehen. Einige Gesprächspartner lehnen diese Kombination deshalb eher wieder ab. Es gibt aber auch interessante neue Formen wie ein „Haus des Kindes“, in dem die Offene Arbeit mit Kindern sinnvoll an die Arbeit der Kita anschließt.

Direkte bauliche und programmatische Verbindung zwischen Jugendarbeit und Schule: Solche schulstandortbezogenen Einrichtungen existieren schon länger, aber aktuell scheint es wieder eine Welle der Verlagerung von Jugendeinrichtungen an Schulstandorte zu geben. Dies sind Einrichtungen, die zum Teil auch direkt mit dem Schulgebäude zusammen errichtet bzw. später in ein größeres Schulareal integriert wurden. Solche Jugendfreizeiteinrichtungen arbeiten auch in ihrer Konzeption schulbezogen, übernehmen zum Teil auch die Organisation der Über-Mittag-Betreuung und anderer Angebotsformen, die der Variante einer Kooperation mit der neuen Ganztagschule (vgl. Deinet et.al. 2010) entsprechen. Ob es sich hierbei um eine sinnvolle Verlagerung von Jugendarbeit an den neuen Lebensort Schule oder die völlige Indienstrahme der Jugendarbeit handelt, wird vor Ort und im Feld sehr kontrovers diskutiert.

In einer weiteren schulbezogenen Variante sind *Jugendfreizeiteinrichtungen* z.B. in Nordrhein-Westfalen auch *Träger einer Offenen Ganztagschule*, d.h. sie organisieren den Ganzttag, holen weitere Partner in die Kooperation, und vor allem die Leitungskräfte haben neben der Leitung der Jugendfreizeiteinrichtung auch die Leitung der Offenen Ganztagschule (OGS) inne. Wie schwierig eine solche schulnahe Jugendarbeit in der Praxis sein kann, zeigt auch die Aufkündigung der Zusammenarbeit mit einer Schule durch den Kreisjugendring München-Stadt (vgl. Zeitschrift „deutsche jugend“, Dokumente, Ausgabe 12/2014, S. 546-547)

der die Mindestanforderungen als nicht gegeben ansah und deshalb die Kooperation aufkündigte.

Eine Erweiterung bisheriger Teams ist auf unterschiedlichen Ebenen zu beobachten: Eine Variante besteht darin, dass *Schulsozialarbeiter/innen zum Team einer Jugend-*

freizeiteinrichtung gehören, d.h. an eine Jugendfreizeiteinrichtung angebunden sind und gleichzeitig an einer Schule im Sozialraum arbeiten. Diese Variante existiert stadtweit in Stuttgart, wo alle Schulsozialarbeiter/innen an weiterführenden Schulen (mit Ausnahme der Berufskollegs etc.) an Teams von Jugendeinrichtungen angebunden sind.

Eine weitere Variante der Kooperation zwischen OKJA und Schulsozialarbeit und damit auch eine veränderte Organisationsform der OKJA wurde durch die BUT-Mittel (Bundesprogramm Bildung und Teilhabe) befördert: Kommunen haben die BUT-Mittel für *Schulsozialarbeit auch an Teilzeitkräfte der OKJA* vergeben, deren Stellen entsprechend aufgestockt wurden. So ist etwa in einer von uns untersuchten Kommune ein Mitarbeiter eines Abenteuerspielplatzes mit einer halben Stelle zusätzlich 12 Stunden als Schulsozialarbeiter an einer Förderschule tätig. Inhaltlich ergeben sich dadurch interessante Verbindungen zwischen beiden Arbeitsbereichen, die man sicher aber auch fachlich kritisch als Vermischung zweier unterschiedlicher Mandate interpretieren kann. Fachkräfte mit zwei Standbeinen müssen unterschiedliche Rollenansprüche, Funktionen etc. ausbalancieren und sind auch in mindestens zwei Institutionen tätig.

Mobile Jugendarbeit und OKJA: In dieser Variante sind Streetwork/Mobile Jugendarbeit und OKJA miteinander verbunden, d.h. mobile Jugendarbeiter/innen sind ebenfalls einem Team einer Jugendfreizeitstätte zugeordnet und arbeiten von dieser aus im jeweiligen Sozialraum.

Zunehmend gibt es in Kommunen und bei Trägern neue Trägermodelle, z.B. kleine Einrichtungen, die als *Dependance mit einer großen Einrichtung* kooperieren bzw. von dieser aus betrieben werden. Dazu kommt auch die hin und wieder anzutreffende Form einer gemeinsamen Einrichtungsleitung von zwei oder mehreren kleinen Einrichtungen. Dies ist auch eine neue Organisationsform innerhalb der OKJA und interessant unter dem Aspekt einer einrichtungsübergreifenden sozialräumlichen Ausrichtung. In einem Kirchenkreis in NRW existiert ein neues Trägermodell, das aus zwei Bausteinen besteht. Die Kirchengemeinden im Kirchenkreis haben sich zu einem Trägerverbund zusammengeschlossen, d. h. sie bilden einen Gesamtträger gegenüber der Kommune. Die einzelnen Kirchengemeinden (die weiterhin Träger ihrer Einrichtungen sind) haben dem Jugendreferat die Vertretung übertragen und dieses tritt als Gesamtträger auch in den Verhandlungen mit der Stadt für den gesamten evangelischen Bereich innerhalb der OKJA auf; so kann z.B. die Mittelvergabe durch die Kommune intern geregelt werden. Aufgrund der Situation zahlreicher Kirchengemeinden, die sich in einem strukturellen Wandel befinden und ihre Jugendeinrichtungen nicht mehr selbst tragen können, sind heute in einem Verein auf Kirchenkreisebene acht Einrichtungen unter einem Träger vereinigt. Damit verbunden sind auch Strukturen einer Personalentwicklung, die über das traditionelle Modell der einzelnen Kirchengemeinde als Anstellungsträger hinausgehen. So sind die Arbeitsverträge in der Weise gestaltet, dass die Fachkräfte bei dem Verein nicht mehr für eine Einrich-

