

Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel¹ die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid
Rektor

¹ Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

empfiehlt diese Bachelor-Arbeit

besonders zur Lektüre!

Bachelor-Arbeit

Ausbildungsgang Sozialarbeit

Kurs **VZ09-03 / VZ09-01**

Claudia Walser, Andrea Roberto Ielapi

Land Schafft

Varianten für eine professionelle Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum.

Diese Bachelor-Arbeit wurde eingereicht im Januar 2013 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für Sozialarbeit.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

Reg. Nr.:

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialarbeiterisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2013

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit

Leitung Bachelor

Abstract

Die Offene Kinder- und Jugendarbeit, ein Teilbereich der Sozialen Arbeit, hat sich in den letzten Jahren auch in den ländlichen Gemeinden der Schweiz etabliert. In der Schweiz ist Offene Kinder- und Jugendarbeit, mit Ausnahme des Kantons Bern, nicht gesetzlich verankert. Dies bedeutet, dass die Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Art und Weise ihrer Ausführung von Kanton zu Kanton und vor allem von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich organisiert wird. Diese Diversität führt zu unterschiedlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisationen und lässt dadurch grosse Differenzen bezüglich der Arbeitsweise und Professionalität zum Vorschein kommen. Jugendarbeitende treffen unter anderem, je nach Gemeinde, unterschiedliche finanzielle Möglichkeiten an und müssen sich mit tief dotierten Stellen sowie schlechter Vernetzung zufrieden geben. Diese Problematik steht aktuell im Fokus der Fachpersonen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, die für die Zukunft des Berufs professionellere Strukturen fordern.

In dieser Forschungsarbeit wurden acht Organisationen im ländlichen Raum der Ostschweiz bezüglich der Organisationsform und den Auswirkungen auf die Professionalität mit Hilfe von Modellen aus dem Sozialmanagement analysiert. Der Fokus wurde dabei auf die Rahmenbedingungen gelegt. Für die Bewertung des Aspekts der Professionalität haben die Autoren auf das Grundlagenpapier des Dachverbands Offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz (DOJ) zurück gegriffen und dieses als Massstab für den Vergleich der verschiedenen Organisationen eingesetzt. Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit zeigen die verschiedenen Organisationsmodelle der acht untersuchten Organisationen innerhalb der Offenen Jugendarbeit auf und bewerten diese.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Theoretische Verortung	5
2.1 Ländlicher Raum	5
2.1.1 Periurbaner ländlicher Raum	5
2.1.2 Alpine Tourismuszentren	6
2.1.3 Peripherer ländlicher Raum	7
2.1.4 Der periphere ländliche Raum der Ostschweiz	8
2.2 Offene Jugendarbeit in der Schweiz	9
2.2.1 Definition und Begriffserklärung	9
2.2.2 Geschichtlicher Rückblick	11
2.2.3 Situation in der Schweiz	12
2.2.4 Professionalisierung	14
2.2.7 Fazit	22
2.3 Sozialmanagement	23
2.3.2 Funktionen des Sozialmanagements	25
2.3.3 Kompetenzen und Verantwortung in sozialen Organisationen	26
2.3.4 Die drei Ebenen des Managements (Neues St. Galler Management-Modell)	28
2.3.5 Trägerschaften in Non-Profit-Organisationen	28
2.3.6 Die Gender-Perspektive im Sozialmanagement	29
3 Methodik	31
3.1 Die Stichprobenziehung	31
3.2 Die Erhebung und Aufbereitung	34
3.3 Das Vorgehen	35
3.4 Die Auswertung	36
3.5 Methodenkritik	37
4 Ergebnisse	38
4.1 Rahmenbedingungen	38
4.2 Vorteile der Organisationsform	41
4.3 Nachteile der Organisationsform	43
4.4 Prinzipien	45
4.5 Herausforderungen/Schwierigkeiten im ländlichen Raum	46
4.6 Zufriedenheit der Jugendarbeitenden	47
4.7 Übersicht und Darstellung der wichtigsten Ergebnisse	48

5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.....	53
5.1 Rahmenbedingungen.....	53
5.2 Bewertung der Organisationsmodelle	55
5.3 Prinzipien	56
5.4 Herausforderungen im ländlichen Raum	58
5.5 Zufriedenheit der Jugendarbeitenden.....	59
6 Schlussfolgerungen	60
6.1 Beantwortung der Forschungsfrage	60
6.6.1 Wie ist die Offene Jugendarbeit in ausgewählten ländlichen Gemeinden der Ostschweiz organisiert?	60
6.6.2 Welches sind die Herausforderungen der Offenen Jugendarbeit im ländlichen Raum und wie wirken sich diese auf die Professionalität aus?	61
6.6.3 Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für die Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum bezüglich der Organisation?.....	62
6.2 Empfehlungen für die Praxis	63
6.3 Ausblick und Vision.....	65
7 Schlusswort und Danksagung	66
Quellenverzeichnis	67
Abbildungsverzeichnis.....	69
Anhang	

1 Einleitung

Die demographischen Wandlungsprozesse zeigen Auswirkungen auf die Lebenswelten von Jugendlichen, insbesondere im ländlichen Raum. Laut einem Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft [SECO] (2009) wird im peripheren ländlichen Raum bis 2030 bei der Wohnbevölkerung sowie bei den Arbeitsplätzen ein Rückgang von 3% bzw. 14% erwartet. Zwar wird die Abwanderung bei der Wohnbevölkerung nicht höher ausfallen als in anderen Raumtypen, wie zum Beispiel Städte und Agglomerationen, jedoch wird die Zuwanderung weitgehend fehlen. Diese Veränderung bedeutet für den ländlichen Raum einen Zuwachs bei der älteren Bevölkerung, gleichzeitig wird sich der Anteil an Jugendlichen verringern und im Schweizer Durchschnitt liegen. Für die zukünftige Altersstruktur und Entwicklung der Wohnbevölkerung im peripheren ländlichen Raum wird vieles davon abhängen, wie verkehr- und raumplanerische Massnahmen die Attraktivität dieses Raums gegenüber näher an den Zentren gelegenen Räumen beeinflussen werden. (S. 40) Gerade Jugendliche sind aufgrund ihrer eingeschränkten Mobilität auf eine gute Infrastruktur, wie zum Beispiel die Offene Jugendarbeit als ein Teilbereich der sozialen Arbeit, angewiesen. Dennoch stehen Trägerschaften, wie zum Beispiel Gemeinden, vor landspezifischen Herausforderungen. Die Offene Jugendarbeit richtet sich oft an eine kleine Anzahl Jugendlicher und hat beschränkte finanzielle Mittel zur Verfügung. Dennoch hat sie einen Anspruch an Professionalität.

Mittlerweile wurde die Offene Jugendarbeit nicht nur in den Städten, sondern auch in ländlichen Gemeinden der Schweiz installiert. Die Offene Jugendarbeit wurde vielerorts von einzelnen Pionieren entwickelt und aufgebaut, so dass unterschiedliche Modelle zur Organisation und strukturellen Verankerung in den Gemeinden entstanden sind. Zum Teil haben sich ganze Regionen zusammengeschlossen, andernorts wird die Offene Jugendarbeit gemeindeintern organisiert oder vom Kanton gesteuert. Einzig der Kanton Bern kennt eine kantonale, gesetzliche Grundlage, welche die Organisation der Offenen Jugendarbeit steuert. Viele Kantone überlassen die Organisation, bzw. die Nicht-Organisation, der Jugendarbeit den Gemeinden, die häufig mit denselben Problemen wie den politischen Strukturen oder fehlenden Finanzen kämpfen. Damit die Offene Jugendarbeit auch im ländlichen Raum mit wenig Jugendlichen professionell organisiert und angeboten werden kann, braucht es neue Modelle und Ansätze.

Trotz der immer grösser werdenden Präsenz der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz liegt sie kaum im Fokus theoretischer Debatten und empirischer Forschungen. Es fehlt weitgehend an theoretischen und empirischen Befunden. Ein eigenständiger Jugendarbeits-Diskurs ist nur wenig vorhanden und wird vorwiegend aus der Praxis geführt. Der Dachverband der Offenen Jugendarbeit Schweiz, DOJ, erarbeitete im Jahr 2007 Grundlagen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz, welche eine Orientierung für Entscheidungsträger und Fachpersonen bietet. Dennoch findet eine systematische Diskussion theoretisch-konzeptioneller Grundlagen nur spärlich statt.

Vor diesem Hintergrund und im Kontext weitergehender Professionalisierung wird das Interesse dieser Arbeit auf die verschiedenen Herangehensweisen der Organisation von Offener Jugendarbeit und auf die unterschiedlichen Organisationsmodelle mit ihren Auswirkungen auf die Professionalität gelegt. Dabei liegen der Fokus und das Interesse vielmehr auf dem Organisationsmodell der Stelle und nicht auf der direkten Arbeit mit Jugendlichen. Die Autorenschaft geht davon aus, dass sich die strukturellen Rahmenbedingungen einer Stelle mas-

sgeblich auf die professionellen Standards der Jugendarbeitenden auswirken und möchten dies in ihrer Arbeit näher untersuchen. Diese Arbeit macht eine Standortbestimmung der Offenen Jugendarbeit in der Ostschweiz und möchte einen Praxisbeitrag an die Weiterentwicklung und Professionalisierung der Offenen Jugendarbeit im ländlichen Raum leisten.

Fragestellung

- Wie ist die Offene Jugendarbeit in ausgewählten ländlichen Gemeinden der Ostschweiz organisiert?
- Welches sind die Herausforderungen der Offenen Jugendarbeit im ländlichen Raum und wie wirken sich diese auf die Professionalität aus?
- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für die Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum bezüglich der Organisation?

Zielsetzung

- Die Arbeit zeigt verschiedene Modelle von offener Jugendarbeit in ländlichen Regionen der Ostschweiz auf.
- In der Arbeit werden die ausgewählten Modelle in Bezug auf die Professionalität analysiert.
- Die Arbeit leistet einen Praxisbeitrag zur Entwicklung der Offenen Jugendarbeit auf dem Lande.

Zielgruppe

Die Bachelorarbeit richtet sich an alle Interessierten aus dem Feld der Sozialen Arbeit. Insbesondere aber an Jugendarbeitende, sowie alle Trägerschaften im ländlichen Raum. Speziell wird die Arbeit Trägerschaften und insbesondere Gemeinden empfohlen, welche die Organisation der Offenen Jugendarbeit überdenken oder sie neu installieren wollen und mit den Herausforderungen des ländlichen Raums konfrontiert sind.

Motivation

Die Ausschreibung von Gabi Hangartner, Verantwortliche des Kompetenzzentrums Soziokultur, Dozentin und Projektleiterin an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, zum Thema „Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zwischen Zentralisierung und Abgrenzung“ hat die Autorenschaft angesprochen, weil sie in Arbeitsfeldern mit Jugendlichen tätig sind und die Autorin aus dem ländlichen Raum stammt. Eigene Erfahrungen aus dem Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit, welche sich mit den Aussagen aus dem Interview vom 17. April 2012 mit Markus Gander Geschäftsführer von Infoklick.ch, Kinder- und Jugendförderung Schweiz, decken, führten zum Interesse, die Erfahrungen in einer Forschungsarbeit zu vertiefen. Zudem fand im Mai 2012 eine Fachtagung des Vereins Jugendarbeit Raum Luzern, JarL, zum Thema „Erfolgreiche Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum“ statt, welche die Praxisrelevanz und die Aktualität des Themas aufzeigen.

Als angehende Fachpersonen der Sozialen Arbeit haben die Autorin bzw. der Autor ein Interesse daran, in der Praxis attraktive Arbeitsbedingungen, auch im ländlichen Raum, anzutreffen. Im Bereich der Jugendarbeit braucht es eine Professionalisierung im ländlichen Raum und neue Denkweisen, um mit kleinen Budgets und tiefen Zahlen Jugendlicher dennoch eine professionelle Jugendarbeit bieten zu können. Zum einen ist der Autorin bzw. dem Autor die Förderung der Jugendlichen und ihre Beteiligung am Gemeindegeschehen wichtig, zum an-

deren streben sie, wie oben genannt, attraktive Arbeitsbedingungen an. Die Gelegenheit, regional in der Ostschweiz etwas bewirken zu können, wird mit der Forschung im Rahmen dieser Bachelorarbeit genutzt. Ihre Vision ist, nicht einen „Papiertiger“ für die Schublade zu produzieren, sondern mit den Erkenntnissen einen wertvollen Praxisbeitrag an die Weiterentwicklung der Jugendarbeit auf dem Land zu liefern. Wenn diese Bachelorarbeit dazu beitragen kann, dass Gemeinden professionellere Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen und bereit sind, ihre Jugendarbeit weiterzuentwickeln oder sogar neu zu installieren, dann ist ein grosses Ziel erreicht worden.

Berufsrelevanz

Rolf Heusser (2012) stellt sich zum Thema Offene Jugendarbeit auf dem Land die Frage, ob es zwischen Stadt und Land bezüglich der Anwendung von Methoden in der Offenen Jugendarbeit Unterschiede gäbe. Auch setzt er sich mit der Frage auseinander, ob unterschiedliche Rahmenbedingungen für den Erfolg oder Misserfolg von Offener Jugendarbeit entscheidend sind. (S. 2)

Boris Pulfer und Regula Hurschler (2012) an, dass sich die Offene Jugendarbeit zwischen grossen Spannungsfeldern bewege. Offene Jugendarbeit mit professionellen Strukturen aufzubauen und weiterzuentwickeln sei eine grosse Herausforderung. Die Jugendarbeitenden würden an ihre Grenzen stossen, vor allem dort wo die Stellen wenig vernetzt seien. Auch muss die Offene Jugendarbeit Jahr für Jahr um das Budget kämpfen und auch die tief dotierten Stellenprozente würden sich als problematisch darstellen. Jugendarbeitsstellen mit kleinen Pensen und ohne Team, zudem noch im ländlichen Raum, seien schwierig zu besetzen, da sie für viele Ausgebildete der Sozialen Arbeit zu wenig attraktiv seien. (S. 4)

Die genannten Herausforderungen der Offenen Jugendarbeit auf dem Land, wie sie von Pulfer und Hurschler (2012) beschrieben werden, sind Schweiz weit bekannt und stehen im Mittelpunkt des täglichen Diskurses der Jugendarbeitenden. Die Autoren möchten mit dieser Arbeit eine praxisnahe Bestandsaufnahme dieser Thematik und die genannten Herausforderungen der Offenen Jugendarbeit auf dem Land ersichtlich machen. Dabei wollen sie erstmals auf empirischer Basis die genannten Herausforderungen benennen. Laut dem Art. 4, Abs. 2 des Berufskodex' der Sozialen Arbeit (2010) bemühen sich die Professionellen der Sozialen Arbeit um die laufende Weiterentwicklung ihrer persönlichen und beruflichen Wissens- und Handlungskompetenzen sowie derjenigen des Berufsstandes zur Optimierung der angebotenen Dienstleistungen.

Die Autoren wollen an dem Aspekt der Weiterentwicklung des Berufsstandes zur Optimierung der Dienstleistungen anknüpfen und erhoffen sich dabei, mit ihren Erkenntnissen einen wertvollen Beitrag an die Weiterentwicklung der Jugendarbeit auf dem Land zu liefern.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in sieben Teile gegliedert, über die nachfolgend eine Übersicht gegeben wird. In Klammern wird jeweils der Autor bzw. die Autorin des Textes angegeben. Im ersten Teil, der Einleitung (Claudia Walser und Andy Ielapi), wird auf die Ausgangslage eingegangen und darauf folgend die Fragestellung mit dem Forschungsziel abgeleitet. Die Einleitung wird mit der Motivationsbegründung und der Berufsrelevanz abgeschlossen.

Die Bachelorarbeit wird im zweiten Teil theoretisch verortet. Das Wissen aus der Literatur bildet die Basis der Forschung. So wird der ländliche Raum (Andy Ielapi) geographisch beschrieben und anhand der Literatur definiert, um nachvollziehen zu können, wo die Unterschiede zwischen Stadt und Land liegen. Um den Forschungsraum einzugrenzen wird die Ostschweiz beschrieben und auf Gegebenheiten eingegangen.

Weiter wird in der theoretischen Verortung der Begriff Offene Jugendarbeit definiert (Andy Ielapi) und der geschichtlicher Rückblick sowie die Situation der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz beschrieben. Es wird auf die Professionalisierung der Sozialen Arbeit und einhergehend der Offenen Jugendarbeit eingegangen und die Prinzipien sowie Rahmenbedingungen erläutert. Ein Fazit mit den wichtigsten professionellen Standards schliesst das Kapitel Offene Jugendarbeit in der Schweiz ab.

Das Sozialmanagement (Claudia Walser) geht insbesondere auf Non-Profit-Organisationen ein, zu deren die Offene Jugendarbeit gezählt wird. Um Prozesse und Strukturen in der Organisation von Offener Jugendarbeit verstehen zu können, ist es unabdingbar, sich mit Fragen des Sozialmanagements auseinander zu setzen. Dieser theoretische Teil erklärt die Funktionen und Aufgaben des Sozialmanagements und erläutert Modelle zur Organisation von sozialen Unternehmen. Die theoretische Verortung wird mit einem Fazit abgeschlossen, welches die wichtigsten Erkenntnisse festhält.

Der dritte Teil geht auf die Methodik (Claudia Walser) der Forschung ein und erklärt, gestützt aus Theorien der Forschungsmethodik, wie die Autorin und der Autor in der Forschung vorgegangen sind. Die Stichprobenziehung, die Datenerhebung und Auswertung werden erläutert und nachvollziehbar begründet. Die erhobenen Daten (Claudia Walser und Andy Ielapi) werden im vierten Teil der Arbeit anhand des pragmatischen Verfahrens nach Mühlefeld ausgewertet und weiter im fünften Teil diskutiert. Die Codierung der Daten dient zugleich als Kapitel.

Die Diskussion verknüpft im fünften Teil dieser Arbeit die Erkenntnisse (vierter Teil) aus der Forschung mit Bezügen zum theoretischen Teil und lässt eine Interpretation der Ergebnisse durch die Autoren zu. Diese Diskussion (Claudia Walser und Andy Ielapi) beantwortet die Fragestellungen und zu praxisrelevanten Schlussfolgerungen (Claudia Walser und Andy Ielapi) weiterverarbeitet. Die Schlussfolgerungen zeigen die Berufsrelevanz für die Soziale Arbeit auf und geben Empfehlungen für die Praxis auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene ab. Abgeschlossen wird das Kapitel mit dem Ausblick und der Vision für die Offene Jugendarbeit in der Ostschweiz. Das Schlusswort und die Danksagung schliessen diese Bachelorarbeit in einem siebten Kapitel ab.

2 Theoretische Verortung

Die theoretischen Bezüge im folgenden Kapitel betten die Forschungsfrage in Erkenntnisse und Theorien aus der Literatur ein. Nachfolgend wird der ländliche Raum und mit den drei Raumtypen peripherer ländlicher Raum, alpine Tourismuszentren und periurbaner ländlicher Raum beschrieben und die landtypischen Herausforderungen erläutert. In einem zweiten Teil der theoretischen Verortung gehen die Autoren auf den Begriff der Offenen Jugendarbeit und die Entwicklung in der Schweiz ein. Dabei werden die vom Dachverband Offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz, DOJ, erarbeiteten Grundlagen beschrieben und mit der Professionalität der Sozialen Arbeit in Bezug gestellt. Die Situation der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz ist für die Beantwortung der Fragestellung wesentlich. Im dritten und letzten Teil der theoretischen Verortung wird der Begriff des Sozialmanagements umrissen und erklärt. Das Wissen um die Funktionen und Aufgaben des Managements dient der Einordnung der Ergebnisse aus der Forschung. Der Wortteil sozial geht auf die besonderen Anforderungen des Managements in Non-Profit-Organisationen, wozu die Offene Jugendarbeit gezählt wird.

2.1 Ländlicher Raum

Laut dem Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (2012) ist der ländliche Raum in der Schweiz nicht definiert (S. 19). Als ländlicher Raum wird die Restgrösse, die nach Berechnung des urbanen Raumes gemäss der Agglomerationsdefinition des Bundesamtes für Statistik übrigbleibt, bezeichnet (BFS, 2003, zit. in ARE, 2012, S. 19). Durch den dynamischen Charakter des Agglomerationswachstums gab es im ländlichen Gebiet einen Rückgang der Bevölkerung. Demnach umfasste sie im Jahre 2000 nur noch 26,6% der Gesamtbevölkerung (ARE, 2012, S.19). Aufgrund seiner Vielfältigkeit kann der ländliche Raum je nach Thematik in verschiedene Kriterien gegliedert werden. Auf ihrer Internetseite wird von der ARE eine kombinierte problem- und potenzielleorientierte Raumtypologie vorgeschlagen. Diese setzt sich in erster Linie aus der Erreichbarkeit der nächsten Agglomeration oder der Einzelstadt, dem wirtschaftlichen Potenzial und der Einwohnerzahl zusammen. (ARE, 2012, S. 20)

Die drei Haupttypen des ländlichen Raumes, der periurbane ländliche Raum, der periphere ländliche Raum sowie alpine Tourismuszentren, werden gemäss dem Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] nachfolgend beschrieben.