tung angestellt sind, sondern für die evangelische Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Kommune. Im Folgenden wird das neue Trägermodell der Evangelischen Kinder- und Jugendarbeit in Düsseldorf kurz dargestellt.

Neues Trägermodell in der Evangelischen Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Im Kirchenkreis Düsseldorf existiert ein neues Trägermodell, das aus zwei Bausteinen besteht:

1. Trägerverbund als Kooperation

Die Kirchengemeinden im Kirchenkreis Düsseldorf haben sich zu einem Trägerverbund zusammengeschlossen, d. h. sie bilden einen Gesamtträger gegenüber der Kommune. Die einzelnen Kirchengemeinden (die weiterhin Träger ihrer Einrichtungen sind) haben dem Jugendreferat – als Geschäftsstelle des Trägerverbundes – die Vertretung übertragen und dieser tritt als Gesamtträger auch in den Verhandlungen mit der Stadt für den gesamten evangelischen Bereich innerhalb der OKJA auf. Alle öffentlichen Zuschüsse werden über den Trägerverbund an die Gemeinden weitergeleitet. So sind auch interne Mittelverschiebungen möglich und es wird verhindert, dass öffentliche Gelder zurückgezahlt werden müssen. Auch können so interne Entwicklungen besser gefördert werden. Nach der Gründung einer gemeinsamen Interessenvertretung war die Etablierung des Trägerverbundes als Gesamtträger der evangelischen Jugendeinrichtungen ein konsequenter Schritt. Innerhalb des Trägerverbundes bleiben aber die einzelnen Kirchengemeinden selbstständige Träger ihrer Einrichtungen. Als ein weiteres Instrument in der evangelischen Trägerlandschaft tritt der Jugendfreizeitstättenverein auf. Er hat Einrichtungen von Kirchengemeinden in seine Trägerschaft übernommen, als diese nicht mehr selbst in der Lage waren, die Trägerschaft weiterzuführen.

2. Jugendfreizeitstättenverein als übergemeindlicher Träger³

Diesem Verein gehörten zunächst nur zwei Kinder- und Jugendeinrichtungen an sowie zwei Tagungs- und Seminarhäuser. Aufgrund von internen Entscheidungen einzelner Kirchengemeinden, ist der Verein heute Träger von insgesamt fünf offenen Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen, drei OGS-Gruppen und zwei Kooperationsprojekten. Damit verbunden sind auch Strukturen einer Personal-

³ Verfasser: Karl-Hermann Otto leitet das Evangelische Jugendreferat im Kirchenkreis Düsseldorf (jugendreferat@evdus.de; www.jugend-evdus.de)

entwicklung und einer Personalführung, die über das traditionelle Modell der einzelnen Kirchengemeinde als Anstellungsträger weit hinausgehen:

Arbeitsverträge

Diese sind so gestaltet, dass die Fachkräfte beim Jugendfreizeitstättenverein nicht mehr für eine Einrichtung angestellt sind, sondern als Mitarbeiter/innen des Vereins. Jede Fachkraft hat eine Stammeinrichtung, aber Vertretungen in anderen Einrichtungen, z.B. aufgrund von Personalengpässen, konzeptionellen Entwicklungen usw. sind möglich. Die zwölf hauptberuflichen Fachkräfte und die geringfügig Beschäftigten sind auf zwei Regionen verteilt, die jeweils eine eigene Regionalleitung haben. So können Konzeptionen einrichtungsübergreifend entwickelt und Schwerpunktsetzungen einzelner Fachkräfte von allen Einrichtungen abgerufen werden.

Spezialisierung und einrichtungsübergreifender Einsatz

Durch diese Struktur ist es möglich, Fachkräfte zu beschäftigen, die eine Spezialisierung haben, welche auch über die Stammeinrichtung hinaus nutzbar ist. So gibt es z.B. Spezialisierungen im erlebnispädagogischen Bereich oder in der Genderarbeit. Diese Fachkräfte werden auch in anderen Einrichtungen tätig oder arbeiten an einrichtungsübergreifenden Projekten mit. In den Regionen gibt es regelmäßige Teamsitzungen und Fortbildungen, sodass die klassische Fixierung auf die eigene Einrichtung zumindest teilweise überwunden werden konnte.

Transparente Daten für alle Einrichtungen

Alle Daten und Dateien (außer Personaldaten) werden zentral gespeichert, so dass alle Fachkräfte auf einen gemeinsamen Wissenspool zugreifen können. Auch so entstehen Synergieeffekte, z.B. bei der Planung von Projekten (Budgetplanung).

Mit den beiden Bausteinen „Trägerverbund“ als Kooperationsverbund der Gemeinden und dem „Jugendfreizeitstättenverein“ als übergemeindlicher Träger konnte sich die evangelische OKJA in Düsseldorf auch gegenüber dem öffentlichen Träger deutlich profilierter und professioneller aufstellen. Mit diesen beiden Bausteinen werden auch zukunftsweisende Aspekte der Personalentwicklung berücksichtigt, die in unserem Projekt ebenfalls eine große Rolle spielten.

In der evangelischen Jugendarbeit besitzt diese Lösung Modellcharakter und es gibt wenige ähnliche Entwicklungen. Verbunden damit ist auch eine starke jugendpolitische Vertretung und ein Profil des zuständigen Jugendreferates, das sich sehr stark in diesem Bereich positioniert.

Diskutieren lassen sich diese Varianten und Organisationsmodelle unter dem Aspekt der konzeptionellen Weiterentwicklung und Differenzierung der OKJA. Es stellt sich dabei die Frage des Nebeneinanders von klassischer OKJA mit dem Offenen Bereich und den neuen Aufgabenfeldern, die zum Teil eindeutig die Rahmenbedingungen der OKJA verlassen. Im Hinblick auf das Thema Personalentwicklung stellt sich die Frage, inwieweit die veränderten Rahmenbedingungen solcher Einrichtungen Auswirkungen auf das Personal haben.

Auswirkungen auf die Personalentwicklung

Die skizzierten neuen Einrichtungsformen können unter dem Aspekt der Personalentwicklung wie folgt interpretiert werden:

Wechsel in ein anderes Feld

Für viele Jugendarbeiter/innen erscheint das Feld der Schulsozialarbeit sehr interessant zu sein und stellt für sie eine berufliche Weiterentwicklung dar. Wenn in großen Einrichtungen oder auch ganzen Kommunen (wie in Stuttgart) Schulsozialarbeiter/innenstellen an die Teams der Jugendeinrichtungen angedockt sind bzw. dazugehören, besteht innerhalb einer Einrichtung/ eines Teams die Möglichkeit des Wechsels in ein anderes Feld und damit unter dem Aspekt der Personalentwicklung eine interessante Möglichkeit der Weiterentwicklung. So können sich Fachkräfte weiterentwickeln, verändern oder auch gefördert werden, ohne ihre bekannte Einrichtung oder das Team zu verlassen.

Neue Funktionen, Steigerung der Verantwortung, Aufstieg

Insbesondere die neuen Einrichtungsformen, in denen mehrere kleine Einrichtungen bzw. Projekte zusammengefasst sind, bieten für Fachkräfte der OKJA die Möglichkeit des Aufstiegs, weil es Leitungsfunktionen gibt, die ausgefüllt werden müssen, wie etwa die Koordination und Leitung einer Offenen Ganztagschule in Verbindung mit einer Jugendeinrichtung. In einem Interview wurde deutlich, dass dies für Fachkräfte eine Perspektive ist, die gerne solche Organisations- und Leitungsaufgaben übernehmen, weil ihnen auch mit zunehmendem Lebensalter die klassische Beziehungsarbeit schwerfällt.

Kombination unterschiedlicher Arbeitsbereiche

So wie in der Verbindung zwischen OKJA und Schulsozialarbeit ist die Möglichkeit der Kombination unterschiedlicher Arbeitsfelder anscheinend zunehmend möglich. Dies könnte allerdings auch Ausdruck einer zunehmend prekären Situation sein, in der Teilzeitkräfte darauf angewiesen sind, zusätzlich in anderen Bereichen der Jugendhilfe oder sogar außerhalb ihr Geld zu verdienen. Fachlich und unter dem Aspekt der Personalentwicklung sind solche Kombinationsstellen interessant, auch weil

sie die Kooperation der OKJA mit anderen Bereichen stärken, etwa mit der Schulsozialarbeit oder den Hilfen zur Erziehung.

Spezialisierung innerhalb einer Einrichtung/eines Teams

Die neuen Einrichtungsformen mit ihren unterschiedlichen Kombinationen bieten Fachkräften auch die Möglichkeit der Spezialisierung in einem großen Team, wenn sie etwa aus der allgemeinen Offenen Kinder- und Jugendarbeit in die Mobile, aufsuchende Jugendarbeit wechseln.