2.1.1 Periurbaner ländlicher Raum

Der periurbane ländliche Raum ist dadurch charakterisiert, dass das städtische Zentrum in der Regel innert maximal zwanzig Minuten mit dem Auto erreicht werden kann. Der periurbane ländliche Raum liegt vorwiegend im Mittelland nahe von Agglomerationen bzw. Einzelstädten. Er eignet sich als Wohn- und Arbeitsort, weitgehend auch für die Landwirtschaft. Der periurbane ländliche Raum setzt sich insgesamt aus 1508 Gemeinden zusammen, hat eine Wohnbevölkerung von 1,6 Millionen Personen und rund 526'000 Arbeitsplätze (ohne Primärsektor). Der periurbane ländliche Raum steht vor Herausforderungen wie dem Trend weiterer Siedlungsausdehnungen, die zu gesichtslosen und schlecht strukturierten Siedlungen führen und der Gefahr allzu einseitiger Funktionalitäten. Weiter stellen die Bewältigung des zunehmenden Verkehrs und die Verdrängung der Landwirtschaft oder die Verarmung der Landschaft Probleme dar, welche bewältigt werden wollen. Der periurbane Raum der

Ostschweiz umfasst weite Teile der Kantone Schaffhausen, Thurgau, St. Gallen sowie Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden. Auch die Umgebung um Chur wird zum periurbanen ländlichen Raum gezählt.

Vor folgende Herausforderungen sieht sich der periurbane ländliche Raum gestellt:

- Den Trend weiterer Siedlungsausdehnungen, die zu gesichtslosen und schlecht strukturierten Siedlungen führen
- die Gefahr allzu einseitiger Funktionalitäten
- sowie die Bewältigung des zunehmenden Verkehrs
- und die Verdrängung der Landwirtschaft oder die Verarmung der Landschaft (Bundesamt für Raumentwicklung, 2012a, ¶1-2)

2.1.2 Alpine Tourismuszentren

Die alpinen Tourismuszentren, zu denen insgesamt 30 Gemeinden mit rund 95'000 Einwohnern und 55'000 Arbeitsplätzen (ohne Primärsektor) gezählt werden, sind durch ihre Lage im Alpenraum gekennzeichnet. Zudem verfügen sie über hohe Logiernächtezahlen (mindestens 100'000 Hotel-Logiernächte pro Jahr) und sind mit guten bis sehr guten Dienstleistungs- und Infrastrukturanangeboten ausgestattet. Da die alpinen Tourismuszentren eine grosse Stabilität von Bevölkerung und Arbeitsplätzen besitzen, sind sie im ländlichen Raum von besonderer Bedeutung und nehmen im eher dünn besiedelten alpinen Raum eine mehr oder weniger grosse Zentrumsfunktion wahr. In der Ostschweiz werden etwa Davos, Samnaun, Scuol, Flims-Laax, St. Moritz sowie Klosters zu den alpinen Tourismuszentren gezählt.

Die Herausforderungen in den alpinen Tourismuszentren liegen vorab:

- Im Erhalten der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, dem damit verbundenen Spagat zwischen der kundengerechten Erneuerung der Infrastruktur und der Bewahrung der verbleibenden Naturräume
- In Nutzungskonflikten verschiedener Art
- sowie in der bedürfnis- und umweltgerechten Lösung der Verkehrsprobleme (Bundesamt für Raumentwicklung, 2012b, ¶1-2)

2.1.3 Peripherer ländlicher Raum

Im Gegensatz zum periurbanen ländlichen Raum liegt der periphere ländliche Raum ausserhalb von dessen Erreichbarkeiten und des Mittellandes. Zusammengesetzt aus peripheren Kleinzentren (2'000 – 5'000 Einwohner), peripheren Gemeinden (500 - 2'000 Einwohnern) sowie bevölkerungsarmen peripheren Gemeinden (unter 500 Einwohner), umfasst der periphere ländliche Raum 387 Gemeinden mit rund 278'000 Einwohnern und 99'000 Arbeitsplätzen (ohne Primärsektor).

Die peripheren ländlichen Zentren sind aufgrund ihrer wichtigen regionalen Funktionen für kleinere agglomerationsferne Gemeinden von grosser Bedeutung. Sie weisen ein mehr oder weniger breites Spektrum von Arbeitsplätzen im zweiten und dritten Sektor sowie zentralörtliche Funktionen wie Schule und Gesundheitswesen auf.

Als wichtige Herausforderungen sind unter anderem folgende zu nennen:

- Die Erhaltung und optimale Organisation der regionalen Infrastrukturen in Anbetracht von Spar- und Rationalisierungsbestrebungen,
- die Bewahrung eines Angebots von interessanten, qualifizierten Arbeitsplätzen sowie eine gute Verkehrsvernetzung.
- Periphere Gemeinden ausserhalb der Agglomerationen und mit kleinem Bevölkerungspotential verfügen über Arbeitsplätze mit bescheidener Wertschöpfung.
- Überlebensfähigkeit von kleinen Gemeinden mit weniger als 500 Einwohnerinnen und Einwohnern. (Bundesamt für Raumentwicklung, 2012c, ¶1-3)

Jugendliche sind aufgrund ihrer eingeschränkten Mobilität besonders auf eine gute Infrastruktur in der eigenen Gemeinde oder dem Kleinzentrum in der Nähe angewiesen. Oftmals können kleine Gemeinden aus ökonomischen Gründen keine genügende Infrastruktur, wie zum Beispiel die Offene Jugendarbeit, anbieten, weshalb Jugendliche gezwungen sind, in die nächst grössere Gemeinde mit Zentrumsfunktion auszuweichen. Ulrich Deinet und Richard Krisch (2002) beschreiben eine Verinselung der jugendlichen Lebenswelt. Kinder und Jugendliche pendeln im Verlaufe eines Tages zwischen verschiedenen „Inseln“, wie zum Beispiel der kleinen Ortsgemeinde, in der sie wohnen, und dem Zentrum, an dem sich häufig ihre Schule befindet. (S. 32)

2.1.4 Der periphere ländliche Raum der Ostschweiz

Die Kantone Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau, Appenzell Innerrhoden und Aargau sowie Graubünden und Glarus bilden zusammen die Ostschweiz. Laut dem [ARE] (2000) befindet sich der periphere ländliche Raum vor allem im Kanton Graubünden (ohne die alpinen Tourismuszentren) und Glarus. Weitere Gebiete, welche zum peripheren ländlichen Raum gezählt werden befinden sich im Kanton St. Gallen (bei Walenstadt und Quarten, im Toggenburg bei Ebnat-Kappel und Nesslau) sowie im Kanton Schaffhausen (die Gemeinden Beggingen und Schleithem).

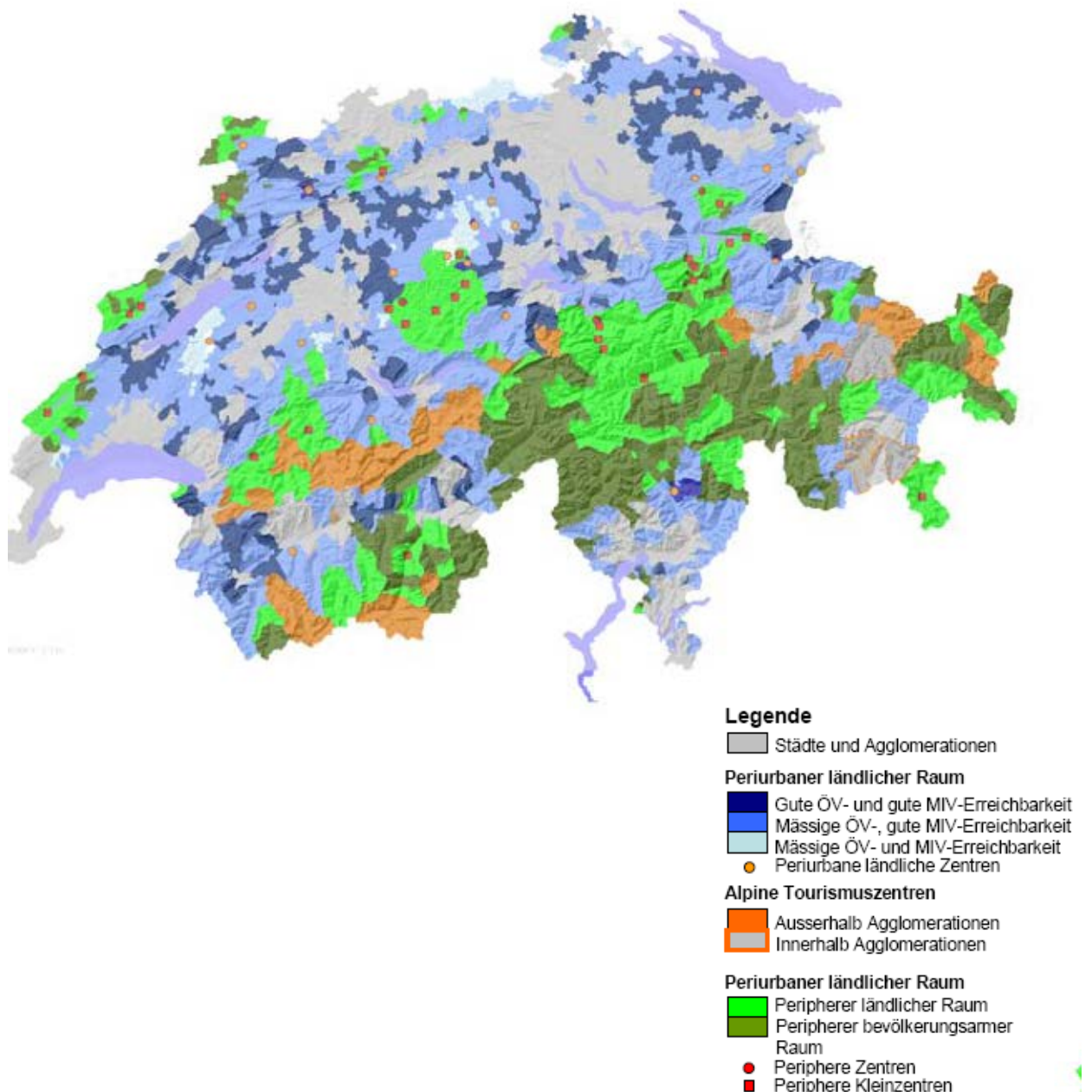


Abb. 1: Karte der Raumtypen (Infoplan-ARE, 2000)

2.2 Offene Jugendarbeit in der Schweiz

Die Offene Jugendarbeit als ein Tätigkeitsfeld der Soziokulturellen Animation befindet sich in der Zwischenposition zwischen System und Lebenswelt. Spierts (1998) beschreibt die Zwischenposition der Soziokulturellen Animation nicht nur als Arbeit zwischen System und Lebenswelt, z.B. zwischen Bürger und Behörde oder zwischen Individuum und Markt, sondern sagt, sie setze gleichzeitig auch Masstäbe: kommunikative im Systemkontext und ökonomisch- und verwaltungsrationelle im Lebensweltkontext. Er schreibt dem Soziokulturellen Animator bzw. der Soziokulturellen Animatorin eine Vermittlerrolle zu. (S. 89) Für Jugendarbeitende heisst das konkret, dass sie sich im Spannungsfeld der Gesellschaft, der Institution und dem eigentlichen Handlungsfeld befinden.

Die Offene Jugendarbeit wird im folgenden Kapitel der theoretischen Verortung definiert und deren Entwicklung geschichtlich hergeleitet. Der Diskurs der Professionalisierung der Sozialen Arbeit, und damit auch der Offenen Jugendarbeit als Teil der Sozialen Arbeit, wird umrissen und relevante Erkenntnisse für die Offene Jugendarbeit abgeleitet. Die Autoren definieren die Professionalität in der Offenen Jugendarbeit anhand der vom DOJ erarbeiteten Grundlagen für die offene Kinder- und Jugendarbeit, welche als Richtlinie für die Bewertung der erforschten Modelle dienen.

2.2.1 Definition und Begriffserklärung

Offene Jugendarbeit

Im Prozess der Professionalisierung der Jugendarbeit in der Schweiz wurde in verschiedenen Bereichen bereits Vorarbeit geleistet, so dass an dieser Stelle darauf verzichtet wird, den Begriff und die Definition der Jugendarbeit erneut herzuleiten. Der Dachverband für Offene Jugendarbeit Schweiz DOJ hat im Jahr 2007 im Prozess der Professionalisierung der Offenen Jugendarbeit ein Grundlagenpapier ausgearbeitet. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an diesem Grundlagenpapier, welches für die Jugendarbeit in der Schweiz die Leitplanken und Rahmenbedingungen bietet. Der DOJ (2007) definiert die Offene Kinder- und Jugendarbeit folgendermassen:

Die Offene Kinder- und Jugendarbeit ist ein Teilbereich der professionellen Sozialen Arbeit mit einem sozialräumlichen Bezug und einem sozialpolitischen, pädagogischen und soziokulturellen Auftrag. Die Offene Kinder- und Jugendarbeit begleitet und fördert Kinder und Jugendliche auf dem Weg zur Selbstständigkeit. Dabei setzt sie sich dafür ein, dass Kinder und Jugendliche im Gemeinwesen partnerschaftlich integriert sind, sich wohl fühlen und an den Prozessen unserer Gesellschaft mitwirken. Kinder und Jugendliche an den Prozessen unserer Gesellschaft mitwirken heisst: Ressourcen vor Defizite stellen, Selbstwert aufbauen, Identifikation mit der Gesellschaft schaffen, integrieren und Gesundheitsförderung betreiben. Offene Kinder- und Jugendar-

beit grenzt sich von verbandlichen oder schulischen Formen von Jugendarbeit dadurch ab, dass ihre äusserst unterschiedlichen Angebote ohne Mitgliedschaft oder andere Vorbedingungen von Kindern und Jugendlichen in der Freizeit genutzt werden können. Offene Kinder- und Jugendarbeit ist monetär nicht profitorientiert und wird zu einem wesentlichen Teil von der öffentlichen Hand finanziert. (S. 3)

Aus der oben zitierten Definition lassen sich die Funktionen und Prinzipien der Offenen Jugendarbeit erkennen, wie sie Horst Opaschowski (zit. von Hangarter in Wandeler 2010, S. 289) unterteilt und beschreibt.

Bedingungen der Teilnahme	Voraussetzungen der Beteiligung	Möglichkeiten der Zielgruppen
Erreichbarkeit	Freie Zeiteinteilung	Wahlmöglichkeit
Offenheit	Freiwilligkeit	Entscheidungsmöglichkeit
Aufforderungscharakter	Zwanglosigkeit	Initiativmöglichkeit

Abb. 2: Leitprinzipien der Soziokulturellen Animation (Hangartner in Wandeler, 2010, S. 289)

Hangartner in Wandeler (2010) beschreibt weiter die Vernetzungs- und Kooperationsfunktion, die partizipative Funktion, die präventive Funktion sowie die integrative Funktion der Soziokulturellen Animation (S. 289). Auf die Prinzipien der Soziokulturellen Animation und insbesondere der Offenen Jugendarbeit geht das Kapitel 2.2.5 Prinzipien der Offenen Jugendarbeit genauer ein.

2.2.2 Geschichtlicher Rückblick

Heinz Wettstein (1998) beschreibt die Offene Jugendarbeit in der deutschen Schweiz als ein Nachkriegsphänomen. Dies, weil die Schweiz zum grossen Teil vom zweiten Weltkrieg verschont und über diese Zeit politisch stabil blieb. Ebenso musste die Nachkriegsgeneration nicht, wie diejenige in den Nachbarländern, um ihr Überleben kämpfen und sich neu orientieren. Zu diesem Zeitpunkt war die Jugendverbandsarbeit – in und ausserhalb der Kirchen – die einzig bekannte Jugendarbeit. Intakte Familien konnten für das Leben ihrer Kinder sorgen und auffällige Jugendliche waren eine Angelegenheit für die Schul- oder die Fürsorgebehörden. Erst ab Mitte der 50er Jahre, als das Phänomen der Halbstarcken auftauchte, veränderte sich dieses Bild. Auch an Schulen/Universitäten in denen die Jugendlichen sich in neuen Kreisen, die neue Ideen und Verhaltensweisen repräsentierten, fanden, gab es Veränderungen. Jugendliche hatten den Anspruch auf eigene Räume, in denen sie ihren Ideen nachgehen und Neues ausprobieren konnten. In den 60er Jahren entstanden die ersten Jugendhäuser, welche entgegen dem Wunsche der Jugendlichen, nicht autonom waren, jedoch auch nicht in dem Mass professionell betreut waren, wie es heute üblich ist. (S. 380) Die 1968er-Bewegung führte zu ersten Gründungen von offenen Jugendeinrichtungen. Dies geschah vor allem in den Grossstädten und in Städten von mehr als 15'000 Einwohnern mit Zentrumsfunktion. Aus Sicht der Politik hatten die Jugendverbände versagt, weil sie diese Bewegung nicht auffangen konnten und somit wurden zunehmend neue Einrichtungen wie Trägervereine akzeptiert. Getragen wurden diese Einrichtungen von einer Generation Jugendlicher, die engagiert, politisch wach und eher soziokulturell alternativ ausgerichtet waren. Dieser neue Freiraum wurde unter anderem für politische Veranstaltungen oder auch Konzerte benutzt. (Wettstein, 1998, S. 381)

Ab Mitte der 70er Jahre ging das Engagement der Jugendlichen zurück, sowie auch die Anzahl der Neueröffnungen. Die Einrichtungen wurden immer mehr von neuen Besuchergruppen benutzt, welche den Kampf um deren Eröffnung nicht miterlebt hatten. Sie nahmen die Einrichtungen als selbstverständlich und der politische Gedanke rückte in den Hintergrund. Zu dieser Zeit wurden die Jugendhäuser von Lehrpersonen, Sozialarbeitenden und von Personen mit handwerklichen oder kaufmännischen Berufen geleitet. Eine Vorbildung war nicht von Nöten. Erst mit dem Beginn der Ausbildungen zum soziokulturellen Animator 1973 in Zürich bzw. Jugendarbeiter in Luzern 1977, setzte eine gewisse Professionalisierung ein. (Wettstein, 1998, S. 381)

Anfang der 80er Jahre wurden in der Schweiz die autonomen Jugendzentren vermehrt gefördert und betrieben. Es war nicht mehr die Rede von Jugendhäusern, sondern von Jugendtreffpunkten, die ihre Präsenz auch in Kleinstädten und in ländlichen Gebieten hatten. Zeitgleich lösten die Gemeinden die Vereine als Träger ab. Neue Besucher wie Jugendliche aus der ersten und zweiten Ausländergeneration fanden immer mehr ihren Weg in die Treffpunkte. Dazu wurden die Räumlichkeiten vermehrt von verschiedenen Gruppen (Bargruppen, Discogruppen) betrieben. Was das Alter der Jugendlichen anbelangte, so wurde dieses immer tiefer und pendelte sich in die schulische Oberstufe, um die 13-15 Jahre, ein. Mitte der 80er Jahre orientierte sich die offene Jugendarbeit ausserhalb der Häuser und machte ihr Angebot für alle Jugendlichen in einer Gemeinde offen, um die verschiedensten Bedürfnisse aufzunehmen. Danach wurden Arbeitsbereiche der offenen Jugendarbeit wie Niederschwellige Beratung und Information, Schutz der natürlichen Lebensräume der Jugendlichen, aufsuchende, mobile Jugendarbeit und soziokulturelle Animation entwickelt. (Wettstein, 1998, S. 381)

2.2.3 Situation in der Schweiz

Die Professionalisierung der Offenen Jugendarbeit als Teil der Jugendförderung in der Schweiz ist ein Prozess, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Die Jugendarbeit in den Kantonen ist geprägt vom Föderalismus und es fehlt die gesetzliche Verankerung auf Bundesebene. Die rechtlichen Grundlagen der Offenen Jugendarbeit lassen sich aus verschiedenen Gesetzestexten wie der Bundesverfassung (BV) in den Artikel 11, 41 und 6, den Artikel 2 und 4 im Jugendförderungsgesetz (KJFG) sowie dem Berufskodex der Sozialen Arbeit ableiten. Die Konferenz der kantonalen Beauftragten für Kinder- und Jugendförderung (KKJF), als Teil der Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren, (SODK), haben 2008 Standards der Kinder- und Jugendförderung im Sinne eines „best practise Beispiels“ erarbeitet und veröffentlichten letztmals im Jahr 2009 einen Bericht über die Kinder- und Jugendförderung in der Schweiz zuhanden der Fachstelle Kinder- und Jugendförderung Freiburg. Alle Kantone sind in der KKJF vertreten und auch der DOJ nimmt Einsitz als ständiger Gast. In den 26 Kantonen sowie in den 2800 Gemeinden der Schweiz gibt es unterschiedliche rechtliche Vorgaben und Bestimmungen, die die Jugendarbeit umfassen. Es lassen sich in vielen Kantonen unterschiedliche Definitionen von Jugendarbeit finden. Die verschiedenen Institutionen, welche Offene Jugendarbeit anbieten, sind in einigen Kantonen in kantonalen Verbänden oder Vereinen vernetzt. Den Dachverband dieser Netzwerke bildet der DOJ.