Zwischenresümee

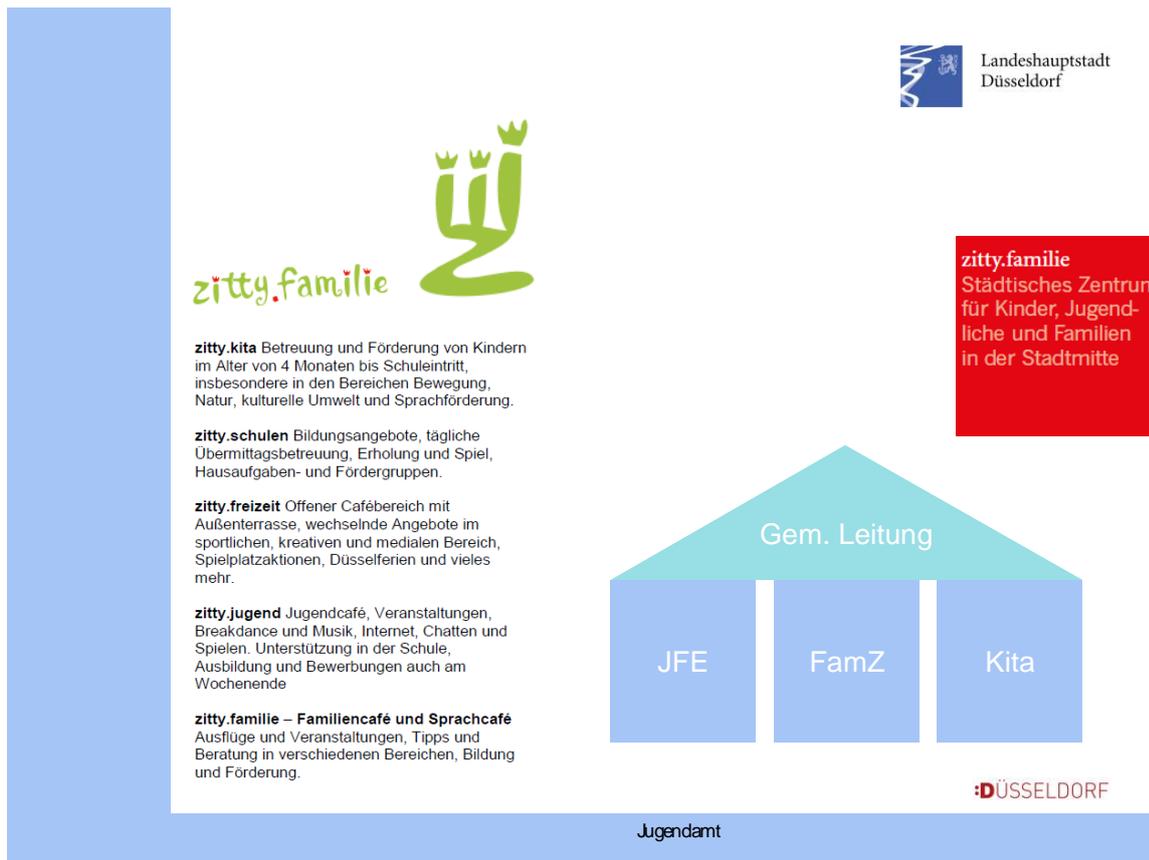
Die neuen Einrichtungsformen scheinen unter dem Aspekt der Personalentwicklung Chancen und Probleme mit sich zu bringen. Positiv einzuschätzen sind die für die Entwicklung des Personals wichtigen Aspekte des Wechsels, der Kombination unterschiedlicher Bereiche des Aufstiegs und der Übernahme neuer Funktionen bis hin zur Spezialisierung. Die beschriebenen neuen Einrichtungsformen und konzeptionellen Differenzierungen sind in der Regel unter besonderen sozialräumlich-fachlichen Gegebenheiten entstanden. Aspekte der Personalentwicklung haben dabei mutmaßlich kaum eine Rolle gespielt. Unter dem Aspekt der Personalentwicklung könnten aber neue Einrichtungsformen sehr interessant sein und das Feld wieder attraktiver machen. Jugendämter und Träger sollten Konzeptentwicklungen immer sowohl unter dem Aspekt der fachlichen als auch der Personalentwicklung verstehen und gestalten.

Kasten

Neue Einrichtungsformen – Entwicklung von Gemeinschaftshäusern für Kinder, Jugendliche und Familien im Sozialraum

Durch die Zusammenführung von verschiedenen Arbeitsfeldern (z.B. Kita und Jugendeinrichtung unter einem Dach und einer Leitung) und die Erweiterung des Tätigkeitsspektrums von Mitarbeiter/innen in der offenen Jugendarbeit (OGS, Schulsozialarbeit) sind modellhaft neue Arten von Jugendzentren im Stadtgebiet von Düsseldorf entstanden (siehe Spektrum im Beispielschaubild in Abb. 1). Dies betrifft sehr stark auch die Anforderungen an die Leitungskräfte in diesen Einrichtungen. Personalführungsaufgaben und die Verwaltungsabwicklung stehen im Vordergrund, die direkte pädagogische Tätigkeit ist demgegenüber nur noch gelegentlich möglich.

Abb. 1: Organigramm des städtischen Zentrums für Kinder, Jugend und Familie in Düsseldorf-Stadtmitte



(Jugendamt der Landeshauptstadt Düsseldorf, Abteilung Jugendförderung: <https://www.duesseldorf.de/jugendamt/fam/jufoe/index.shtml>)

Sozialraumteam als Organisationsentwicklung zur Überwindung der stark verbreiteten Einrichtungsorientierung

Den aktuellen Herausforderungen wird die Kinder- und Jugendarbeit nur begegnen können, wenn sie auch neue Organisationsformen annimmt, die die klassische Einrichtung als das Format der OKJA überschreiten. In Analogie zur Flexibilisierung der (neuen) Räume der Jugendlichen und ihrer Aufgabe, diese zu verknüpfen, passt zu diesen Veränderungen der Lebenswelten nicht mehr das Format der klassischen Einrichtung. Vielmehr geht es in der Jugendarbeit um die Verknüpfung von stationären, mobilen, virtuellen, öffentlichen, temporären Räumen. Die Idee des einrichtungsübergreifenden „Teams Jugendförderung“ ist dabei nicht neu und wurde zum ersten Mal von Crnkovic et.al. unter dem Titel: „Team Jugendförderung. Ein Ausbruch aus dem traditionellen Schema `Offene Jugendarbeit`“ am Beispiel der Stadt Ludwigsburg in der Zeitschrift „deutsche jugend“ 1990 beschrieben und an einigen Stellen in Deutschland auch ausprobiert und weiterentwickelt (vgl. Crnkovic et.al. 1990). Einen weiteren Schub bekommt dieses Konzept durch die Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe insgesamt, aber auch in den einzelnen Feldern. Die Hilfen zu Erziehung wurden zahlreichen Kommunen und Kreisen sehr stark dezentralisiert und regionalisiert. Die Entwicklung und der rasante Ausbau der Schulsozialarbeit, die heute in

vielen Schulen in Deutschland auch als Kooperationspartner der Jugendarbeit zur Verfügung steht, hat die Jugendhilfe ebenfalls deutlich verändert.

In einem großen Flächenkreis in NRW wurden in allen kreisangehörigen größeren Gemeinden Sozialraumteams gebildet, die aus den Fachkräften der Jugendarbeit, der Schulsozialarbeit, den Hilfen zur Erziehung (HzE) und weiteren Partnern bestehen. Auch hier kann man kritisch fragen, wie sich die unterschiedlichen Mandate z.B. zwischen den Hilfen zur Erziehung und der OKJA austarieren lassen, ohne dass die OKJA zum „Präventionsbereich“ im Vorfeld der HzE wird. Aber auch hier sehe ich eher Vor- als Nachteile und Entwicklungen in und um das Feld der OKJA herum, die von großem Interesse sind.

Im Folgenden soll es nicht um die Schnittstellen zu den Bereichen der Jugendhilfe, sondern um die Elementen eines „Sozialraumteams Jugendförderung“ gehen.

Bausteine eines Sozialraumteams

Ein Sozialraumteam – wie er theoretisch entworfen werden kann – beinhaltet (z. B. auf der Grundlage des Kinder- und Jugendfördergesetzes des Landes NRW) eine stärkere Verbindung der Bereiche der Kinder- und Jugendförderung, so wie sie in den §§ 11 bis 14 SGB VIII beschrieben werden. Es geht dabei nicht um eine unzulässige Vermischung, z.B. von OKJA und Kinder- und Jugendschutz. Jedoch müssen diese Bereiche in Zukunft viel stärker zusammenarbeiten und auch unter dem Label Jugendförderung zusammen auftreten, um überhaupt konkurrenzfähig bzw. als Kooperationspartner gegenüber Schule und anderen Institutionen sichtbar zu werden. Damit soll nicht die Eigenart von bestimmten Jugendverbänden oder der spezielle Ansatz der Jugendsozialarbeit verwischt werden. Es ist aber davon auszugehen, dass die vier Bereiche insgesamt insbesondere auf der kommunalen Ebene unter einem Dach vereint werden können.

Ein spezielles Problem der Offenen Kinder- und Jugendarbeit ist ihr nach wie vor bestehender Immobilienbezug und die damit verbundene Immobilität. Auch wenn der Satz von der „Komm-zur-Geh“-Struktur schon ziemlich alt ist, bezeichnet er doch nach wie vor die Schwierigkeit von Fachkräften und Trägern, die Grenzen der eigenen Einrichtung zu überschreiten, Öffnungszeiten auch als Angebotszeiten z. B. im öffentlichen Raum zu betrachten und damit einen viel stärkeren sozialräumlichen Bezug herzustellen. Die damit verbundenen Anstrengungen sind nicht nur auf der Ebene der Konzeptentwicklung zu beantworten, sondern dazu gehört auch Struktur- und Personalentwicklung. Die Trägerstruktur der OKJA (möglicherweise auch der anderen Bereiche der Jugendförderung?) ist ein großes Hemmnis bei der Entwicklung sozialräumlicher innovativer Konzepte.

Die Grundidee des Sozialraumteams Jugendförderung auf organisatorischer Ebene besteht darin, dass Fachkräfte nicht mehr mit einem Immobilienbezug für eine Jugend- oder andere Einrichtung eingestellt werden, sondern in einem Sozialraum tätig sind und unterschiedliche Anbindungen haben. Dies lässt sich aber im Augenblick mit der aktuellen Trägerkonstellation der OKJA nur innerhalb eines einzelnen Trägers, etwa dem öffentlichen Träger umsetzen. Sobald freie Träger, insbesondere auch kleine freie Träger, die z. B. nur ein oder zwei Einrichtungen tragen, in einem Sozialraum tätig sind, ist dieses Konzept zur Zeit so gut wie nicht realisierbar. Der Träger würde seine Existenz aufgeben und das kann nicht von ihm erwartet werden.

In einem erweiterten konzeptionellen Verständnis müsste ein „Sozialraumteam Jugendförderung“ über die traditionellen Grenzen der einzelnen Bereiche der Jugendarbeit hinausgehen und die im SGB VIII nicht sehr dezidiert beschriebenen Bereiche wie Streetwork und Mobile Jugendarbeit sowie Schulsozialarbeit in diesem Konzept integrieren.

Der Begriff Sozialraum steht hier zunächst für einen Stadtteil bzw. eine Region mit mehreren Einrichtungen. Das Konzept geht prinzipiell davon aus, dass Jugendarbeit auch an den (neuen) Räumen der Kinder und Jugendlichen stattfindet, d. h. insbesondere auch am Ort der Schule, der durch die Einführung der Ganztagschule für viele Kinder und Jugendliche zum wichtigsten Lebensort außerhalb von Familie geworden ist, aber auch im öffentlichen Raum sowie in virtuellen Räumen, in denen sich Kinder und Jugendliche heute intensiv bewegen.