Situation in der Ostschweiz

Gemäss der KKFJ (2010) sind alle Kantone dazu verpflichtet Kinder- und Jugendförderung zu betreiben. Diese Umsetzung fällt aber Schweiz weit sehr unterschiedlich aus. (S. 5)

In der Ostschweiz sind alle Organisationen der Offenen Jugendarbeit in einem regionalen oder kantonalen Verband vernetzt. Der Kanton Schaffhausen bildet ein kantonales Netzwerk. Der Kanton Thurgau (TOJA), Graubünden (jugend.gr) und Glarus (JuGla) bilden kantonale Vereine. Einzig die Kantone St. Gallen und Appenzell sind nicht in einem regionalen oder kantonalen Verband vernetzt.

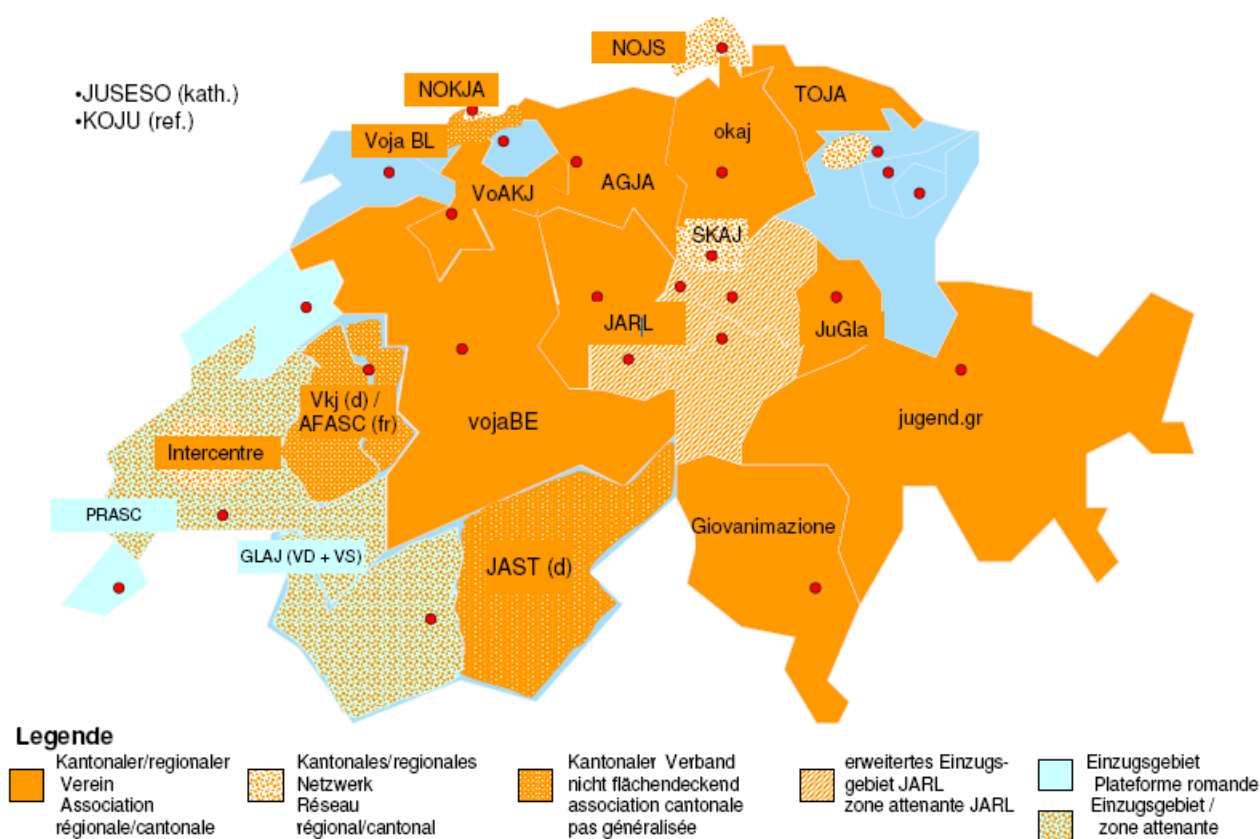


Abb. 3: Regionale und kantonale Netzwerke der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz.

Markus Gander, der Geschäftsführer von Infoklick.ch, Kinder- und Jugendförderung Schweiz, nimmt in einem Interview vom 17. April 2012 Stellung bezüglich der momentanen Situation der Jugendarbeit in der Schweiz. Auch er betont, dass das föderale System der Schweiz eher hinderlich für die Professionalisierung der Jugendarbeit sei. Jugendarbeit sei dadurch, dass es auf Bundesebene keine Rahmengesetze gebe, für jeden Kanton freiwillig. Seiner Meinung nach, sei Bern der professionalisierteste Kanton, da er als einziger die Jugendarbeit fördere und steure. Ganz im Gegenteil zum Kanton Appenzell, in dem Jugendarbeit nur auf freiwilliger Basis stattfindet.

Er erwähnt weiter den Unterschied zwischen Stadt und Land. Jugendarbeit sei geschichtlich gesehen zuerst durch kirchliche Institutionen auf dem Land entstanden. In den Städten sei Jugendarbeit erst mit den Unruhen und den besetzten Räumen in den 80er Jahren aufkommen, wie vorgängig beschrieben wurde. Aus diesem Grund sei heute Jugendarbeit in

der Stadt eher problemorientiert, auf dem Land hingegen sei sie mehr als Freizeitgestaltung gedacht. In der Stadt sei das Angebot auch aus dem Grund viel grösser, weil immer mehr Jugendliche in die Städte ziehen. Diese Vielfalt hätte jedoch den Nachteil, dass oft Angebote am falschen Ort präsent seien. Einen Unterschied gäbe es auch bei der Professionalisierung. So würde Jugendarbeit auf dem Land mehrheitlich auf ehrenamtlicher Basis betrieben, während in der Stadt die Arbeit professioneller ablaufe.

2.2.4 Professionalisierung

Wie der Definierung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit zu entnehmen ist, ist die Offene Kinder- und Jugendarbeit ein Teilbereich der professionellen Sozialarbeit. Jedoch stellt sich hier die Frage, was bedeutet „Professionalität“ und was macht Sozialarbeit professionell?

Obwohl sich die Sozialarbeitenden heute als Professionelle bezeichnen, gibt es unterschiedliche Meinungen in der Soziologie, den Handlungswissenschaften und in der Gesellschaft betreffend der Frage, ob Soziale Arbeit ein Beruf oder eine Profession sei. Für die einen ist Soziale Arbeit eine Profession oder auf dem Weg dazu, andere sprechen von einer Semiprofession und Dritte gehen davon aus, dass Soziale Arbeit gar nicht professionalisierbar sei. Um die Frage zu beantworten, ob Soziale Arbeit eine Profession sei, muss zuerst der Begriff Profession erläutert und es muss aufgezeigt werden, durch welche Eigenschaften sich Professionen von Berufen unterscheiden. Im Alltagsverständnis ist die Rede von „Professionalität“, wenn jemand seinen Job gut beherrscht bzw. sein Handwerk versteht. Demnach kann ein Fleischfachverkäufer bzw. eine Fleischfachverkäuferin nach dem alltäglichen Verständnis als „Profi“ angesehen werden, wie ein Automechaniker bzw. eine Automechanikerin, ein Schreiner bzw. eine Schreinerin oder ein Arzt bzw. eine Ärztin, sofern sie ihren aus der beruflichen Tätigkeit resultierenden Anforderungen in besondere Weise gerecht werden. Aus (berufs-)soziologischer Sicht ist diese „Definition“ nicht hinreichend. (Michael Galuske, 2003, S. 121)

Für Galuske (2003) bedeutet dies, dass zwischen Arbeit, Beruf und Profession zu unterschieden werden muss. Als Arbeit wird allgemein die tätige Auseinandersetzung des Menschen mit der belebten und unbelebten Natur verstanden. Einen Haarschnitt zu machen kann demnach genauso als Arbeit angesehen werden wie die Beratung einer Person. Beim Beruf bezieht man sich auf jene Tätigkeiten, die bezahlt, in gesellschaftlich organisierten Kontexten erbracht und auf dem Arbeitsmarkt gehandelt werden. Demnach stellen Berufe jene Teilmenge der gesamten Arbeit dar, die in Form standardisierter Tätigkeitsmuster marktfähig und marktgängig geworden sind. Die Profession wiederum bezieht sich auf eine spezielle Ausprägung beruflicher Tätigkeit, die mit einem besonders hohen Ansehen verbunden ist. (S. 122)

Demzufolge definiert Regina Gildemeister:

Professionen gelten als „gehobene Berufe“ mit den entsprechenden Ausprägungen in Einkommen, Status, Prestige und Einfluss. Basis dafür ist die Berufsausübung auf der Grundlage systematisierten (wissenschaftlichen) Wissens. Um diese Qualifikation sicherzustellen, üben Professionen eine Kontrol-

le über den Berufszugang durch die Einrichtung von speziellen (akademischen) Ausbildungsgängen und durch die Herausbildung berufsständischer Normen (Berufsethik) aus. Die Berufsausübung selbst ist durch ein hohes Mass an Freiheit von Fremdkontrolle gekennzeichnet. An deren Stelle tritt die Selbstkontrolle der Professionsangehörigen: Berufsverbände übernehmen die Aufgabe, die Berufsausübung nach fachlichen und ethischen Standards zu überwachen. Im Idealfall geschieht die praktische Berufsausübung also in weitestgehender Autonomie gegenüber Klienten und Institutionen – Modell ist hier die selbständige, freiberufliche Tätigkeit. Grundlage dafür ist ein gesellschaftliches Mandat, das den Professionellen ein Monopol beim Angebot der von ihnen erbrachten Leistung sichert. (zit. in Galuske, 2003, S. 122)

Nach dieser Definition ist Professionalisierung für Galuske (2003) mehr als qualitativ hochwertiges berufliches Handeln. Es ist vielmehr gebunden an spezielle Rahmenbedingungen. (S. 122) Betrachtet man nun die Definition von Gildemeister, können laut Galuske (2003), diese Aspekte konstitutiv zu einer Profession in Betracht gezogen werden:

- Wissenschaftlich fundierte Sonderwissensbestände und Terminologien. Das heisst, dass das benutzte Wissen sich vom Laienwissen und vom Wissen verwandter Professionen abgrenzt
- Langandauernde, theoretisch fundierte Ausbildungsgänge (vor allem) auf akademischem Niveau
- Ein Kanon an kodifizierten Verhaltensregeln (code of ethics) und Methoden.
- Eine autonome Fach- oder Sachautorität
- Ein exklusives Handlungskompetenzmonopol. Das heisst ein fest umgrenztes Tätigkeits- und Aufgabenfeld, für das die Profession allein zuständig ist
- Eine in Berufsverbänden organisierte Interessenvertretung und Selbstkontrolle
- Ein Tätigkeitsbereich, der im Sinne eines Dienstes an der Allgemeinheit interpretiert werden kann (S. 123)

Galuske (2003) sieht unter dem Gesichtspunkt dieser Professionalisierungsbegriffe wenig Chancen für die Soziale Arbeit eine Profession zu werden, da sie einigen Kriterien, wie zum Beispiel dem der Autonomie, nicht entsprechen kann. Dieser Befund führe eher zu einer negativen Einschätzung des Entwicklungsprozesses vom Beruf zur Profession. Jedoch stellt er sich die Frage, ob die klassischen Professionen, die als Grundlage der Gewinnung von Indikatoren für das oben beschriebene Modell gedient haben, überhaupt als Massstab für Professionalisierungsprozesse generell herhalten können. Solche Prozesse der Verberuflichung und Professionalisierung wurden in bestimmten historischen Kontexten vollzogen. Warum sollten Professionalisierungsprozesse im 21. Jahrhundert nach den gleichen Kriterien verlaufen und beurteilt werden? (S. 125)

Bezüglich der Professionalität der Offenen Jugendarbeit gliedert Marcel Spierts (2005) die Probleme der Offenen Jugendarbeit in Bezug auf die Professionalität in sieben Themenkreise. (S. 3)

Arbeitsorganisation

Diese wird von ihm vielerorts als problematisch angesehen. Die Offene Jugendarbeit wird oft von kleinen in Vereinen organisierten Trägerschaften geführt. Dazu kämen noch die alleine gelassenen Einzelkämpfer oder Teams, die mit niedrig dotierten Stellen arbeiten. Die Arbeitskolleginnen- und kollegen seien schlecht vernetzt, weil in der Nähe keine ähnlichen Einrichtungen bestehen oder zeitliche Ressourcen fehlen würden. Investitionen würden aufgrund von permanenten Kapazitätsproblemen nicht getätigt werden, was wiederum Innovationen und wirkungsvolle Programme verhindern würde. (ibid.)

Ausbildung

Laut Spierts (2005) gibt es keine spezifische Ausbildung für das Arbeitsfeld Offene Jugendarbeit. Der Beruf würde vielen Menschen mit sehr unterschiedlichen Ausbildungen offen stehen. (ibid.)

Weiterbildung

Die Ausbildungen werden heute auf die Organisation wie zum Beispiel Projektmanagement und nicht auf die Profession ausgerichtet. Daher seien Weiterbildungen unumgänglich, damit sich die Offene Jugendarbeit mittelfristig über Themenkompetenz Gewicht verschaffen könne. (ibid.)

Mangelnder Transfer

Hier liegt das Problem beim Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Schnittstellen zwischen offener Jugendarbeit und den Forschungsprogrammen der Hochschulen würden meistens fehlen. Die Wirkung der Projekte und Programme bleiben aus diesem Grund zum grossen Teil unerforscht und können somit auch nicht als Leistungsausweis herangezogen werden. Indessen weiss die Offene Jugendarbeit nicht, ob sie effektiv das richtige unternimmt. (S. 4)

Verhältnis Politik und Auftraggeber

Spierts (2005) stellt fest, dass es in der Offenen Jugendarbeit kein gutes Auftragswesen gibt. Rahmenbedingungen seien oft schlecht, was wiederum keine Rückkoppelung auf die Legitimation gäbe. Klare Aufträge und Rahmenbedingungen würden für einen hohen Grad an Legitimation stehen. (ibid.)

Berufspolitische Situation

Die Gründung des DOJs hätte zwar eine junge und starke Mitgliederbewegung hervorgebracht, ein gewerkschaftlich inspirierter Zusammenschluss für die Offene Jugendarbeit fehle aber weitgehend. Die Offene Jugendarbeit werde in Gewerkschaften anderer sozialen Berufe eingegliedert und verfüge über keine eigenständigen Ausschüsse. (ibid.)

Berufsidentität

Das letzte Problem sieht Spierts (2005) in der mangelnden Berufsidentität. Die Offene Jugendarbeit würde sich bezüglich dieser Thematik sehr defensiv verhalten. Auf die Frage, was Offene Jugendarbeit sei, müssten Jugendarbeitenden seiner Meinung nach eine kurze, überzeugende Antwort haben. (S. 4)

Angesichts der Probleme, welche die Offene Jugendarbeit bezüglich der Professionalisierung gegenübersteht, schlägt Spierts (2005) zwei Strategien vor um mit dieser Thematik umzugehen. Die erste baut darauf, dass der Status eines klassischen Berufs erreicht wird. Seiner Meinung nach würde zwar der offene Zugang verloren gehen, jedoch hätte dieses Charakteristikum auch positive Werte, die der Offenen Jugendarbeit zu Gute kommen würden. Die zweite Strategie soll Schwächen wie Raum, Zeit oder soziale Beziehungen gegen Außen als Stärken darstellen. (ibid.)

Laut Spierts (2005) muss am „offenen Beruf“ festgehalten werden. Der Aufbau einer gemischten Steuerung spiele auf dem Weg zur Professionalisierung eine grosse Rolle. Aufträge der Offenen Jugendarbeit müssen zusammen mit den Bedürfnissen der Politik und mit den Ansprüchen der Offenen Jugendarbeit abgestimmt werden. Wenn Ziele politisch und normativ verstanden würden, könne die Offene Jugendarbeit eine hohe Akzeptanz erreichen. (S. 5)

Für eine gelingende Professionalisierung stellt Spierts (2005), vier Prioritäten in den Vordergrund. Die erste Priorität sieht er in der Weiterbildung und Innovation, dort müsse in der Zukunft viel investiert werden, wie schon die Privatwirtschaft seit langer Zeit vorlebe. Laut ihm soll 20% der Zeit für die Entwicklung der Offenen Jugendarbeit eingesetzt werden. Die zweite Priorität sieht er bei der Veränderung der Haltung zwischen Theorie und Praxis, da die gegenseitige Abhängigkeit offensichtlich sei. Verbindungen zu Hochschulen und gemeinsame Erkenntnisse sowie Wirkungsforschungen in der Offenen Jugendarbeit seien wichtige Bausteine für eine zukünftige Professionalisierung. Als dritten Punkt in der Prioritätenliste führt er die Identitätsbildung auf. Diese spiele für die Entwicklung der Offenen Jugendarbeit eine grosse Rolle. Dabei solle hier das Gewicht auf die Definition eines Berufsprofils und der einzelnen Kompetenzen gelegt werden, damit die interne und externe Verständigung gefördert werde. Vierter und letzter Punkt sind die Rahmenbedingungen. Hier müsse die Offene Jugendarbeit die Herausforderung suchen, eine möglichst hohe Qualität zu liefern. Die Offene Jugendarbeit solle in der Arbeit mit Jugendlichen neue Massstäbe setzen, die mithelfen könnten, die Rahmenbedingungen zu verbessern. (ibid.)

Trotz der beschriebenen Schwierigkeiten für die Soziale Arbeit und somit auch für die Offene Jugendarbeit sich als Profession zu etablieren, gehen die Autoren davon aus, dass ein professionelles Arbeiten für die Jugendarbeitenden möglich ist. Professionalität hat etwas mit Berufsethos bzw. mit Standards, Werten und Spielregeln zu tun, die von allen Professionellen gleich eingehalten werden. Für die Autoren ist die adäquate Anwendung der Grundlagen des Dachverbands der Offenen Jugendarbeit (DOJ), wie sie in Kapitel 2.2.5 Prinzipien der Offenen Jugendarbeit und 2.2.6 Rahmenbedingungen beschrieben werden, ein wesentliches Merkmal der Professionalität in der Offenen Jugendarbeit.

2.2.5 Prinzipien der Offenen Jugendarbeit

Der DOJ (2007) arbeitete in einem Grundlagenpapier Grund- und Arbeitsprinzipien aus. Seit ihrer Entstehung werde die Offene Kinder- und Jugendarbeit durch grundlegende Prinzipien gestaltet, welche sich im Verlauf langfristiger gesellschaftlicher Veränderungen und Entwicklungen im Alltag bewährt hätten. Ohne diese Prinzipien verliere sie wesentlich an ihrer fachlichen Grundsubstanz. (S. 4) Nachfolgend werden diese DOJ Prinzipien erläutert und erklärt.

Prinzip der Offenheit

Laut Werner Thole (2000) realisiert die Offene Kinder- und Jugendarbeit ihre Anliegen und ihren Auftrag in den Handlungskontexten des offenen, unstrukturierten Arrangements, in Projekten und Workshops, in der Einzel- oder Gruppenarbeit und in Kursen und greift dabei unter anderem auf Handlungsformen wie Inszenieren, Unterrichten, Planen, Animieren, Beraten und Arrangieren zurück. Damit wird verdeutlicht, dass die Kinder- und Jugendarbeit nicht nur in Bezug auf ihre Handlungsorte, sondern auch auf die angewandten Methoden sich zu entfalten vermag. (S. 257)

Der DOJ (2007) fügt hier hinzu, dass die Offene Kinder- und Jugendarbeit sich als offenes System ansieht. Sie ist konfessionell und politisch neutral und hält sich offen für soziokulturelle Veränderungen, für die verschiedenen Lebenslagen, Lebensstile und Lebensbedingungen von jungen Menschen. Diese Offenheit ermöglicht eine Vielseitigkeit in Bezug auf Dienstleistungen, Arbeitsmethoden und Zielgruppen. Auch bedeutet Offenheit die flexible und unbürokratische Bereitstellung und Gestaltung von Freiräumen. (S. 4)

Prinzip der Freiwilligkeit

Gemäss dem Grundlagenpapier des DOJ (2007) unterstützt das Prinzip der Freiwilligkeit die Selbstbestimmung von jungen Menschen (S. 4). Thole (2000) beschreibt die Kinder- und Jugendarbeit als Teil des Freizeitens von Kindern und Jugendlichen und aus diesem Grund würde für sie keine gesellschaftlich induzierte Verpflichtung existieren. Den Kindern und Jugendlichen stehen Angebote zur freien Verfügung und sie können diese in Anspruch nehmen, sind jedoch nicht dazu verpflichtet. (S. 260)

Laut Spierts (1998) ist der Bereich der Erholung/Freizeit eines der vier Fokussierungsgebiete (Erziehung/Bildung, Kunst/Kultur und Gemeinwesen) der Soziokulturellen Animation. Es stehe gerade bei Jugendlichen im Gegensatz zum Bereich Erziehung/Bildung. Jugendliche sind in der schulischen Bildung fest im System eingebunden und erleben im Schulalltag nur wenig Freiwilligkeit. Der Unterschied der Offenen Jugendarbeit im Vergleich zur Schule liegt in den verschiedenen Zugängen und Bedingungen, Arbeitsweisen und Strategien. Die Angebote der Offenen Jugendarbeit sprechen ihre Adressaten bzw. Adressatinnen in ihrer freien Zeit an. Niemand muss die Angebote nutzen, woraus sich das Prinzip der Freiwilligkeit ergibt. (S. 71)

Prinzip der Partizipation

Der Begriff der Partizipation kommt ursprünglich aus der Politologie und wird im weitesten Sinn verstanden als Teilnahme an politischen Entscheidungsprozessen. Partizipation zielt demnach in der Offenen Jugendarbeit auf die Beteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung von Kindern und Jugendlichen und kann als Teilhabe am Gemeinwesen verstanden werden.

Wettstein et al. (1999) schreiben der Partizipation eine Integrations- Selbstbestimmungs- und Innovationsfunktion zu die mittels fünf Beteiligungsformen erreicht werden können. Als Beteiligungsformen erwähnen sie die Information und Mitsprache als Voraussetzung für eine echte Partizipation nämlich Mitentscheidung, Mitbeteiligung an der Realisierung und Kontrolle. (S. 113)

Die Bedingungen unter welchen die Offene Kinder- und Jugendarbeit stattfindet, müssen in jeder Einrichtung mit der Beteiligung aller Anwesenden ausgehandelt und entwickelt werden. Themen, Ziele und Inhalte werden wegen den fehlenden bürokratischen und formalen Bestimmungen, auf Grund der Freiwilligkeit des Kommens und der sich wandelnden Gruppenkonstellationen, immer wieder aufs Neue geklärt. (DOJ 2007, S. 4) Dieser partizipative Ansatz ermöglicht es laut Thole (2000), den Kindern und Jugendlichen nicht nur Handlungsfelder anzubieten um Selbstorganisations- und Mitbestimmungsvarianten erproben zu können, sondern auch gesellschaftliche Entwicklungen und Planungen, die ihre momentane Situation und ihre Zukunft betreffen und auf die sie Einfluss nehmen können (S. 260).

Lebensweltliche und sozialräumliche Orientierung

Spierts (1998) beschreibt eine Funktion der soziokulturellen Animation als ein Balancieren zwischen System und Lebenswelt (S. 93). Gabi Hangartner in Bernhard Wandeler (2010) führt im Sinne von Spierts aus, dass Soziokulturelle Animatoren bzw. Animatorinnen in die staatlichen Institutionen und Abläufe integriert seien, immer aber mit dem Auftrag, in der Lebenswelt ausserhalb dieser Institutionen und Abläufen tätig und wirksam zu sein (S. 279).

Der DOJ (2007) nimmt diese Forderung der Soziokulturellen Animation nach Lebensweltorientierung auf und sagt, die Offene Kinder- und Jugendarbeit orientiere sich an den Bedürfnissen, Lebenslagen und Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen im Gemeinwesen. Sie konzentriere sich nicht auf einen festen Ort, sondern versuche in den verschiedenen Lebensräumen von Kindern und Jugendlichen aktiv zu sein. Hierbei sei es wichtig eine gesellschafts-politische Position mit ihnen und für sie einzunehmen und diese durch Vernetzung, Gremien- und Öffentlichkeitsarbeit zu vertreten. Denk- und Handlungsprinzip sei dabei die Lebensweltorientierung, hingegen stellt die sozialräumliche Orientierung das konzeptionelle und methodische Werkzeug dar. (S. 5)

Geschlechtsreflektierter Umgang

Geschlechtsspezifische Schwierigkeiten die Kinder und Jugendliche auf der Suche nach ihrer Identität vorfinden, sollen in den Angeboten und den Arbeitsprinzipien der Offenen Kinder- und Jugendarbeit berücksichtigt werden. (DOJ 2007, S. 5) Gemäss Michael Drogand-Strud und Regina Rauw (1998) soll weder ein Bild vom „richtigen“ Jungen oder Mädchen als Leitbild oder zur Beurteilung von Handlungsweisen erzeugt werden, noch sollen Mädchen und Jungen sich angleichen. Differenz der Geschlechter sollte viel mehr als Erlaubnis zum Unterschied angesehen werden. Das heisst sich die Freiheit zu nehmen, geschlechtliche Konstrukte als Zielbestimmung nutzen zu können. Somit würde die dadurch entstehende Vielfalt eher als Bereicherung statt als Bedrohung angesehen werden. Jedoch sollte diese Vielfalt, mit der Maxime der Gleichheit behandelt werden, da sie sonst mit unterschiedlichen Wertigkeiten bemessen werde. (S. 168)

Reflektierter Umgang mit kulturellen Identifikationen

Der DOJ (2007) erwähnt die Wichtigkeit der Reflexion mit kultureller Identifikation. Die verschiedenen Formen kulturellen Handelns und ihre Wirkung auf Identitäten, spielen für Kinder und Jugendliche eine wichtige Rolle. Demnach müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit bezüglich den kulturellen Identifikationen, wie Jugendkultur, Religion, Ethnie, Sprache, Politik und Nationalität ihre eigene Haltung kennen, sich damit auseinandersetzen und auch ihre Klientel dazu anregen. (S. 5)

Verbindlichkeit und Kontinuität

Laut dem DOJ (2007), braucht es in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit verlässliche Rahmenbedingungen um die notwendige Kontinuität und Professionalität zu gewährleisten. Kontinuierliche verbindliche Absicherungen in Politik und Gemeinwesen, sowie professionelle Strukturen und fachlich ausgewiesene Mitarbeitende gehören ebenfalls dazu. (S. 5)

Selbstreflexion

Laut Achim Schröder und Ulrike Leonhardt (1998) bedeutet „Reflektieren“, sich einen Abstand von einer Situation zu verschaffen, eine andere Perspektive einzunehmen und weitere Sichtweisen durch andere Personen zu erfahren (S. 150). Dadurch dass Offene Kinder- und Jugendarbeit auf einer ressourcenorientierten Kontakt- und Beziehungsarbeit basiert, ist es für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtig, sich mit den Arbeitsprinzipien, ihren Rollen, ihrem Menschenbild, ihren Verhaltens- und Denkweisen auseinanderzusetzen. (DOJ, 2007, S. 5)

2.2.6 Rahmenbedingungen der Offenen Jugendarbeit

Der Dachverband Offene Jugendarbeit (DOJ) definiert die Rahmenbedingungen für die Offene Jugendarbeit in der Schweiz. Nachfolgend werden die Rahmenbedingungen erläutert.

Konzept als Arbeitsgrundlage

Laut dem DOJ (2007) braucht die Jugendarbeit klare Grundlagen und einen Auftrag. Die Auftraggeber und Auftraggeberinnen sollen einen kinder- und jugendpolitischen strategischen Rahmen mit der Bildung einer strategischen Planungseinheit und den erwünschten Zielen festlegen. Darin sollen auch Massnahmen, Mittel und Methoden enthalten sein. Dabei soll die Offene Kinder- und Jugendarbeit ein Mittel zur Erreichung der Ziele sein. (S. 7) Dabei hält Spierts (1998) fest, dass Ziele breit und eng formuliert werden können, aber die wichtigsten Ziele immer strategisch festgelegt werden müssen, da Wirkungen erst längerfristig erwartet werden können (S. 116). Die Mitarbeitenden der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sollen die Konzepte, welche die konkreten Rahmenbedingungen vor Ort beinhalten, selber oder in einem partizipativen Prozess entwickeln. Die Rahmenbedingungen enthalten unter anderem die Festlegung der Trägerstruktur, Funktionsdiagramme, klare Dienstleistungsbereiche, Ziele, Anspruchsgruppen usw. Die klaren Strukturen sollen die Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit begünstigen und schaffen einen Überblick über die Organisation und Zuständigkeiten. Dabei soll zwischen der normgebenden Instanz (Legislative), der strategischen Führung (Exekutive), der strategischen Planung, der operativen Führung- und Planung unterschieden werden. Umfeld- und Bedürfnisanalysen sollen für die Grundlagen der Konzepte zwingend sein. (DOJ, 2007, S. 7)

Personelle Situation

Was die Personelle Situation angeht, so sieht der DOJ (2007), die Grundlage einer Anstellung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit bei einer anerkannten Ausbildung in Sozialer Arbeit, einen Abschluss in verwandten Berufsgruppen oder einer langjährigen Praxiserfahrung. Dazu ist eine regelmässige Weiterbildung und Unterstützung durch Gefässe für die Reflexion erforderlich. Weiter werden umfassende Selbst- Sozial- und Fachkompetenzen gefordert, dazu soll ein Pflichtenheft über die Funktionsbezeichnungen, Stellung in der Organisation, Stellvertretung, Aufgaben und Anforderungen Auskunft geben. Die Offene Kinder- und Jugendarbeit braucht aufgrund der definierten Anspruchsgruppen und der Praxiserfahrungen, im Minimum 200 Stellenprozente auf 10'000 Einwohner. Bei kleineren Gemeinden, oder dort wo nur Teilbereiche der Offenen Kinder- und Jugendarbeit angeboten werden, soll eine Fachstelle mindestens 120 Stellenprozente umfassen. Dabei soll bei der Stellenbesetzung der Genderaspekt berücksichtigt werden. (S. 7).

Infrastruktur und finanzielle Mittel

Das DOJ (2007) sieht vor, dass für die Ausführung von Dienstleistungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit eine entsprechende Infrastruktur zur Verfügung steht. Auch würde sie eigene Räume für die Kinder und Jugendlichen sowie Zugang zu Gemeindeneigener Infrastruktur und Material für die Aktivitäten mit Kindern und Jugendlichen benötigen. Auch sollen Büroräumlichkeiten zur Verfügung stehen, die den verschiedenen Funktionen entsprechen und als Anlaufstelle für das Zielpublikum dienen können. Dabei soll geachtet werden, dass diese zentral gelegen sind, bedarfsorientierte Öffnungszeiten haben und über geeignetes Sachmaterial Verfügungen. Arbeitsplätze sollten funktional eingerichtet sein und mit geeigneten elektronischen Bürogeräten, Ablage- und Archivflächen ausgerüstet sein. Zudem soll die operative Planung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit über genügend Budgetkompetenzen verfügen, um nach Bedarf schnell und unmittelbar die entsprechenden Mittel zu beschaffen. (S. 7)

Steuerung

Der DOJ (2007) geht von Auftraggebern und Fachstellen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit aus, die zukunftsgerichtet und im laufenden Arbeitsprozess mit Modellen der Steuerung und Qualitätssicherung auseinandersetzen und für ihre Einrichtung ein Konzept dafür entwickeln. Es empfiehlt eine partnerschaftliche, zwischen den Auftraggebern und den für die Umsetzung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Beauftragten, ausgehandelte Leistungsvereinbarung, mit überprüfbaren Bestandteilen sowohl quantitativer als auch qualitativer Art. Dabei sollen diese den Anforderungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit entsprechen und Ergebnisse der Umfeld- und Bedürfnisanalysen berücksichtigen. Auch soll der erforderliche Handlungsspielraum der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit nicht durch bürokratisierte Verregelungen beeinträchtigt werden. Systematische und stetige Datenerhebungen und deren Auswertungen sollen den Zugang zu den Bedürfnissen und Interessen der Anspruchsgruppen erschliessen. (S. 8)

2.2.7 Fazit

Das Fazit dient als Übersicht über die im Kapitel beschriebenen Grundlagen der professionellen Offenen Jugendarbeit und ist zusammenfassend formuliert. Die Autoren erachten die vom DOJ (2007) erarbeiteten als Richtlinien für die professionelle Offene Jugendarbeit. Unter Professionalität verstehen sie folgende zusammenfassende Standards:

- Die Einhaltung der Prinzipien Offenheit, Freiwilligkeit und Partizipation
- Die Umsetzung der Arbeitsprinzipien der lebensweltlichen und sozialräumlichen Orientierung, des geschlechtsreflektierenden Umgangs, dem reflektierten Umgang mit kultureller Identifikation, der Verbindlichkeit und Kontinuität sowie der Selbstreflexion

Professionelle Rahmenbedingungen sind:

- Die Erarbeitung eines Konzepts
- Die Trennung der drei Ebenen der normgebenden Instanz, der strategischen und operativen Führung und Planung
- Die Anstellung von Personen mit einer anerkannten Ausbildung in Sozialer Arbeit, ein Abschluss in verwandten Berufsgruppen oder langjährige Erfahrung
- Ein Minimum von 200 Stellenprozenten auf 10`000 Einwohner oder mind. 120 Stellenprozent bei kleineren Gemeinden
- Infrastruktur und Räumlichkeiten, die für die Ausführung der Dienstleistung zur Verfügung steht
- Eine angemessene Budgetkompetenz auf Ebene der operativen Planung
- Eine fruchtbare Kooperation zwischen Auftraggeber und Fachstellen sowie eine Leistungsvereinbarung mit klar formuliertem Auftrag

2.3 Sozialmanagement

Für eine Beantwortung der Forschungsfrage nach den unterschiedlichen Organisationsmodellen und deren Auswirkungen auf die Professionalität der Offenen Jugendarbeit ist es unumgänglich, zu verstehen, wie eine Institution organisiert ist, bzw. welche Aufgaben dem Management zu kommen und wie sie sich auf die Dienstleistung, in diesem Fall die Offene Jugendarbeit, auswirkt.

Die Autoren gehen davon aus, dass die Offene Jugendarbeit dem Dritten Sektor anzusiedeln ist und in der Regel als Dienstleistung der öffentlichen Hand organisiert wird. Im nachfolgenden Kapitel werden die Begrifflichkeiten rund um das Sozialmanagement geklärt, die Funktionen erläutert sowie spezifische, auf die Forschungsfrage bezogene Bereiche des Sozialmanagements beschrieben.

2.3.1 Begriffserklärung

Management

Das Wort managen oder Management leitet sich ursprünglich vom lateinischen Begriff „manus“ (die Hand) oder „manus agere“ (an der Hand führen) und später vom Englischen manage (verwalten) ab. Management kann funktional und institutional verstanden werden, wie Wolfgang Staehle erklärt. Management im funktionalen Sinn wird verstanden als Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden, wie zum Beispiel Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Hingegen wird Management im institutionalen Sinn verstanden als eine Beschreibung der Personen, die Managementaufgaben wahrnehmen sowie ihrer Tätigkeiten und Rollen. (zit. in Merchel, 2009, S. 19) Auf die genaue Beschreibung der Prozesse und Funktionen wird hier verzichtet, sie werden in Kombination mit dem Management in sozialen Institutionen, dem Sozialmanagement (Kapitel 2.3.2 Funktionen des Sozialmanagements), genauer erläutert. Eine wichtige Unterscheidung im Management ist jene zwischen operativer und die strategischer Führung: Während sich die strategische Führung mit der Planung auseinandersetzt, ist die operative Führung mit der Ausführung zuständig.

Auf der operativen Managementebene einer Organisation erfolgen die Führung der Mitarbeitenden und/oder der Nachunternehmern, die Bereitstellung der Mittel (Ressourcen) sowie die Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse. Die operative Planung setzt bestimmte Vorgaben um. Sie ist kurzfristig angelegt und ihre Dauer umfasst bis zu einem Jahr. Auf der strategischen Managementebene entwickelt eine Organisation Vorgehensweisen, um ihre im normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen. Das folgende Modell veranschaulicht die drei Ebenen des Managements. (Merkel, 2009, S. 20)

Organisation

Der Begriff der Organisation wird hier verstanden zum einen als institutioneller Organisationsbegriff mit einem Blickwinkel auf das ganze System (Institution) und zum anderen als Tätigkeit, die eine Gesamtaufgabe strukturiert und die entstandenen Teilaufgaben im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen ordnet. (Dana Zurr, 2008, S. 5)

Trägerschaft

Unter Trägerschaft wird hier eine Organisation verstanden, die für die Erzeugung der rechtlichen Rahmenbedingungen (Rechtsträger) verantwortlich ist, wie sie Patrick Schupp (2010) beschreibt. Anders könnte auch ein Leistungserbringer als Träger beschrieben werden, welcher die Dienstleistung tatsächlich erbringt. Dabei wird weiter unterschieden zwischen öffentlich-rechtlichen Trägern, welche Behörden etc. beinhalten und freien Trägern, wie zum Beispiel gemeinnützige Vereine, Stiftungen und GmbHs. (S. 37)

Non-Profit-Organisation

Man trifft in der Fachliteratur für die Beschreibung von Sozialmanagement häufig auf den Begriff der Non-Profit-Organisation, der sich in den letzten Jahren in der Literatur und Wissenschaft etabliert hat. Soziale Institutionen zählen zur Kategorie der Non-Profit-Organisationen (NPO), weil sie - charakteristisch für NPOs – nicht gewinnorientiert sind, sondern ideelle und soziale Ziele verfolgen. Sie unterscheiden sich von gewerblichen Unternehmen mit dem Hauptzweck der Gewinnerzielung. Joachim Merchel (2009) beschreibt hierbei die Gefahr des Missverständnisses, NPOs dürften überhaupt keine Gewinne erzielen. Natürlich erzielen auch NPOs Gewinne, welche dann häufig neutraler als „Überschüsse“ deklariert werden. Der Unterschied liegt also nicht in der Gewinnerzielung, sondern in der Verwendung des Überschusses. Der Gewinn einer NPO darf nicht für private, ausserhalb des Sachziels liegende Zwecke verwendet werden. Merchel (2009) bringt es auf den Punkt: „Das zentrale Definitionsmerkmal von Non-Profit-Organisationen besteht nicht primär in der Zulässigkeit der Gewinnerzielung, sondern vor allem in der Gewinnverwendung“. Non-Profit-Organisationen sind dadurch definiert, dass die Netto-Gewinne nicht an diejenigen verteilt werden dürfen, welche die Hauptkontrolle über das Handeln der Organisation haben, wie die Eigentümer, Manager oder Führer der Organisationen. (S. 33 – 34)

Der Begriff der NPO steht in einer engen Verbindung mit dem Begriff des „Dritten Sektors“. NPOs werden als Teil des Dritten Sektors verstanden. Die Volkswirtschaftslehre unterteilt die Wirtschaft in drei Sektoren, wobei der Dritte Sektor als „Dienstleistungssektor“ beschrieben wird. Er umfasst alle privaten und öffentlichen Dienstleistungserbringer, insbesondere auch die öffentlichen Haushalte wie der Staat und die Gemeinden sowie alle ohne Gewinnorientierung. Mit einem Anteil von 73.7 % Erwerbstätiger, ist der Dritte Sektor der grösste der drei Wirtschaftssektoren (Bundesamt für Statistik BFS, 2011)

Sozialmanagement

Der Begriff des Sozialmanagements ist in der Fachdiskussion bis heute diffus geblieben. Es handelt sich laut Merchel (2009) eher um einen Arbeitsbegriff aus der Praxis, welcher sich in der Diskussion um eine stärkere Managemententwicklung von Organisationen der Sozialen Arbeit entwickelt hat (S. 24). Der Wortteil „sozial“, meint das Management in sozialen Organisationen oder Non-Profit-Organisationen. Merchel (2009) erläutert zwei Bedeutungsvarianten des Begriffs Sozialmanagement. Man kann damit einen bestimmten Gegenstandsbereich kennzeichnen, auf den das Management zielt (Management von Einrichtungen der Sozialen Arbeit), und man kann damit einen spezifischen Modus des Leitens und Gestaltens von Betrieben in den Mittelpunkt stellen (eine „soziale“ Form des Managements). (S. 28) Dabei beobachtet Merchel (2009), dass auch die praxisorientierte Managementforschung Wissensbestände und Forschungsergebnisse anderer Disziplinen wie zum Beispiel der Soziologie (Organisationssoziologie) oder der Psychologie (Fragen des Personalmanagements oder der

Gestaltung von Gruppenprozessen) bezieht (S. 26). Ulrich Otto definiert Sozialmanagement folgendermassen:

Sozialmanagement stellt – weitab von theoretisch konsistenten Bezügen – ein praxeologisches Konstrukt dar. Innerhalb dieses Konstrukts wird versucht, zum Zwecke der Bearbeitung von Handlungsproblemen in Organisationen (z.B. Leitung, Finanzsteuerung, Gestaltung von Umweltbeziehungen, Erkennen und Bewältigen von Innovationsanforderungen etc.) Erkenntnisse aus unterschiedlichen Wissenschaftszweigen zu nutzen. Dabei besteht die eine elementare Anforderung darin, diese Nutzung von Erkenntnissen in einer Weise zu vollziehen, die die spezifischen (fachlichen, sozialpolitischen, organisationskulturellen) Sinnbezüge der Sozialen Arbeit und ihrer Einrichtungen reflektiert. (zit. in Merchel, 2009, S. 178)

2.3.2 Funktionen des Sozialmanagements

Merchel (2009) untersucht verschiedene Ansätze der Beschreibung von Funktionen im Sozialmanagement und definiert sein Verständnis der Aufgaben im Sozialmanagement. In diesem Sinne ist Sozialmanagement zu konzipieren als ein reflektiertes, auf der Grundlage des Verstehens der Organisation und ihrer Umwelt erfolgreiches Beeinflussen und Gestalten von Einrichtungen der Sozialen Arbeit, die als soziale Systeme verstanden werden, und dies im Bewusstsein ihrer begrenzten rationalen und intentionalen Steuerbarkeit. (S. 110)

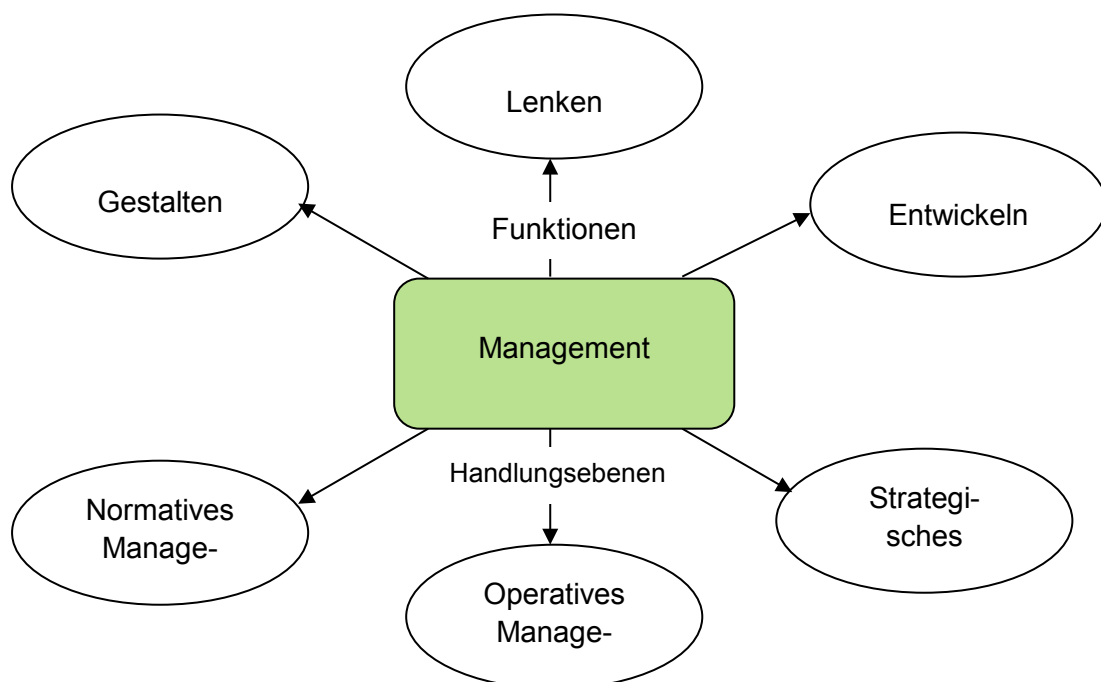


Abb 4. Funktionen und Handlungsebenen des Managements. (Mерchel, 2009, S. 21)

Diese Definition von Sozialmanagement leitet er ab aus einerseits fünf Funktionen des Managements aus der klassischen Managementlehre, wie sie Steinemann/Schreyögg, beschreibt und andererseits aus einem systemtheoretischen Einbezug in das Verständnis von Management. Abgeleitet von der „klassischen“ Managementlehre beschreiben sie fünf Funktionen des Managements, welche die Abfolge von Managementprozessen für das Sozialmanagement logisch strukturieren. Sie beschreiben die Schritte Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle auf der Handlungsebene. Hinzu kommen im systemtheoretischen Verständnis die drei Funktionen Gestalten, Lenken und Entwickeln. Es geht um die Gestaltung der Organisation, bei der Fragen der Sinnstiftung als organisationsbezogenem Gestaltungsmodus genauso bedeutsam werden wie die Reflexion der kontextuellen Eingebundenheit der Organisation in ihre Umwelt. (zit. in Merchel, 2009, S. 207)

2.3.3 Kompetenzen und Verantwortung in sozialen Organisationen

Merchel (2009) denkt den Diskurs des Sozialmanagements, bzw. der Aufgaben im Sozialmanagements weiter und stellt sich die Frage, ob Management nicht als eine „arbeitsteilig und kooperativ zu erledigende Aufgabe“ verstanden werden könne, die auf Mitarbeitende aller Hierarchiestufen verteilt werden könnte. Die oben beschriebenen Aufgaben Planung, Organisationsgestaltung, Führung und Kontrolle könnten Aufgaben für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen im Arbeitsalltag sein. Oder ob zwischen Management und administrativen Aufgaben unterschieden werden sollte, dabei primär leitungsorientierte Funktionselemente hervorgehoben und für diese Führungselemente der Managementbegriff exklusiv bereitgehalten werden sollte. Er beantwortet die Frage, in dem er den spezifischen Leitungsanforderungen gerecht werden will damit, dass Management explizit als Leitungsaufgabe zu verstehen sei. (S. 116) Zudem erläutert Merchel (2009) drei zentrale Funktionsbereiche für die Leitung einer Organisation.

Leitung hat organisationsbezogene Strukturierungsfunktionen: Leitung hat die Verantwortung für die zielgerichtete Ausrichtung von Einzelhandlungen innerhalb der Organisation und für den inneren Zusammenhalt der Organisation. Sie muss die organisationsinterne Zusammenarbeit strukturieren im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele, und sie muss für ein grundlegendes Mass an Stabilität im Organisationsklima Sorge tragen. Steuerungsaufgaben der Leitung richten sich auf die Beobachtung der Umwelt und die Gestaltung der Bezüge der Organisation zu ihrer Umwelt: Aus der Umwelt bezieht die Organisation die für ihren Bestand wichtigen Ressourcen (materielle, personelle, legitimatorische). Leitung hat die Funktion, Reflexion in Gang zu setzen und zu gewährleisten. (S. 116)

Merchel (2009) beschreibt weiter die inhaltlichen Steuerungsanforderungen an das Management in der Sozialen Arbeit und geht dabei ganz klar davon aus, dass an Führungspersonen im Sozialmanagement auch fachliche Anforderungen gestellt werden, wie das Modell des Sozialmanagements als mehrdimensionale Steuerung zeigt.

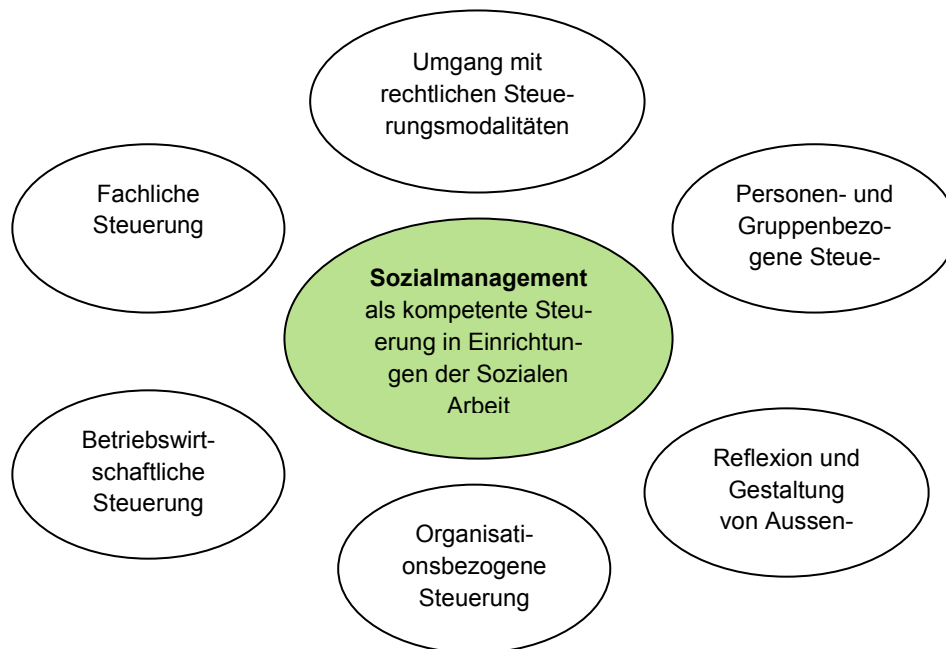


Abb. 5. Sozialmanagement als mehrdimensionale Steuerung (Merchel 2009, S. 129).

Die fachliche Steuerung hat zum Ziel, qualitativ gute Leistungen herbeizuführen und mögliche Spannungen zwischen den unterschiedlichen Steuerungen vor dem Hintergrund der fachlichen Aufgaben zu bewerten und möglichst auszugleichen. Die Anforderung an das Management, und gerade das macht Sozialmanagement aus, die fachliche Steuerung impliziert die Perspektive des integrierten Sozialmanagements. Eine Führung von aussen mit einer herkömmlichen „managerialen Perspektive“ scheint unter diesem Aspekt nicht möglich.

Die betriebswirtschaftliche Steuerung gewährleistet die sachangemessene und wirtschaftliche Verwendung der finanziellen Ressourcen. Die organisationsbezogene Steuerung übernimmt innerorganisatorische Aufgaben wie die Gestaltung von Strukturen und Abläufen innerhalb der Organisation. Dazu gehört auch die Analyse und Beschreibung der Einflussfaktoren der Organisation zu ihrer Umwelt. Sozialpolitische Entwicklungen werden wahrgenommen und bewertet und dienen der Ausrichtung der Leistungserstellung und Leistungsvergabe der Einrichtung (Reflexion und Gestaltung von Aussenbezügen).

Die personen- und gruppenbezogene Steuerung hat die Gestaltung der personellen Ressourcen und der interaktiven Bezüge bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen zum Ziel. Der Umgang mit rechtlichen Steuerungsmodalitäten befasst sich mit der rechtlichen Auseinandersetzung zu sozialrechtlichen Themen. (S. 129 – 137)

2.3.4 Die drei Ebenen des Managements (Neues St. Galler Management-Modell)

Johannes Rüegg-Stürm (2002) beschreibt im neuen St. Galler Management-Modell drei Ebenen der Unternehmensführung. Dabei unterscheidet er zwischen dem normativen, dem strategischen und dem operativen Management. Die oberste Ebene des Managements, das normative Management, beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln. Das strategische Management auf der zweiten Ebene entwickelt Strategien und Vorgehensweisen, um die Ziele des normativen Managements zu erreichen. Das operative Management als unterste Ebene umfasst die Mitarbeiterführung, die finanzielle Führung und das Qualitätsmanagement. (S. 114)

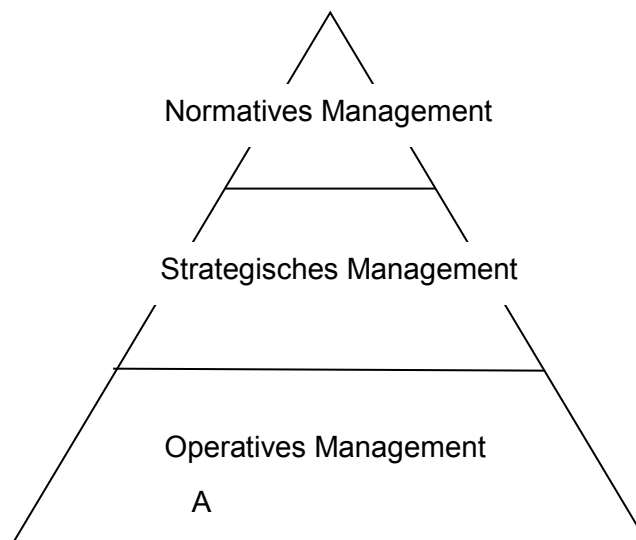


Abb. 6. Die drei Ebenen des Managements. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2002, S.114).

2.3.5 Trägerschaften in Non-Profit-Organisationen

Rechtlich gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie eine Trägerschaft organisiert sein kann. Möglich ist die Organisation als juristische Person in einem Verein oder einer Stiftung oder in einer Gesellschaft. Dies kann zum Beispiel eine Aktiengesellschaft (AG), eine Genossenschaft oder eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) sein. Charakteristisch für NPOs ist die Organisation in Form eines Vereins oder einer Stiftung, wo der Vorstand oder der Stiftungsrat das rechtlich relevante Gremium stellt und Entscheidungen fällt. (Merchel, 2009, S. 34) Typisch für Vereine ist das hohe Mitbestimmungsrecht der Vereinsmitglieder durch die Mitgliederversammlung. Eines haben alle Gremien oben genannter Trägerformen gemeinsam: Sie werden in einem hohen Masse von Ehrenamtlichen geführt, was in der Schweiz auf die geschichtliche Entwicklung zurück zu führen ist und eine lange Tradition hat. Der hohe Stellenwert des Ehrenamtes wird durch eine Kultur des Sozialen und als wichtige Ressource einer Bürgergesellschaft legitimiert. Auch politisch wird sie als Argumentarium genutzt. Neben der Ehrenamtlichkeit ist nicht selten möglich, dass bei öffentlichen Trägerschaften die Verantwortlichen politisch gewählt sind. Sie arbeiten nicht ehrenamtlich, sind aber dennoch sehr oft Laiengremien, welche in Form einer Kommission oder eines Rats die Trägerschaft bilden. (Merchel, 2009, S. 115) Schliessen sich mehrere kommunale Körperschaften mit einer gemeinsamen Aufgabe zusammen, spricht man von einem Zweckver-

band. Der Zweckverband ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts ohne Gebietshoheit. Er verwaltet seine Angelegenheiten im Rahmen der Gesetze unter eigener Verantwortung. Zu ihm können sich die Gemeinden und Kreise, aber auch andere Körperschaften sowie Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts sowie natürliche und juristische des Privatrechts freiwillig zusammenschließen. Zweckverbände können gebildet werden, um einzelne oder auch Gruppen von gemeindlichen Aufgaben gemeinsam zu erfüllen, wie zum Beispiel die Jugendarbeit oder die Führung eines Sozialen Dienstes zusammen.

Merchel (2009) nennt die Dualität von Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit bei vielen Trägern als Spezifikum der Managementsituation in der Sozialen Arbeit. Sozialarbeitende in Führungspositionen sind häufig konfrontiert mit der Anforderung an die Herstellung einer fruchtbaren Kooperation. Sie müssen die Spannung zwischen der Notwendigkeit professionellen und zielgerichteten Managements einerseits und den in Leitungsgremien mitwirkenden ehrenamtlichen Laienkräften andererseits bewältigen. Dabei hat die Ehrenamtlichkeit eine widersprüchliche Bedeutung: Einerseits hat sie eine enorm hohe Bedeutung hinsichtlich der gesellschaftlichen Tradition und Andererseits ist sie als Leitungselement hinderlich. (S. 121) Hans Langnickel plädiert für einen Prozess für einen Einzug von grundlegenden Managementprinzipien in den Vorstand und für eine Qualifizierung ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit als Teil des strategischen Managements (zit. in Merchel, 2009, S. 83). Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt beschreiben einen Boom der Ausgliederung sozialer Betriebe in einer GmbH. Der Vorteil liegt darin, dass das Management im Alltag nicht mehr der ehrenamtlichen Vereinsführung unterliegt, sondern diese mehr eine Aufsichtsfunktion inne hat, die sie allerdings auch kompetent wahrnehmen muss. (zit. in Merchel, 2009, S. 124)

2.3.6 Die Gender-Perspektive im Sozialmanagement

Der DOJ (2007) erläutert in den Arbeitsprinzipien der Offenen Kinder- und Jugendarbeit den „geschlechtsreflektierten Umgang“ als Prinzip der Jugendarbeit. Geschlechtsspezifische Unterschiede der Identitätssuche von Jugendlichen verlangten eine Berücksichtigung in den Angeboten und Arbeitsprinzipien der Offenen Jugendarbeit. (S. 5) Dies kann in der Praxis am besten mit einer Anstellung von Jugendarbeitenden beider Geschlechter umgesetzt werden. Merchel (2009) erörtert das Thema „Sozialmanagement und Gender“ unter drei Aspekten, wovon insbesondere einer die Forderung des DOJ nach einer gendergerechten Jugendarbeit unterstreicht. Im Hinblick auf Strategien des Gender Mainstreaming bei der Organisationsentwicklung und bei der Personalentwicklung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit erfordert Sozialmanagement eine geschlechterdifferenzierende Betrachtungsweise und muss den Gender-Aspekt deutlicher berücksichtigen. (S. 99) Das Geschlechterverhältnis soll in die Prozesse der Organisation systematisch integriert werden und die Geschlechterperspektive durchgängig alle Handlungsbereiche des Managements prägen: die Personalpolitik, die Kommunikationsstrukturen, die Arbeitsbedingungen, die inhaltliche Ausrichtung des Qualitätsmanagements, die Personalbeurteilung, das Marketing und die Aussendarstellung der Organisation (S. 100).

2.4 Fazit der theoretischen Verortung

Die theoretische Verortung dieser Arbeit bildet die Grundlage der Forschung und der Beantwortung der Fragestellung. Die Beschreibung des ländlichen Raumes dient der Eingrenzung des Forschungsraums und der Auswahl der zu erforschenden Organisationen, wie im nächsten Kapitel Methodik ausführlich beschrieben wird. Die beschriebenen allgemeinen Herausforderungen des peripheren ländlichen Raums decken sich mit den Herausforderungen der Offenen Jugendarbeit im ländlichen Raum. Die Erhaltung und optimale Organisation der regionalen Infrastrukturen in Anbetracht von Spar- und Rationalisierungsbestrebungen und die Bewahrung eines Angebots von interessanten, qualifizierten Arbeitsplätzen sind wesentliche Herausforderungen, denen sich die Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum stellen muss. Spierts (2005) erwähnt zudem die fehlende Berufsidentität der Jugendarbeit. Dies ist jedoch kein spezifisches Problem des ländlichen Raums, hat jedoch in Zusammenhang mit den ländlichen Gegebenheiten stärkere Auswirkungen, zum Beispiel auf die Personalrekrutierung, wie die nachfolgenden Forschungsergebnisse zeigen. Er propagiert die Erreichung eines klassischen Berufes und die Identitätsbildung der Offenen Jugendarbeit. (S. 4)

Die Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass eine professionelle Jugendarbeit, wie sie hier eingängig beschrieben wurde, stattfinden kann. Aussagen aus dem Sozialmanagement zu Folge, braucht es auf der Führungsebene Fachpersonen, weil an sie neben Führungs- auch fachliche Anforderungen gestellt werden. Merchel (2009) betont, dass eine Führung von aussen nicht möglich sei (S. 129). Für die Offene Jugendarbeit heisst das, dass im Idealfall die strategische Führung von Fachpersonen übernommen werden muss. Dies ist der Fall, wenn Fachpersonen der Sozialen Arbeit ein Team von Jugendarbeitenden führen und Mitglieder der Jugendkommission sind. Anhand des Modells „drei Ebenen des Managements“ lassen sich die Forschungsergebnisse einordnen, analysieren und bewerten und werden nach der Forschungsmethodik in den Ergebnissen dargestellt.

3 Methodik

Das folgende Kapitel beinhaltet die Erläuterung der Methodik; die Stichprobenziehung, die Datenerhebung und Aufbereitung, das Vorgehen sowie das Auswertungsverfahren. Für die Stichprobenziehung wurden Kriterien erstellt, anhand derer acht Gemeinden im peripheren ländlichen Raum der Ostschweiz mit Offener Jugendarbeit für die Datenerhebung ausgewählt wurden. Mittels Leitfadeninterviews gewannen die Forschenden Daten, welche nach der Aufbereitung anhand des pragmatischen Verfahrens nach Mühlefeld ausgewertet wurden. Das Kapitel beinhaltet zudem das genaue Vorgehen bei der Durchführung der Leitfadeninterviews.