Der Begriff der Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen erweitert einen zu engen Sozialraumbegriff, indem durch die Hereinnahme der subjektiven Perspektive auch die Lebenslagen und daraus resultierende Bedarfe einzelner Gruppen usw. in den Blick genommen werden.

Jugendarbeit im öffentlichen Raum

Mit mobiler Jugendarbeit und Streetwork werden Kinder und Jugendliche erreicht, die Einrichtungen nicht aufsuchen, sondern den öffentlichen Raum nutzen; bzw. es werden Angebote im öffentlichen Raum gemacht, um Kinder und Jugendliche zu erreichen, ihnen damit auch öffentliche Räume zu erschließen. Zu solchen Angeboten gehören Streetwork, Mobile Jugendarbeit, Spielbusse, Spielmobile, aber auch herausreichende Angebote aus Einrichtungen. Von solchen herausreichenden Einrichtungen werden z. B. öffentliche Plätze in ihrer Nähe „bespielt“, z. B. durch regelmäßige Sport- und andere Angebote. Damit intendiert ist die Öffnung der Einrichtungen, die Erweiterung der Zielgruppe, aber auch die Revitalisierung öffentlicher Räume für Kinder und Jugendliche. Sport- und erlebnispädagogische Angebote, aber auch Beratungsangebote mit speziellen Zielgruppen können hier vorgesehen werden. Die Arbeit im öffentlichen Raum geschieht auch mit Cliques und versucht diesen dabei Räume zu erschließen, etwa in Form von Cliqueräumen (sowohl in vorhandenen

Einrichtungen als auch im öffentlichen Raum, die in der Kooperation zwischen Mobiler Jugendarbeit und Jugendcliquen genutzt werden). Dabei geht es nicht darum, die Jugendlichen in die Einrichtungen zu holen, sondern sie im öffentlichen Raum in ihren Räumen zu stabilisieren und zu vernetzen.

Mit diesem Baustein versucht man auch, Jugendliche in den neuen Räumen wie Shoppingmalls, Fast-Food-Restaurants anzusprechen, die als halböffentliche Räume für Jugendliche große Attraktivität besitzen. Hinzukommen kann eine Projektorientierung, die sich vor allen Dingen an Wochenenden auf Partys und Events erstreckt. Hier kann es einen Übergang zu den präventiven mobilen Angeboten der Jugendämter und Träger geben.

Jugendarbeit in virtuellen Räumen

Mit diesem Baustein sind unterschiedliche Aktivitäten und Ebenen gemeint: Zum einen geht es darum, die Angebote von Einrichtungen bzw. des gesamten Teams und aller Bereiche Jugendlichen in ihren (neuen) Medien zugänglich zu machen, etwa auf WhatsApp oder Facebook etc. Der Kontakt zwischen Jugendlichen und Ehrenamtlichen vollzieht sich heute auch in diesen Medien und muss von den Einrichtungen, Fachkräften bzw. vom Team entsprechend organisiert und gefördert werden.

Es geht aber auch darum, im Rahmen einer „E-Youth-Work“ spezielle Angebote für das Auftreten von Jugendlichen in sozialen Netzwerken zu machen (z.B. Kurse für Mädchen, wie sie sich in diesen Netzwerken präsentieren können, ohne sich in Gefahr zu bringen). Dazukommen können andere Angebote, die sich auf die kommunikative Form virtueller Räume beziehen. Hier kann es auch einen Übergang zu modernen Ansätzen des Jugendmedienschutzes geben.

Sozialraumübergreifende, stadtweite oder regionale Aktivitäten

Über die konkrete Sozialraum-/Stadtteilorientierung hinaus sollten Einrichtungen Angebote und das gesamte Team stadtweite und regionale Aktivitäten forcieren, indem z. B. einzelne Einrichtungen Spezialisierungen haben, die weit über den Sozialraum hinausgehen und Jugendliche aus einer gesamten Region zu einem speziellen Thema (etwa Musik: Band, Förderung etc.) ansprechen. Ein weiterer Aspekt sind stadtweite und regionale Aktivitäten, die für die Offene Kinder- und Jugendarbeit heute eine große Rolle spielen; dazu gehören Ferienspiele, aber auch andere Aktivitäten, in die Einrichtungen Bausteine des gesamten Teams einbringen und die einen stadtweiten und regionalen Bezug haben, der weit über den jeweiligen Sozialraum hinausgeht.

Schulbezogene Angebote

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Schule zu einem wichtigen Lebensort von Kindern und Jugendlichen geworden ist, vollzieht sich die Arbeit an Schulen in unterschiedlichen Bereichen: So kann etwa bei räumlicher Nähe die Organisation des Ganztags einer Schule im Nachmittagsbereich aus dem Team erfolgen, auch durch die starke Anbindung einer in Schulumgebung befindlichen Einrichtung. Auch die Leitung einer OGS könnte an das Team angehängt sein. So könnte erreicht werden, dass sich der Nachmittagsbereich einer Ganztagschule stark an der Kinder- und Jugendarbeit orientiert. Räume der Jugendarbeit an Schulen sollen die Eigenständigkeit und die Rahmenbedingungen der OKJA stärken und der Gefahr entgegenwirken, dass diese die Aufgaben der Schule übernimmt. Schwierig und ambivalent bleibt die Kooperation mit Schule in jedem Fall. Dass sich die OKJA aber an dem wichtigen Lebensort Schule orientieren muss, steht für mich außer Frage.