3.1 Die Stichprobenziehung

Laut Marius Metzger (2009) umfasst eine Stichprobe alle tatsächlich untersuchten Personen respektive Untersuchungseinheiten, welche aus einer grösseren Menge von Personen respektive Untersuchungseinheiten ausgewählt werden (S. 1). Uwe Flick besagt, dass sich die Kriterien zur Bildung der Stichprobe aus der Forschungsfrage sowie theoretischen Vorüberlegungen ergeben. Dabei werde von einer Vorstellung von Typik (Typenlehre in der Psychologie) und Verteilung von Eigenschaften in der Grundgesamtheit ausgegangen, die in der Stichprobe Berücksichtigung finde. Für die Forschung wurde die Stichprobe vorab aufgrund bestimmter Merkmale festgelegt, wie sie Flick beschreibt und für Experteninterviews empfiehlt. (zit. in Mayer, 2009, S. 39) Die Forschungsfrage sucht nach Ergebnissen aus ländlichen Gemeinden der Ostschweiz. Der ländliche Raum wurde vorgängig (Kap. 2.1) beschrieben und definiert. Die Forschung richtet sich an die Offene Jugendarbeit im peripheren ländlichen Raum. Die Grundgesamtheit umfasst drei kleinere Gebiete im Kanton St. Gallen und Schaffhausen sowie zu grossen Teilen den Kanton Glarus und Graubünden. Nicht in jedem peripheren Raum befindet sich ein peripheres Zentrum oder Kleinzentrum. Deshalb wurde der Forschungsraum ausgeweitet auf periurbane ländliche Zentren, welche sich in der Nähe des peripheren ländlichen Raums befinden und eine wichtige Funktion übernehmen, insbesondere dann, wenn Gemeinden im peripheren ländlichen Raum selber keine Offene Jugendarbeit anbieten. Periphere Kleinzentren haben aufgrund ihrer Infrastruktur (z.B. die Offene Jugendarbeit) für Jugendliche aus der Umgebung eine grosse Bedeutung.

Die Person, welche interviewt wird, soll Wissen über die Organisationsstruktur, aber auch über Fachkenntnisse in der Offenen Jugendarbeit, also dem Tagesgeschäft, mitbringen. Insofern wurden Jugendarbeitende gesucht und nicht, wie Mayer (2009) beschreibt, Personen aus der zweiten oder dritten Hierarchiestufe. (S. 41) Gerade in kleineren Institutionen sind Personen in der zweiten oder dritten Hierarchiestufe keine Fachpersonen aus der Jugendarbeit, sondern sehr oft Ehrenamtliche oder Laien aus politischen Gremien, wie im Kapitel 2.3.4 Trägerschaften in Non-Profit-Organisationen beschrieben wurde. In der quantitativen Stichprobenziehung geht es darum, dass sich die ausgewählte Stichprobe nicht zu sehr von der Grundgesamtheit unterscheidet, so dass von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann (Mayer, 2009, S. 41). Es ist nicht zu vergessen, dass die ausgewählten Experten ihren Blick auf die eigene Organisation lenken und nur eine Perspektive einnehmen. Es können nicht alle Aussagen verallgemeinert werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle acht Interviews folgenden Kriterien entsprechen:

- Offene Jugendarbeit in einem peripheren Zentrum oder Kleinzentrum oder
- Offene Jugendarbeit in einem periurbanen ländlichen Zentrum, in der Nähe des peripheren ländlichen Raums

- Jugendarbeitende als Experten in der zu erforschenden Organisation oder
- Jemand, der die Gegebenheiten der zu erforschenden Jugendarbeit gut kennt und somit auch als Experte gilt

Unter oben genannten Kriterien wurden acht Organisationen ausgewählt. Nachfolgend sind die Organisationen mit ihren Gemeinden mit der gerundeten Einwohnerzahl, die räumliche Umgebung sowie die interviewte Person mit ihrer Funktion beschrieben. Die Daten, wie der Name der interviewten Person und der Institution sowie die Ortschaft, sind vollständig anonymisiert. Um eine Nachverfolgung zu verunmöglichen, sind auch die Einwohnerzahlen auf- oder abgerundet worden.

Organisation A

Das Interview A wurde in einem peripheren Kleinzentrum mit ca. 4000 Einwohnern und Einwohnerinnen erhoben, es befindet sich also im peripheren ländlichen Raum. Die Gemeinde grenzt an den periurbanen ländlichen Raum. Alle umliegenden Gemeinden haben die Offene Jugendarbeit organisiert. Das Interview wurde mit der Jugendarbeiterin geführt, welche die Offene Jugendarbeit leitet und die Organisation sowie die Gemeindestrukturen gut kennt. Die Jugendarbeiterin hat diese Stelle seit drei Jahren inne und stammt selbst aus dieser Region. Die Organisation A ist Mitglied in einem kantonalen Verband, welcher dem DOJ angehört.

Organisation B

Die Organisation B ist ein peripheres Kleinzentrum mit ca. 5000 Einwohnern und Einwohnerinnen. Bei den umliegenden Gemeinden gibt es keine institutionalisierte Offene Jugendarbeit, sie zählen alle ebenfalls zum peripheren ländlichen Raum. Die Jugendarbeiterin, mit der das Interview geführt wurde, ist seit diesem Jahr an dieser Stelle tätig, hat die Stelle jedoch von der vorherigen Jugendarbeiterin übernommen. Die Organisation B ist keinem regionalen oder kantonalen Verband angegliedert.

Organisation C

Die Organisation C, ein peripheres Kleinzentrum mit ca. 5000 Einwohnerinnen und Einwohner, liegt in der Nähe eines periurbanen ländlichen Zentrums und gehört selbst aber zum peripheren ländlichen Raum. Die Offene Jugendarbeit ist nicht in allen umliegenden Gemeinden installiert. Das Interview wurde mit dem stelleninhabenden Jugendarbeiter geführt, welcher seit drei Jahren an diesem Ort tätig ist. Die Organisation C ist keinem kantonalen Verband angegliedert, hat sich aber regional vernetzt.

Organisation D

Die Organisation D befindet sich im periurbanen ländlichen Raum und zählt ca. 5500 Einwohner und Einwohnerinnen. Die Gemeinde nimmt eine Zentrumsfunktion wahr und wird somit zu den periurbanen ländlichen Zentren gezählt. Zusammen mit der Nachbargemeinde

hat sie die Offene Jugendarbeit organisiert, jedoch haben nicht alle umliegenden Gemeinden eine Offene Jugendarbeit. Der Stellenleiter, mit dem das Interview geführt wurde, hat diese Stelle seit drei Jahren inne und war schon vorher in dieser Gemeinde als Jugendarbeiter tätig. Er kennt die Strukturen im Gemeinwesen sehr gut. Die Organisation D ist keinem regionalen oder kantonalen Verband angegliedert.

Organisation E

Die Organisation E befindet sich mit ca. 6000 Einwohnern und Einwohnerinnen im periurbanen ländlichen Raum, ist aber nicht als periurbanes ländliches Zentrum definiert. Alle umliegenden Gemeinden haben eine Offene Jugendarbeit. Geführt wurde das Interview mit der Stellenleiterin, welche bereits seit 10 Jahren an der Stelle tätig ist. Die Organisation B ist keinem kantonalen Verband angegliedert, hat sich aber regional vernetzt.

Organisation F

Die Organisation F, liegt im periurbanen ländlichen Raum. Die Jugendarbeit wird von einem Zweckverband aus drei Gemeinden geführt, welche jede zwischen 1000 und 3000 Einwohner und Einwohnerinnen zählt. Die erforschte Region liegt in unmittelbarer Stadtnähe, hat aber auch angrenzende Gemeinden im peripheren ländlichen Raum ohne institutionalisierte Offene Jugendarbeit. Das Interview wurde mit dem Stelleninhabenden geführt, welcher seit drei Jahren an dieser Stelle tätig ist. Die Organisation F hat sich einem benachbarten kantonalen Verband angegliedert, welcher Mitglied beim DOJ ist.

Organisation G

Die Organisation G führt die Offene Jugendarbeit von drei Gemeinden, welche sich im periurbanen ländlichen Raum befinden. Eine dieser Gemeinden hat eine Zentrumsfunktion. Zusammen zählen sie 5500 Einwohnerinnen und Einwohner, weshalb sie rein einwohnerzahlmässig vergleichbar ist mit einer Gemeinde im peripheren ländlichen Raum. Die umliegenden Gemeinden haben nur vereinzelt eine Offene Jugendarbeit. Das Interview wurde mit einem der beiden Jugendarbeitenden geführt, er arbeitet seit sechs Jahren an dieser Stelle. Die Organisation G ist Mitglied in einem kantonalen Verband, welcher dem DOJ angehört.

Organisation H

Die Organisation H liegt in einer Gemeinde im periurbanen ländlichen Raum ohne Zentrumsfunktion und zählt gerundet ca. 5000 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Offene Jugendarbeit ist regional organisiert. Der interviewte Jugendarbeiter ist zuständig für zwei Gemeinden, von denen jedoch nur eine untersucht wird. Er arbeitet seit 2 Jahren als Jugendarbeiter in dieser Gemeinde. In allen umliegenden Gemeinden gibt es eine Offene Jugendarbeit. Die Organisation H ist keinem regionalen oder kantonalen Verband angegliedert.

3.2 Die Erhebung und Aufbereitung

Grundsätzlich werden zwei Forschungsgebiete unterschieden. Während quantitative Verfahren meist eine grosse Anzahl Personen untersuchen, zum Beispiel mittels eines schriftlichen Fragebogens, stehen bei qualitativen Methoden verbale Daten zu konkreten Aussagen über einen Gegenstand im Zentrum (Flick zit. in Horst Mayer, 2009, S. 37). Um Antworten auf die Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit zu finden, ist die Wahl auf die qualitative Methode des Leitfadeninterviews gefallen. Dieses ermöglicht, im Vergleich zu Erhebungen mittels eines standardisierten Fragebogens, einen vertieften Einblick in die ausgewählten Organisationen der Offenen Jugendarbeit. Das Leitfadeninterview beinhaltet offen formulierte Fragen, auf die der bzw. die Befragte offen antworten kann (Flick zit. in Mayer, 2009, S. 37). Durch den Leitfaden wird die Vergleichbarkeit der Daten erhöht. Dennoch lässt er Freiheiten im Formulieren der Fragen zu, was zum Ziel des Dialogs führt, ohne dass das Interview zu sehr in einem Hin und Her von Fragen und Antworten endet (Erika Steinert & Gisela Thiele, 2000, S. 42). Eine besondere Form des Leitfadeninterviews ist das Experteninterview, in dem der Befragte weniger als Person sondern in seiner Funktion als Experte für bestimmte Handlungsfelder interessant wird. Als Experte/Expertin gelte, wer auf einem bestimmten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfüge. (Mayer, 2009, S. 38) In diesem Fall gilt der Jugendarbeiter oder die Jugendarbeiterin der ausgewählten Institution als Experte bzw. Expertin der Organisation und seines bzw. ihres Arbeitsfeldes. Jemand gilt auch dann als Experte bzw. Expertin, wenn er die Gegebenheiten der Offenen Jugendarbeit im zu erforschenden peripheren ländlichen Raum kennt, selbst aber nicht dort arbeitet. Die Interviews wurden während der Durchführung protokolliert und aufgezeichnet. Im Vergleich zum Transkript ist das Protokoll zeiteffizient und hält dennoch alle wichtigen Aussagen fest. Durch Paraphrasieren werden lange Textpassagen zusammengefasst und erleichtern die weitere Bearbeitung des Interviews. Das Risiko des Qualitätsverlusts besteht insbesondere dann, wenn persönliche Wahrnehmungen unbewusst mit einfließen. Um Störungen und Fehler im Protokoll zu vermeiden, werden die Interviews zusätzlich digital aufgezeichnet. So kann das Protokoll im Nachhinein korrigiert und ergänzt werden. Dennoch kann ein gewisser Datenverlust nicht gänzlich verhindert werden. Für die weitere Auswertung und insbesondere für das Ergebnis ist es wichtig zu beachten, dass alle Aussagen nur einen Blickwinkel zeigen und das Protokoll nur eine Aufzeichnung des Gesagten wiedergibt. Stimmung, Körperhaltung und Gestik bleiben aussen vor. Damit diese nicht verloren gehen, werden sie nach dem Interview in einem Beobachtungsprotokoll festgehalten.

Mayer (2009) empfiehlt für die Erarbeitung des Leitfadens ausgehend von theoretischen Vorüberlegungen und anderen Untersuchungen ein sensibilisierendes Konzept zu entwickeln. Dieses dient als Grundlage für die Entwicklung des Leitfadens. Es gehe dabei um die möglichst umfassende Berücksichtigung des zu behandelnden Realitätsausschnitts und die Berücksichtigung wesentlicher Aspekte. Beides ordne sich an der Problemstellung der Untersuchung. (S. 43)

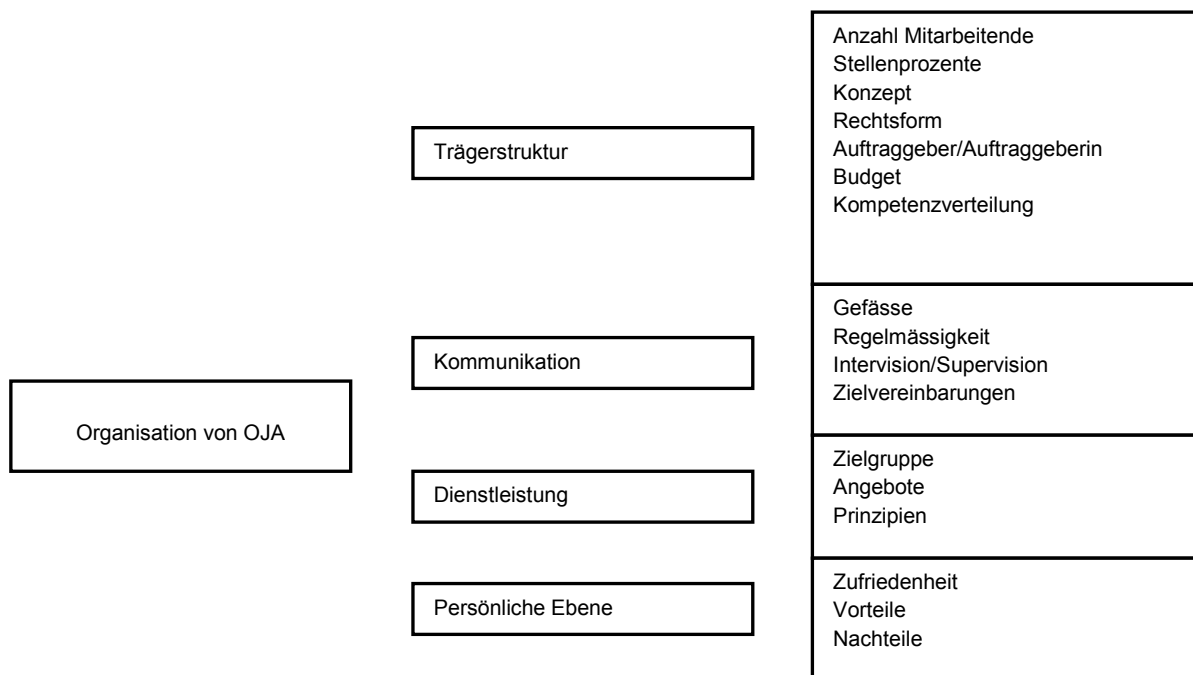


Abb. 7: Sensibilisierendes Konzept. Quelle: Eigene Darstellung

Die Autoren setzten sich zunächst mit den zur Beantwortung der Forschungsfrage benötigten Antworten mit Hilfe der vom DOJ (2007) erarbeiteten Grundlagen, wie sie in den Kapitel 2.2.5 Prinzipien der Offenen Jugendarbeit und 2.2.6 Rahmenbedingungen erläutert werden, auseinander. Darauf wurde der Fragenkatalog mit Leitthemen formuliert. Die Leitfragen wurden jeweils mit Unterfragen ergänzt, um sicher zu stellen, dass nichts vergessen ging und um ein flexibles Nachfragen zu ermöglichen. Der Leitfaden ist im Anhang angefügt. Im Vorfeld des Interviews wurden nach Möglichkeit Informationen zur Organisation gesammelt. Kenntnisse über die Organisation verhindern das Abfragen von Tatsachen und Zahlen, wie zum Beispiel die Anzahl an Mitarbeitenden und ihre Stellenprozente. Je mehr Informationen vorgängig gesammelt werden, desto vertiefter kann im Interview auf die Leitfragen eingegangen werden.

3.3 Das Vorgehen

Anhand der Raumtypen [ARE] (2000) wurden alle Gemeinden des peripheren ländlichen Raums in der Ostschweiz erfasst und mittels Internetrecherche und Telefonaten eruiert, ob es eine Offene Jugendarbeit gibt. Wo dies der Fall war, wurde der bzw. die Jugendarbeitende für ein Leitfadeninterview angefragt. Vorgängig wurde ein Testinterview durchgeführt, um den Leitfaden zu prüfen. Bei der Anfrage per Telefon oder Mail wurde ein thematischer Überblick über die Forschung gegeben und wenn vorhanden Konzepte, Organigramme und/oder Leitbilder zur Vorbereitung erbeten. Die Interviews wurden alle zu zweit durchgeführt, wobei eine Person die Rolle des Interviewers einnahm und die andere Person das Gespräch protokollierte und bei Bedarf nachfragte. Dies hat den Vorteil, dass Beobachtungen im Vieraugenprinzip ausgetauscht und reflektiert werden können. Alle Gespräche wurden nach dem Einverständnis der interviewten Person aufgezeichnet um die Gesprächsprotokolle zu ergänzen und zu präzisieren und den Datenverlust zu minimieren. Der Einstieg ins Gespräch beinhaltete eine Vorstellung der Forschenden und das Ziel des Interviews sowie der Hinweis der vollständigen Anonymisierung. Daraufhin folgte das stündige Interview, welches zum Schluss mit einem kleinen Präsent verdankt wurde. Der detaillierte Leitfaden ist im Anhang zu finden.

3.4 Die Auswertung

Ziel der Auswertung bei Experteninterviews ist es, im Vergleich der erhobenen Interviewtexte das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten (Meuser und Nagel, 1999, S. 452 zit. in Mayer, 2009, S. 47). Dazu eignet sich das pragmatische Auswertungsverfahren nach Mühlfeld. Das sechststufige Auswertungsverfahren nach Mühlfeld eignet sich aus ökonomischen Gründen für die Auswertung der Leitfadeninterviews. Es lässt eine zeiteffiziente Auswertung zu und ermöglicht dennoch treffende Aussagen und Vergleiche. Mayer (2009) beschreibt, dass es nicht darum gehe, ein einzelnes Interview so exakt und ausführlich wie möglich zu interpretieren, sondern Problembereiche zu identifizieren, die den einzelnen Fragen des Leitfadens des Interviews zugeordnet werden können. Nicht jeder Satz müsse also bei der Auswertung herangezogen werden. Folgend werden die sechs Stufen des Auswertungsverfahrens nach Mühlfeld, gemäss Mayer (2009) beschreibt, wiedergegeben. (S. 48 - 50)

Stufe 1: Markieren von Antworten

Es werden alle Textstellen markiert, die spontan ersichtliche Antworten auf die entsprechenden Fragen des Leitfadens sind.

Stufe 2: Kategorienschema

In einem zweiten Schritt wird der Text in ein Kategorienschema eingeordnet und zugleich erweitert. Dieses Kategorienschema wird im Vorfeld in Auseinandersetzung mit Theorien, Felderfahrungen, anderen Untersuchungen, Expertengesprächen etc. entwickelt. Es komme noch nicht auf die Logik des Interviews insgesamt an, sondern sei auf die Extraktion von Einzelinformationen ausgerichtet

Stufe 3: Innere Logik herstellen

Nach der Zergliederung des Interviews wird in einem dritten Schritt eine innere Logik zwischen den Einzelinformationen hergestellt. Dabei werden bedeutungsgleiche Passagen und sich widersprechende Informationen berücksichtigt.

Stufe 4: Innere Logik verschriftlichen

Diese erstellte innere Logik wird schriftlich niedergelegt. Die Zuordnung wird hier noch weiter detailliert, differenziert und präzisiert.

Stufe 5: Zitate suchen

Es wird im Interview nach Zitaten gesucht, welche den Text ergänzen und unterstreichen.

Stufe 6: Bericht erstellen

Im sechsten und letzten Schritt wird aus dem Auswertungstext eine Präsentation der Ergebnisse entwickelt. Ziel davon ist die Darstellung der Auswertung. Dieser Bericht enthält keine weiteren Interpretationen mehr.

Wichtig bei der Auswertung der erhobenen Daten ist die Unterscheidung von erhobenen Daten und der Interpretation. Es muss zu jeder Zeit nachvollziehbar sein, welche Aussagen erforscht wurden und welche interpretiert. (Mühlfeld zit. in Mayer, 2009, S. 337).

3.5 Methodenkritik

Die Methodenkritik hält Erfahrungen mit der Forschungsmethode des Leitfadenterviews sowie des Auswertungsverfahrens fest.