Schulsozialarbeit

Eine weitere Variante ist die Anbindung der Schulsozialarbeit an das Team: Ähnlich wie in Stuttgart könnten Schulsozialarbeiter (die im Team dann die Experten sind) an das Team angedockt oder in dieses integriert werden. D. h. die Schulsozialarbeit wird durch das Sozialraumteam gewährleistet, indem dort entsprechende Experten der Schulsozialarbeit arbeiten. Damit intendiert ist eine Schulsozialarbeit, die sehr stark jugendhilfegeprägt ist und aus einer Subjektperspektive Kindern und Jugendlichen am Lebensort Schule Förderungen, Hilfestellungen etc. bereitstellt. Eine intensive Kooperation zwischen OKJA und Schulsozialarbeit ist für beide Bereiche nützlich: Die OKJA wird entlastet von Anforderungen der Schule, die sich auf das gesamte Gebiet der Sozialen Arbeit an Schule sowie unterrichtsnahe Themen und Probleme beziehen. Für die Schulsozialarbeit ist eine starke OKJA der ideale Partner, um von den problem- und schulorientierten Themen stärker zu den Freizeitinteressen und lebensweltlichen Themen der Kinder und Jugendlichen zu kommen.

Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen

Zu dem Bereich der Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen gehören Jugendhäuser, Abenteuerspielplätze, Einrichtungen der Offenen Arbeit mit Kindern, Jugendinformationszentren etc. Ohne solche Einrichtungen ist ein Konzept der Jugendförderung nicht denkbar. Die Einrichtungen sind (bis auf ganz kleine) alle konzeptionell differenziert, d. h. spezialisiert, haben ein spezifisches Profil, ein Alleinstellungsmerkmal, das ihnen auch über den Sozialraum hinaus Aktivitäten etc. erlaubt.

Sie sind auch Ort einer eher klassischen Beziehungsarbeit mit solchen Jugendlichen, die z. B. am Ort der Schule nicht erreichbar sind und „gegenkulturelle Räume“ benötigen. Viele Aktivitäten aus den anderen Bausteinen finden auch ihren Ort in diesen Einrichtungen, insofern haben diese auch einen besonderen Stellenwert. Die Einrichtungen müssen nicht mehr so groß wie in der Vergangenheit, dafür aber besser im Sozialraum verteilt sein, und sie besitzen nur noch bedingt einen klassischen offenen Bereich. Sie bieten aber auch die personelle und räumliche Ressource für größere Veranstaltungen (etwa im Themenbereich Partizipation), sie haben einen teilkommerziellen Bereich (z. B. in Form eines Schülercafés etc.) und können auch den Baustein „Jugendinformation“ übernehmen. Sie sind der sinnvolle Ort des Teams und verstehen sich auch als außerschulische Lernorte mit einer jeweils spezifischen Orientierung.

Zentrale Klammer: ein gemeinsames Team

Alle Fachkräfte im Team haben eine besondere Spezialisierung. Jede/r ist einer Einrichtung bzw. einem Arbeitsbereich fest zugeordnet, z. B. als Schulsozialarbeiter/in an einer Schule, als mobile Jugendarbeiter/in etc. Die Profile der einzelnen Bereiche werden nicht vermischt! Jede/r im Team hat einen Hauptarbeitsbereich und auch eine entsprechende Verortung; das Team verfügt über ein gemeinsames Büro, aber die Spezialisten haben teilweise auch noch eigene Anlaufstellen, z.B. als Schulsozialarbeiter. Quer zu den Verortungen und Arbeitsbereichen gibt es inhaltliche Spezialisierungen etwa im Bereich von Sport, Erlebnispädagogik, Beratung, Musik, Kultur etc., die die einzelnen Fachkräfte auch über ihre Stammeinrichtung hinaus in andere Einrichtungen und Arbeitsfelder des Teams führt. Diese wechselnde Zusammenarbeit an unterschiedlichen Orten ist ein essenzielles Merkmal eines Sozialraumteams Jugendförderung.

Die Organisationsebene ist also nicht mehr die einzelne Einrichtung sondern die Kommune, der Stadtbezirke, Stadtteil, der Landkreis oder die Region in einem Landkreis. Die Spezialisierung, Schwerpunktbildung und Profilierung der einzelnen Bausteine und Einrichtungen soll zu einem breiten Spektrum sehr unterschiedlicher Angebote führen, z.B. von einer schulbezogenen auch am Standort Schule beheimateten Jugendarbeit bis zu der „Beziehungsarbeit“ an einem Ort der Jugendarbeit mit einem außerschulischen, jugendkulturellen Charakter oder der Arbeit mit „schulmüden Jugendlichen“ im Übergang zur Jugendsozialarbeit. Damit kommen wir zu einer sozialräumlich ausgelegten Konzeptentwicklung auf Stadtteil-, gesamtstädtischer oder regionaler Ebene – einer Organisationsebene, die eindeutig oberhalb der Einrichtungsebene liegt – und können damit die vorhandenen Räume, Projekte und Einrichtungen auch anders nutzen!