Qualitative Verfahren sind immer sehr personengebunden und legen nur eine einzige Sichtweise auf die Forschungsfrage dar. Die folgenden Ergebnisse dieser Forschung sind also Blickwinkel von acht Personen auf ihre eigene Institution. Die Garantie zur Anonymisierung des Gesagten und die Herstellung eines persönlichen Rahmens liessen auch negative Aussagen über die Institution oder die Trägerschaft zu. Hierbei war von Vorteil, dass die Forschenden in der Rolle des Studenten bzw. der Studentin unterwegs waren. Es konnte ein Setting „des sich Interessierens“ geschaffen werden, was für die Interviews eine ideale Voraussetzung war. Die Autoren achteten darauf, dass bei den Interviewten kein Gefühl des „Kontrolliert werden“ entstand, sondern sie als Fachpersonen bzw. Experten ihres Gebietes galten.

Ein Vorteil der Durchführung der Interviews vor Ort ist die Einsicht und das Erleben der räumlichen Infrastruktur. Häufig fanden die Interviews in den Jugendräumen oder Jugendtreffs statt, so dass den Forschenden eine Einsicht in den Arbeitsort, den Raum der Jugendarbeit, gegeben wurde. Die Gestaltung des Raumes, der Möblierung und der Infrastruktur, ja die Atmosphäre im Raum wird erlebbar und bietet den Forschenden auch eine emotionale Einsicht. Ein Nachteil dieser vor Ort Interviews ist der häufig lange Anreiseweg, welcher eine Menge Zeit in Anspruch nimmt. Die Anreise mit dem öffentlichen Verkehr, die Begrüssung, der Rundgang im Jugendraum sowie die Verabschiedung und Rückreise braucht Zeit, welche eingeplant werden muss. Zudem muss darauf geachtet werden, dass Aussagen aus der Begrüssung und Verabschiedung, welche nicht per Tonband aufgezeichnet wurden, nicht verloren gingen. Häufig wecke das Thema Emotionen und der Erzählfluss führte über das eigentliche Interview hinaus bis zur Verabschiedung. Die unterschiedlichen Erzählflüsse waren für die Forschenden durchaus eine spannende Erfahrung. Das Herzblut der Jugendarbeitenden für ihre Arbeit mit den Jugendlichen wurde in vielen Interviews sichtbar und alle interviewten Personen zeigten ein hohes Interesse an den Forschungsergebnissen.

Die Formulierung der Fragestellung bzw. die Frage nach dem Prinzipien war zum Teil ungünstig. In einigen Interviews wurde der Begriff der Prinzipien der Jugendarbeit nicht verstanden und die Antworten auf die Fragen waren sehr unspezifisch. Häufig mussten die Interviewer genau nachfragen. Das Prinzip wurde nicht als solches genannt, sondern musste aus einer Erzählung oder Beschreibung einer Situation heraus geschält werden. Nicht alle Antworten lieferten, trotz des Probedurchlaufs, die gewünschten Ergebnisse. Zumindest nicht in jedem Interview. Dieser Aspekt erschwerte insbesondere die Auswertung der Interviews

Die Auswertung und die Auseinandersetzung mit den protokollierten Interviews regten die Forschenden zu intensiven Diskussionen an, welche für die Verarbeitung der Ergebnisse hilfreich war. Durch die genaue Beschreibung der Methode nach Mühlefeld war der Prozess der Auswertung geleitet und ein strukturiertes Arbeiten war möglich. Die Erfahrung der Forschung können die Autoren sehr empfehlen, weil sie einen direkten Einblick in die Arbeit und den Kontakt mit Praxispersonen ermöglicht.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Daten aus den Leitfadeninterviews ausgewertet und in sechs Kategorien eingeteilt. Diese Kategorien werden nachfolgend als Kapitel dargestellt. In den Kapiteln Rahmenbedingungen, Grundprinzipien, Arbeitsprinzipien, Vorteile der Organisationsform, Nachteile der Organisationsform sowie Schwierigkeiten im ländlichen Raum werden die Aussagen wiedergegeben und mit Zitaten aus den Interviews veranschaulicht. Das Kapitel Ergebnisse beschreibt die Inhalte aus den Leitfadeninterviews und der Analyse der Konzepte, ohne dass sie interpretiert oder mit Literatur ergänzt werden.

4.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen umfassen die Trägerschaft und Steuerung, die Stellenprozente, das Budget, das Konzept oder Leitbild sowie die personelle Situation (Ausbildungsgrad, Dauer der Anstellung).

Trägerschaft und Steuerung

Von den acht untersuchten Organisationen konnten vier unterschiedliche Formen der Trägerschaft eruiert werden. Drei Organisationen (A, B und E) sind direkt der eigenen Gemeinde unterstellt (Modell 1), d.h. in der Regel führt eine Person aus dem Gemeinderat mit dem Ressort Soziales die Offene Jugendarbeit. Die Jugendarbeitenden sind direkt dem Gemeinderat, der Gemeinderätin unterstellt, welcher sie strategisch führt. Die operative Tätigkeit übernehmen die Jugendarbeitenden.

Zwei Organisationen (F und D) haben mehrere Gemeinden als Trägerschaft (Modell 2), es bilden Gemeinderäte aus mehreren Gemeinden zusammen mit den Jugendarbeitenden die Jugendkommission (JuKo) oder die Fachkommission (FaKo) und führen in dieser Form die Offene Jugendarbeit. Die Jugendarbeitenden sind Mitglieder der JuKo bzw. FaKo. Diese Kommissionen haben operativ mehr Entscheidungskompetenzen als die Jugendarbeitenden selber. Die strategische Führung übernimmt im einen Fall das Aufsichtsorgan, bestehend aus den Gemeindepräsidenten. Im anderen Fall hat die Kommission beide Funktionen inne, d.h. die strategische wie auch operative Führung.

Eine andere Form der Zusammenarbeit von mehreren Gemeinden ist der Verein (Modell 3). In zwei untersuchten Organisationen (G und H) haben mehrere Gemeinden einen Verein gegründet, welcher die Offene Jugendarbeit führt. Es besteht in beiden Vereinen eine Leistungsvereinbarung, in der festgehalten wird, was der genaue Auftrag der Offenen Jugendarbeit ist. Die operative Führung übernimmt in beiden Fällen ein Gremium (Betriebsrat oder JuKo), welches dem Vorstand unterstellt ist.

In einer Organisation (C) bilden Kirche und Gemeinde (Modell 4) gemeinsam die Trägerschaft, wobei die Kirche den grösseren Teil finanziert. Es bildet jeweils die Gemeinde und die Kirche eine JuKo, der Jugendarbeiter ist in beiden Kommissionen vertreten. Strategische Entscheide übernehmen sie gemeinsam. Operative Entscheidungen fällt in der Regel der Jugendarbeiter, ausser er braucht Unterstützung, welche er sich in der JuKo der Kirche holt.

Personelle Situation

Mit 30% haben zwei Organisationen die kleinste Zahl Stellenprozente. Weiter sind die Stellen mit 40%, 60%, 70%, 80% und 100% (2x) besetzt. Nur bei den Organisationen mit 100 Stellenprozenten wird das Pensum von zwei Personen, jeweils einer Frau und einem Mann, abgedeckt. Alle anderen Stellen sind entweder von einer Frau oder einem Mann besetzt. Eine Ausnahme bildet eine untersuchte Organisation, welche 70 Stellenprozente auf zwei Stellen verteilt und dies mit einer Jugendarbeiterin und einem Jugendarbeiter abdeckt.

Der Ausbildungsgrad der Jugendarbeitenden in den untersuchten Organisationen zeigt sich sehr unterschiedlich. Zum Vergleich wurde der Ausbildungsgrad in hoch (HF oder FH der Sozialen Arbeit), mittel (Aus- oder Weiterbildung in einem sozialen Bereich) oder niedrig (keine Aus- oder Weiterbildung im sozialen Bereich) eingeteilt. In drei Organisationen sind Fachpersonen aus der Sozialen Arbeit (Jugendarbeiter HF i.A., Sozialpädagoge HF, Diplom Sozialpädagogin) angestellt. In den anderen fünf Organisationen arbeiten Personen mit Weiterbildungen im sozialen Bereich, wie zum Beispiel Naturpädagogik, Jugendcoaching oder Lebens- und Sozialberatung. Diese Personen stammen aus anderen Berufen wie Zimmermann oder Damenschneiderin. Auffallend ist der Zusammenhang zwischen dem Ausbildungsgrad und der Anzahl der angestellten Personen, bzw. der Anstellung von Mann und Frau: In allen Organisationen mit Angestellten mit einem hohen Ausbildungsgrad, sind eine Jugendarbeiterin und ein Jugendarbeiter angestellt.

Die Jugendarbeitenden haben ihre Stelle zwischen drei Monaten und zehn Jahren inne. Sechs Personen arbeiten seit zwei bis drei Jahren an der jetzigen Stelle. Die Zufriedenheit, wenn 1 sehr unzufrieden wäre und 10 sehr zufrieden, liegt bei allen zwischen 7 und 9.5 Punkten. Als Gründe, weshalb die Zufriedenheit nicht auf 10 liegt, werden folgende genannt: knappe Zeitressourcen (2x), fehlende Akzeptanz der Offenen Jugendarbeit in der Gemeinde, zu tiefe Stellenprozente (2x), zu tiefer Lohn, die Organisationsform der Offenen Jugendarbeit. Für die Zufriedenheit der Jugendarbeitenden sind folgende Faktoren genannt worden: gute Strukturen in der Trägerschaft (2x), Lohnzufriedenheit, Wertschätzung auf Seiten der Trägerschaft und der Bevölkerung, hohe Selbstständigkeit (Selbstbestimmung)(3x) sowie Selbstverantwortung und ein hoher Freiheitsgrad.

Budget

Von den acht untersuchten Gemeinden, konnte von fünf Organisationen das Budget erfasst werden. Um eine Vergleichbarkeit zu erreichen, wurden alle Budgets ohne Lohn- und Raumkosten sowie ohne Weiterbildungskosten verglichen. Ausgewiesen wird also das Budget, welches für Projekte, laufende Angebote wie Lager u.ä. zur Verfügung steht. Bei einer Gemeinde war das Budget nicht transparent, d.h. die Budgetübersicht lag nicht bei den Jugendarbeitenden, sondern bei den verantwortlichen Gemeinderäten. In einer Gemeinde wurde bisher kein Budget erstellt. In einer Gemeinde war nicht eruierbar, wie die Zahl zu Stande gekommen war, sie wird deshalb nicht berücksichtigt.

Die Projektbudgetbeträge liegen zwischen CHF 10'000 (niedrigstes Budget) und CHF 36'000 (grösstes Budget). Die Zahlen sind aber wenig aussagekräftig, weil nur in Zusammenhang mit den Stellenprozenten sowie der Anzahl Einwohnerinnen und Einwohnern eine Aussage getroffen werden kann.

Konzept

Drei Organisationen betreiben die Offene Jugendarbeit ohne Konzept oder Leitbild. In den anderen fünf Organisationen besteht ein Jugendkonzept, ein Jugendleitbild oder ein Organisationsreglement. In einer Organisation wird das bestehende Konzept zurzeit überarbeitet und erneuert.

4.2 Vorteile der Organisationsform

Nachfolgend sind die Vorteile der jeweiligen Organisationsform beschrieben, welche in den Interviews erfragt worden sind. Die Vorteile der Organisationsform werden aufgeteilt in die vier untersuchten Organisationsformen Trägerschaft Gemeinde, Trägerschaft mehrere Gemeinden, Trägerschaft Verein mehrere Gemeinden sowie Trägerschaft Kirche und Gemeinde.

Modell 1: Trägerschaft Gemeinde

Alle Jugendarbeitenden, welche direkt der Gemeinde angegliedert sind, erachten die grosse Handlungsfreiheit als ein grosses Plus dieser Organisationsform. Die dadurch entstehende hohe Flexibilität wird ebenfalls zu den Vorteilen gezählt. Die Vernetzung mit anderen Ressorts (zum Beispiel den Finanzen) oder Departementen funktioniert sehr gut und ein weiterer Vorteil sind die kurzen Wege (2x). Man kennt sich. Dadurch gelingt die Zusammenarbeit mit der Schule besser (2x). Mit der Gemeinde im Rücken, erhält die Offene Jugendarbeit Wertschätzung und Professionalität.

„Man kann ohne nachzufragen etwas umsetzen was Spass macht und die Umsetzung findet zackig statt.“

Modell 2: Trägerschaft mehrere Gemeinden

Als Vorteile der Trägerschaft bei mehreren Gemeinden werden die kurzen Wege genannt. Der Zugang zu Schule und Gemeinde sowie anderen Gremien ist einfach und bedarf nicht langer Vernetzungsarbeit. Probleme werden früh erkannt und an die richtigen Personen weiter geleitet, weil man sich kennt und häufig auf der Gemeinde vor Ort ist. Die Zusammenarbeit mit der Kommission funktioniert in beiden Organisationen sehr gut. Hauptsächlich, weil sich die Jugendarbeitenden sehr gut mit den Mitgliedern in den Kommissionen verstehen. Die Kommissionen stehen der Jugendarbeit sehr wohlwollend gegenüber und geben Rückendeckung. Wenn die Zusammenarbeit funktioniert, ergibt sich ein sehr gutes Arbeitsklima.

„Jetzt im Moment haben wir in der Kommission vier Leute die sich extrem einsetzen für uns. Die Zusammenarbeit funktioniert sehr schnell. So wie es jetzt läuft ist es optimal für uns.“

Modell 3: Trägerschaft Verein mit mehreren Gemeinden

Entscheidungen werden im Vorstand getroffen und lasten nicht auf der Schulter einer einzelnen Person, was ein grosser Vorteil ist. Aniuch bei personellen Veränderungen, z.B. nach Wahlen, wirken sich einzelne Personen cht stark aus. Die Kontinuität ist gewährleistet.

„Der Entscheid liegt ganz am Schluss beim Vorstand und nicht bei einer einzelnen Person, die ein Amt inne hat (...) da muss sich nicht jeder outen für was er gestimmt hat. Da besteht für sie keine Gefahr für die politische Karriere.“

Das Gremium unter dem Vorstand ist eine grosse Entlastung und die Zusammenarbeit funktioniert sehr einfach, z. B. per Mail. Die Zusammenarbeit ist effizient und schnell.

Modell 4: Trägerschaft Kirche und Gemeinde

Weil das Gremium sehr klein ist, kennt man alle Personen sehr gut und es besteht eine sehr unkomplizierte Zusammenarbeit. Informationen sind immer allen bekannt und müssen nicht speziell weiter gegeben werden. Die gegenseitige Unterstützung ist sehr hoch, insbesondere in fachlichen Belangen. Weil man sich gut kennt, ist das Vertrauen in den Jugendarbeiter sehr hoch.

„Wir haben noch das Glück, dass wir in dieser Kommission eigentlich alle, (...) gut befreundet sind und man weiss immer etwa wo was läuft.“

4.3 Nachteile der Organisationsform

Nachfolgend werden die Nachteile der jeweiligen Organisationsformen beschrieben, welche in den Interviews erfragt worden sind. Die Nachteile der Organisationsform werden aufgeteilt in die vier untersuchten Organisationsformen Trägerschaft Gemeinde, Trägerschaft mehrere Gemeinden, Trägerschaft Verein mehrerer Gemeinden sowie Trägerschaft Kirche und Gemeinde.

Modell 1: Trägerschaft Gemeinde

Als ein Nachteil der direkten Angliederung bei der Gemeinde wird die hohe Personenabhängigkeit genannt und die Kontinuität der zuständigen Person. Je nach dem wechselt die zuständige Person alle vier Jahre. Die hohe Verantwortung und Freiheit wird als Vorteil sowie als Nachteil empfunden. Viele Entscheidungen, vor allem fachliche, müssen selbst getroffen werden, ohne dass die Möglichkeit einer Absicherung, zum Beispiel bei einem Stellenleiter bzw. einer Stellenleiterin besteht. Die Kompetenzen sind nicht klar geregelt.

„Es gibt keinen Chef zum Nachfragen, wenn man mal unsicher ist. Im Prinzip sind wir beide Chefs mit einem Angestelltenlohn. Man muss eigentlich von unten führen und dem Gremium alles immer von Neuem beibringen. Das Gremium ist ein Laiengremium und wechselt nach einer Amtsdauer.“

Modell 2: Trägerschaft mehrere Gemeinden

Ein Problem ist die Personenabhängigkeit. Alle Personen sind politisch gewählt und so kann alle vier Jahre ein Wechsel stattfinden. Je nach Person und politischer Orientierung können die Rahmenbedingungen für die Offene Jugendarbeit sehr schwierig werden.

„Wir hätten zum Beispiel ein Problem, wenn jemand nur Zahlen sehen wollte. Weil die Besucherzahlen von tief bis hoch variieren und wenn man uns in einem Tief erwischt, könnte man sagen: fünf Jugendliche, das rentiert nicht, das ist zu teuer und wir schaffen die Jugendarbeit ab.“

Modell 3: Trägerschaft Verein mit mehreren Gemeinden

Die Gremien (Betriebsrat oder JuKo) benötigen viele Personen, welche ehrenamtlich mitarbeiten. Es zeigt sich als Schwierigkeit, Personen zu finden, welche sich bereit erklären, ehrenamtlich zu arbeiten.

„Im Gremium ist man immer auf der Suche nach neuen Leuten, das ist ein grosser Aufwand.“

Ein weiteres Personalproblem ist die Suche nach einem Präsidenten für den Vorstand. Die Vorstandsfunktion ist ein Teil des politischen Amtes, welche die Person inne hat, so dass sich niemand zusätzlich des Präsidiums annehmen möchte.

„Die Gemeinderäte müssen im Vorstand sein, da reisst sich niemand mehr um das Amt des Präsidenten. Deshalb braucht es in Zukunft eine andere Struktur.“

Modell 4: Trägerschaft Kirche und Gemeinde

Zwei Kommissionen, welche operative Funktionen übernehmen, werden als eine grosse Schwierigkeit genannt. Es ist kompliziert und es gibt zu viele Personen, die mitreden. Es ist unklar, wann welche JuKo informiert werden muss und es dauert lange, bis Entscheide gefällt werden. Die Funktionen der einzelnen JuKos sind unklar und nicht geregelt.

„Man ist immer im Clinch wegen der Gemeinde und der Kirche. Alles an einem Ort, das würde es schon vereinfachen, denke ich.“

4.4 Prinzipien

Grundprinzipien

Die Grundprinzipien sind Offenheit, Freiwilligkeit und Partizipation. Offenheit bedeutet Vielfalt (vgl. Kappeler, 2001, S. 22f zit. in DOJ, 2007, S. 4) an Dienstleistungen, Arbeitsmethoden und Zielgruppen. Anhand der Vielfalt wird nachfolgend also die Offenheit beschrieben. Die Freiwilligkeit wird an der Anzahl Angebote in der Freizeit festgemacht. Das Prinzip der Partizipation zielt auf Beteiligung und Mitbestimmung der Jugendlichen.

In Bezug auf die Dienstleistungsvielfalt kann zusammenfassend gesagt werden, dass keine Organisation ausschliesslich Treffarbeit anbietet. Vier Organisationen führen neben der regelmässigen Trefföffnung Projekte durch. In drei Organisationen wird zudem auch mobile Jugendarbeit geleistet und in einer Organisation wird in der Offenen Jugendarbeit vor allem Beratung und Begleitung angeboten. Die Hauptzielgruppen aller Organisationen sind Schüler und Schülerinnen aus der Oberstufe. Für Kinder ab der Primarstufe ist die Offene Jugendarbeit in zwei Organisationen offen. Drei Organisationen bieten Angebote für bis 18- Jährige oder sogar bis 25- Jährige an. Alle acht Organisationen bieten Angebote in der Freizeit der Jugendlichen an. Alle arbeiten mit der Schule zusammen, zum Beispiel werden gemeinsame Projekte (6x) oder Bedürfnisanalysen (7x) im Rahmen des Unterrichts durchgeführt. Die Bedürfnisse der Jugendlichen werden in allen Organisationen mit einbezogen. Die Prinzipien Offenheit (4x), Partizipation (3x), Freiwilligkeit (1x), Empowerment (2x), Ressourcenorientierung (1x) werden explizit genannt.

„Es sagen viele ja wir kommen, dann organisierst du etwas für ein paar hundert Stutz und am Schluss ist dann niemand da. Wir versuchen wirklich von der anderen Seite her zu sagen; organisiert ihr etwas und wenn es steht unterstützen wir euch.“

Arbeitsprinzipien

Die Arbeitsprinzipien lebensweltliche und sozialräumliche Orientierung, geschlechtsreflektierter Umgang, reflektierter Umgang mit kultureller Identifikation, Verbindlichkeit und Kontinuität sowie Selbstreflexion werden nachfolgend anhand der Antworten aus den Interviews beschrieben.