Kasten

Titel: Einführung von Sozialraumteams in der OKJA in Hannover

Die 16 kommunalen Jugendeinrichtungen des Bereiches Kinder- und Jugendarbeit der Landeshauptstadt Hannover werden zukünftig in sechs sozialräumlichen bzw. regionalen Verbänden (Sozialraumteams) unmittelbar zusammenarbeiten und jeweils eine gemeinsame Organisationseinheit bilden. In den einzelnen Einrichtungen sind seit der Haushalts- Konsolidierung aus dem Jahr 2005 i. d. R. jeweils eine Stelle für Sozialarbeit/Sozialpädagogik und Erzieher/innen tätig. Die Jugendtreffs und Lückekinderangebote sind mit jeweils einer Stelle Sozialarbeit ausgestattet. Darüber hinaus werden teilweise Berufspraktikantinnen in den Einrichtungen zusätzlich eingesetzt.

Organisations- und Leitungsmodell im Sachgebiet Jugendzentren

Zukünftig werden die Aufgaben der kommunalen Jugendzentren und Jugendtreffs durch Sozialraumteams wahrgenommen. Ein Sozialraumteam wird aus fünf Mitarbeiter/innen bestehen. Die zusätzlichen Stellenkapazitäten werden durch die Integration der Lückekinderangebote und durch Umschichtung von bisher als Projektmitarbeiter/innen bestehenden Aufgabenbereichen erreicht.

Fachliche Ausrichtung der Sozialraumteams

Jugendliche wollen zunehmend nicht mehr ausschließlich durch Angebote in strukturierten Räumen ihre Gruppen- und Cliquenprozesse ausleben. Die Nutzung des öffentlichen Raumes erhält in diesem Zusammenhang eine zunehmende Bedeutung. Im fachlichen Vordergrund für die offene Jugendarbeit steht dabei die freiwillige und unaufdringliche Vermittlung von sozialpädagogischen Kompetenzen durch Beziehungsarbeit sowie der Förderung von Bildungs- und Teilhabeprozessen für und mit den Jugendlichen.

Aus Sicht des Bereiches Kinder- und Jugendarbeit liegt speziell die Zukunft der offenen Jugendarbeit in einer höheren Flexibilität bei der Angebotsstruktur. Hierzu zählen neben der klassischen offenen Tür in den Einrichtungen, verstärkte Angebote der Gruppen- und Projektarbeit auch durch Kooperationen im Sozialraum oder auch als stadtweites Angebot. Darüber hinaus bekommt die aufsuchende bzw. herausgehende Jugendarbeit im Sozialraum eine wesentlich stärkere Gewichtung.

Da zunächst alle Einrichtungen der kommunalen Jugendarbeit bestehen bleiben, verantworten die Sozialraumteams gemeinsam die Angebote in verschiedenen stadtteil- bzw. quartiersbezogenen Jugendeinrichtungen. Allerdings müssen nicht weiter alle Jugendzentren und Jugendtreffs den gleichen Umfang an Öffnungs- und Angebotszeiten vorsehen. Vielmehr sollen die Angebote der einzelnen Einrichtungen bereits so aufeinander abgestimmt werden, dass auf sozialräumliche Bedarfslagen in den zuvor genannten Arbeitsfeldern kurzfristig angemessener reagiert werden kann.

Nicht zuletzt gewährleistet eine Struktur mit mind. fünf Mitarbeiter/innen in einem Sozialraumteam eine fachlich bessere Abstimmung und Reflektion über Inhalte, Ziele und Maßnahmen in den Einrichtungen.

Die Mitarbeiter/innen können sich zudem besser vertreten und damit die persönliche Belastung bei Urlauben, Krankheitsfällen und Außenaktivitäten verringern.

Dieses Leitungs- und Organisationsmodell des Sachgebietes Jugendzentrum im Bereich Kinder- und Jugendarbeit der Stadt Hannover soll ab dem 01.10.2015 zunächst für einen Zeitraum von maximal drei Jahren zur Probe umgesetzt werden. Während und nach Beendigung dieser Erprobung findet eine Bewertung des Modells unter Einbeziehung aller Beteiligten (Mitarbeiter/innen, Sachgebiets- und Bereichsleitung, Personalverwaltung und Personalrat) statt.

Literatur:

Crnkovic, Ivan/Jung, Peter/Zinser, Claudia/Kemmner, Sabine/Triller, Jo (1990): Team Jugendförderung. Ein Ausbruch aus dem traditionellen Schema "Offene Jugendarbeit". In: Deutsche Jugend 38, H. 11, S. 490-497

Deinet, Ulrich/Icking, Maria/Leifheit, Elisabeth/Dummann, Jörn (2010): Jugendarbeit zeigt Profil in der Kooperation mit Schule. In: Deinet, Ulrich (Hrsg.): Soziale Arbeit und Sozialer Raum. Bd. 2. Opladen und Farmington Hills: Barbara Budrich

Deinet, Ulrich (2013): Innovative Offene Jugendarbeit: Bausteine und Perspektiven einer sozialräumlichen Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Ergebnisse und Empfehlungen zur Kooperation von Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit mit Schulen. Opladen: Barbara Budrich

Kreisjugendring München-Stadt: Ende der Kooperation mit der gebundenen Ganztagschule, in: Zeitschrift „deutsche jugend“, Dokumente, Ausgabe 12/2014, S. 546-547