Nach den Grundprinzipien werden weiter andere Regeln oder Prinzipien genannt, wie Alkoholverbot (2x), Gewaltfreiheit (1), kein Rassismus (1x), Toleranz (1x), Kontinuität (1x). In einer Organisation wird Mädchenarbeit geleistet.

Vier Jugendarbeitende haben die Möglichkeit zur Supervision, was jedoch nicht von allen genutzt wird. Drei nehmen Supervision regelmässig in Anspruch, eine Person nimmt keine Supervision in Anspruch. Sechs Organisationen vernetzen sich und tauschen sich mit anderen Jugendarbeitenden aus der Region aus. Ein Jugendarbeitender vernetzt sich insbesondere mit der Schulsozialarbeit.

„Ethnien und Sexualität werden bei uns immer wieder angesprochen und wir regen sie zum Nachdenken an. Bei Talknight gibt es zum Teil Themen über Sexualität oder „anders sein“ von anderen Menschen.“

4.5 Herausforderungen/Schwierigkeiten im ländlichen Raum

Es werden unterschiedliche Schwierigkeiten für die Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum genannt. Nachfolgend werden alle genannten Schwierigkeiten aufgezählt, ohne sie miteinander in Verbindung zu setzen: zu tiefe Stellenprozente (3x), zu tiefer Lohn (2x), fehlende Ansprechperson oder Führung (4x), insbesondere fehlt die fachliche Führung (2x), fehlende Rahmenbedingungen/Auftragsklärung (2x), die Engstirnigkeit der Gemeinden (1x), die Kontinuität (2x), die Personalrekrutierung (2x) sowie umliegende Dörfer ohne Offene Jugendarbeit (1x).

Zu tiefe Stellenprozente

„Für so ein grosses Gebiet braucht es einfach mehr Stellenprozente. Dann wäre ich auch nicht nur alleine verantwortlich.“

„Ich wünsche mir mehr Stellenprozente, weil ich an zwei Orten arbeite habe ich eine Doppelbelastung und dadurch kann ich nie das geben, was ich möchte.“

Zu tiefer Lohn

„Die finanzielle Abgeltung, das ist für mich ein Problem. Wir haben einfach ein tiefes Lohnniveau.“

Fehlende Ansprechperson

„Ich frage mich, was zum Beispiel bei einer Krise passieren würde und was ich machen würde. Ich wüsste nicht, wer meine Ansprechperson ist. Man geht einfach davon aus, das nichts passiert.“

Fehlende Rahmenbedingungen

„Ich mache ganz viele Sachen, die eigentlich nichts mit Jugendarbeit zu tun haben und trotzdem viel Zeit brauchen. Das finde ich schade, weil es von meiner knappen Zeit abgeht.“

Kontinuität

„Kaum haben wir uns vernetzt, schon ist wieder eine neue Person da und man muss Anstrengungen zur Vernetzung machen. Das braucht auch viel Zeit. Die hohe Fluktuation ist ein Problem.“

Personalrekrutierung

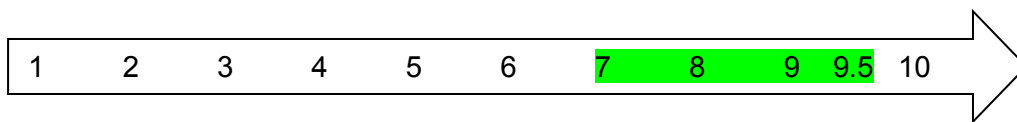
„Das grösste Problem für Leute ab der Fachhochschule sind die Stellenprozente. Die wollen alle lieber hundert Prozent arbeiten und nicht nur fünfzig oder sechzig.“

Umliegende Dörfer ohne Offene Jugendarbeit

„Zukünftig wäre die Idee regional zusammenzuarbeiten. Die Schwierigkeit ist, dass es Gemeinden gibt ohne Jugendarbeit und da fehlt das Verständnis, dass man Ressourcen sparen würde. Es geht immer um die Finanzen.“

4.6 Zufriedenheit der Jugendarbeitenden

Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz wurde anhand einer Skalierungsfrage ermittelt. Zehn bedeutet eine sehr hohe Zufriedenheit, eins bedeutet sehr unzufrieden. Der Zufriedenheitswert liegt zwischen 7 und 9.5. Alle befragten Jugendarbeitenden haben demnach eine hohe Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz. Nachfolgend sind die genannten Gründe für die Arbeitsplatzzufriedenheit als auch die Faktoren zur Verbesserung der Arbeitsplatzqualität aufgelistet.



Gründe der Zufriedenheit am Arbeitsplatz:

- Jahresarbeitszeitmodell
- Hoher Freiheitsgrad und selbstständiges Arbeiten
- Möglichkeit der Aufbauarbeit
- Flexibilität und Selbstbestimmung
- Lohn
- Stellenwert und Akzeptanz der Jugendarbeit in der Gemeinde
- Teamarbeit

Faktoren für eine höhere Arbeitsplatzqualität:

- Stellenwert und Akzeptanz der Jugendarbeit in der Gemeinde
- Zu viele Aufgaben ausserhalb der direkten Jugendarbeit
- Ein gutes Konzept
- Mehr Stellenprozent
- Bessere Vernetzung mit anderen Stellen
- Regionalisierung
- Mehr Lohn
- Abgeltung der Nacht- und Wochenendarbeitszeit

4.7 Übersicht und Darstellung der wichtigsten Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse aus der Internetrecherche und den Leitfadeninterviews werden zum Schluss bildlich dargestellt. Die Rahmenbedingungen und die Zufriedenheit der Jugendarbeitenden sind in einer Tabelle zusammengefasst. Die unterschiedlichen Organisationsmodelle werden mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen auf den folgenden Seiten in einer Übersicht dargestellt.

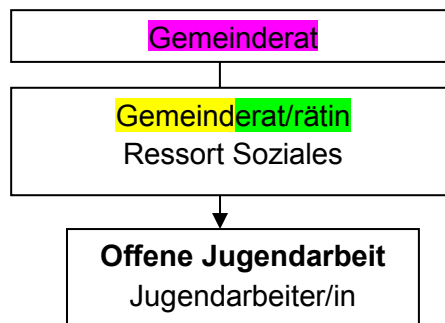
Rahmenbedingungen und Zufriedenheit

Gemeinde Code	Einwohnerzahl gerundet	Stellenprozent	%/1'000 EW	Budget in CHF	Angestellte m/w	Modell	Ausbildungsgrad	Konzept/Leitbild	Zufriedenheit	Verband
A	4000	80	20%	unbekannt	1w	1	mittel	nein	7	Ja
B	5000	30	6%	keines	1w	1	mittel	ja	7.5	nein
C	5000	40	8%	36'000	1m	4	niedrig	nein	8	nein
D	5500	70	12.70%	16'200	1m + 2w	2	hoch	ja	8	nein
E	6000	100	16.60%	30'000	1m + 1w	1	hoch	ja	7.5	nein
F	6000	30	5%	ungenau	1m	2	mittel	nein	9.5	ja
G	5500	100	18.10%	10'000	1m + 1w	3	hoch	ja	9	ja
H	5000	40	8%	18'000	1m + 1w	3	hoch	ja	8	nein

Abb. 8. Übersicht Rahmenbedingungen. Quelle: eigene Darstellung.

Modelle mit den jeweiligen Vor- und Nachteile

Modell 1

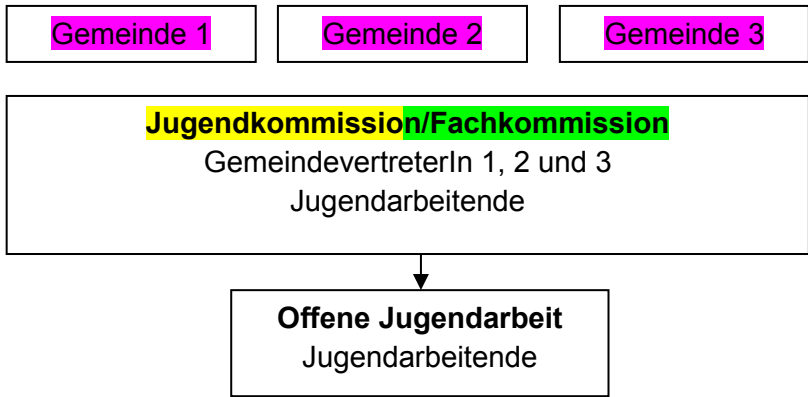


Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Grosser Handlungsspielraum - Hohe Flexibilität - Hohe Verantwortung - Vernetzung innerhalb der Gemein- destruktur - Kurze Wege - Persönlicher Kontakt - Gute Versicherungsleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Personenabhängigkeit - politische Amtsdauer (fehlende Kon- tinuität) - Fehlende Führung (operativ) - Hohe Verantwortung - Fehlende Kompetenzregelung

Abb. 9. Trägerschaft Gemeinde. Quelle: eigene Darstellung

Legende: Normgebende Instanz Strategische Führung Operative Führung

Modell 2



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Kurze Wege - Vernetzung innerhalb der Gemein- destruktur - Persönlicher Kontakt - Zusammenarbeit mit Kommission (Rückendeckung) - Gute Versicherungsleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Personenabhängigkeit - Politische Amtsdauer (fehlende Kontinuität) - Laienschaft der Führungsperson - Strategische und operative Führung nicht getrennt

Abb. 10. Trägerschaft mehrere Gemeinden. Quelle: eigene Darstellung.

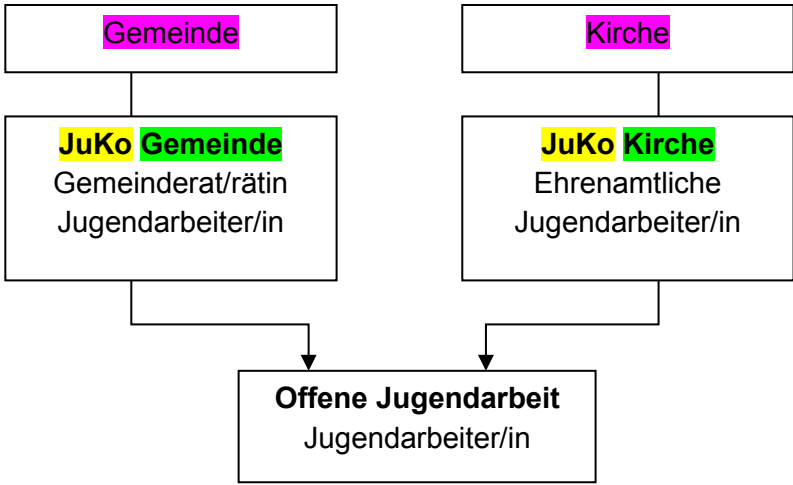
Modell 3



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Rückendeckung durch den Vorstand - Kontinuität, trotz politischer Amtsdauer - Effiziente Zusammenarbeit - Unabhängigkeit und Neutralität - Mehr Gestaltungsfreiheit - Entscheidungskompetenz - Leistungsvertrag und dadurch klarer Auftrag - Trennung der drei Führungsebenen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ehrenamtlichkeit - Besetzung des Gremiums kann schwierig sein - Vernetzung mit Gemeinde ist aufwändiger

Abb. 11. Trägerschaft mehrere Gemeinden als Verein. Quelle: eigene Darstellung.

Modell 4



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Persönlicher Kontakt - Effiziente Zusammenarbeit - Rückendeckung durch Kommission 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzregelung - Entscheidungsträgheit - Strategische und operative Führung nicht getrennt

Abb. 12. Trägerschaft Gemeinde und Kirche. Quelle: eigene Darstellung.

5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Diskussion verbindet die Erkenntnisse aus der Forschung mit theoretischen Bezügen und ermöglicht den Autoren eine Interpretation. Ebenfalls werden bisher nicht erwähnte Zitate aus den Leitfadenterviews zur Veranschaulichung der Daten verwendet. Die Diskussion baut sich anhand der Kapitel aus den Ergebnissen auf: Rahmenbedingungen, Bewertung der Organisationsformen, Prinzipien, Herausforderungen des ländlichen Raums, Zufriedenheit der Jugendarbeitenden.

5.1 Rahmenbedingungen

Trägerschaft und Steuerung

Der DOJ (2007) die Ebenen der normgebenden Instanz, der strategischen Führung und Planung sowie der operativen Führung und Planung zu trennen, wie auch anhand des Modells drei Ebenen des Managements (Kap. 2.3.4) aufgezeigt wurde (S. 7). Nachfolgend werden die Schritte „Führung und Planung“ vereinfacht als „Führung“ genannt. Die Trägerschaften, welche die Organisationen finanzieren und die Rahmenbedingungen, zumindest in finanzieller Hinsicht (Stellenprozente, Budget, Lohn) festlegen, sind die normgebende Instanz.

Im Modell 1 übernimmt eine Person aus der normgebenden Instanz die Funktion der strategischen wie auch operativen Führung. Die Person, welche politisch gewählt ist, übernimmt also Funktionen auf allen drei Ebenen und ist der bzw. dem Jugendarbeitenden direkt vorgesetzt. Im Modell 2 übernimmt die Kommission (JuKo/FaKo) die strategische und operative Führung. In der Kommission haben sowohl Personen aus der normgebenden Instanz als auch Jugendarbeitende (Ausführung) Einsitz. Im Modell 4 übernehmen beide JuKos strategische und operative Funktionen, wobei unklar ist, wem welche Aufgaben und Kompetenzen zukommen. Einzig im Modell 3 sind die drei Ebenen getrennt. Der Vereinsvorstand übernimmt die strategische Führung während sich das Gremium der operativen Führung annimmt. Dazu muss jedoch gesagt werden, dass sich der Vereinsvorstand aus Personen der normgebenden Instanzen zusammensetzt. Dies scheint aber in der Praxis kein Problem zu sein, weil sie ihren Gemeinderat im Vorstand vertreten, wohingegen Schwierigkeiten auftreten, wenn die strategische und operative Führung nicht getrennt werden.

Weiter entsteht die Frage, ob eine operative Führung ohne Fachkenntnisse überhaupt möglich ist. Alle Mitglieder der Trägerschaften, mit Ausnahme der Kirche, sind politisch gewählte Personen, welche ein Laiengremium bilden. Ein Laiengremium kann insbesondere die fachliche Steuerung (siehe Abb. 2) nicht wahrnehmen, weil die Fachkenntnisse fehlen, wie im theoretischen Teil (Kap. 2.3.5) beschrieben wird. Für die Jugendarbeitenden bedeutet dies, dass die Fachkenntnisse allein von ihnen eingebracht werden müssen und eine fachliche Führung weitgehend fehlt. Folgende Aussage aus einem Interview belegt diese Erkenntnis.

„Man muss von unten führen und dem Gremium alles immer von Neuem beibringen.“

Merchel (2009) sagt, dass Führungspositionen häufig konfrontiert sind mit der Anforderung an die Herstellung einer fruchtbaren Kooperation (S. 121). In den untersuchten Organisationen fehlen fachliche Führungspersonen, was für die in der Jugendarbeit Tätigen heisst, dass sie diese Aufgaben übernehmen müssen. Das heisst, Jugendarbeitende übernehmen die operative Führung sowie die operative Umsetzung, insofern dies überhaupt möglich ist. Dies

ist eine hohe Anforderung an Jugendarbeitende und benötigt eine hohe Eigenverantwortung und Initiative.

Berufspersonen der Soziokulturellen Animation, also auch der Offenen Jugendarbeit, sollen den ständigen Spagat zwischen Basisarbeit ganz nahe an den Zielgruppen, aber auch in der intermediären Zwischenposition, wie sie in der Einleitung des Kapitels Offene Jugendarbeit beschrieben wurde, schaffen. Ebenso sei die Balance zu finden zwischen operativen und strategischen Aufgaben. (Hangartner in Wandeler, 2010, S. 278) Inwiefern dies in der operativen sowie strategischen Führung sinnvoll ist, stellen die Autoren in Frage. Unbestritten ist jedoch die zentrale Kompetenz, oder wie es Spierts (1998) sagt, das zentrale Bild der Soziokulturellen Arbeit, das Balancieren des Soziokulturellen Animators bzw. der Animatorin (S. 93).

Personelle Situation

Der DOJ (2007) empfiehlt (s. Kapitel 2.2.6) 200 Stellenprozent auf 10'000 Einwohner (20%/1'000 Einwohner) und auch bei kleinen Gemeinden mindestens 120% (S. 7). Dies bedeutet, dass alle untersuchten Organisationen 120 Stellenprozent bieten müssten, was jedoch keine erreicht. Eine Organisation (Modell 1) erreicht den Anspruch von 20%/1'000 Einwohner, drei kommen mit 12.7%, 16.6% und 18.1% annähernd an den Vorschlag des DOJ heran. Die anderen vier Organisationen sind mit 5-8% weit unter den geforderten Stellenprozent. Die Höhe der Stellenprozent hat keinen Zusammenhang mit der Organisationsform sondern hat viel mehr mit den involvierten Personen in den Gremien sowie den Finanzen zu tun, was die Autoren auf das fehlende Fachwissen zurückführen.

Merchel (2009) schreibt dem Genderaspekt eine wichtige Bedeutung im Sozialmanagement zu, wie im Kapitel 2.3.5 beschrieben wird. Neben einer geschlechterdifferenzierenden Betrachtungsweise muss auch die Geschlechterperspektive alle Handlungsbereiche des Managements prägen. (S. 99) Um der Forderung des DOJs nach einer geschlechterreflektierenden Offenen Jugendarbeit Rechnung zu tragen, kommt der Berücksichtigung des Geschlechts bei der Anstellung von Jugendarbeitenden eine noch höhere Bedeutung zu. Aus Sicht der Autoren ist es für eine professionelle Offene Jugendarbeit unumgänglich, dem Genderaspekt bei der Anstellung von Jugendarbeitenden gerecht zu werden. Dass dies auch mit einem kleinen Stellenpensum (40%) möglich ist, zeigt die Organisation H. Der Zusammenhang zwischen dem Ausbildungsgrad und der Berücksichtigung des Genderaspekts bei der Anstellung von Jugendarbeitenden, bzw. die Ermöglichung einer Anstellung von Mann und Frau führen die Autoren auf die Kompetenz der Argumentation von Personen mit einem hohen Ausbildungsgrad zurück. Nur wer um die Wichtigkeit einer gendergerechten Jugendarbeit weiss, kann mit fachlichen Argumenten gegenüber der Trägerschaft eine Anstellung beider Geschlechter erwirken. Dieser Faktor zeigt zusätzlich auf, wie unumgänglich Fachkenntnisse in der Zusammenarbeit mit einem Laiengremium sind.

Konzept

David Pfulg, Leiter der Fachstelle jugend.gr, dem Dachverband der offenen und verbandlichen Jugendarbeit Graubünden, erwähnt im Interview vom 25. Oktober 2012 die Wichtigkeit eines Konzepts oder Leitbildes im Bezug auf die Auftragsklärung. Es sei wichtig, dass ein ganz klarer Auftrag formuliert sei. Die klare Formulierung des Auftrages legitimiert die Aufgaben der Jugendarbeitenden und minimiert die hohe Personenabhängigkeit von politischen Gremien. Auch der DOJ (2007) empfiehlt unbedingt ein Konzept als Arbeitsgrundlage mit

einem klaren Auftrag, in dem die Rahmenbedingungen und Strukturen geregelt werden. Klare Strukturen begünstigen die Effektivität. (S. 7) Die Trägerschaft, welche die Jugendarbeit initiiert oder überdenkt, setzt sich bei der Er- oder Überarbeitung eines Konzepts mit der Jugendarbeit auseinander und formuliert einen klaren Auftrag. Dieser Prozess begünstigt professionellere Rahmenbedingungen. Die Autoren gehen davon aus, dass für die Erstellung eines Konzepts entweder mit Fachpersonen oder Fachstellen zusammengearbeitet wird oder erfolgreiche Praxisbeispiele herangezogen werden und so eine höhere Qualität des Konzepts und somit auch der Jugendarbeit erreicht werden kann. In fünf untersuchten Organisationen ist ein Konzept oder ein Leitbild vorhanden, in Vieren davon sind Jugendarbeitende mit einem hohen Ausbildungsgrad angestellt. Für die Autoren ist dieser Zusammenhang kein Zufall, sondern zeigt sich in der Forderung der Fachpersonen nach Professionalität. Das Konzept ist zudem ein Ausdruck der Wertschätzung und Wichtigkeit der Offenen Jugendarbeit in einer Gemeinde.

5.2 Bewertung der Organisationsmodelle

Anhand des Modelles der drei Ebenen des Managements (Kap. 2.3.4) lassen sich die beschriebenen Organisationsmodelle bewerten. Auch der DOJ (2007) empfiehlt die unbedingte Trennung der drei Ebenen für die Rahmenbedingungen einer professionellen Offenen Jugendarbeit (S. 7). Wie aus der Darstellung der Modelle in Kapitel 4.7 ersichtlich ist, ist eine Trennung der normgebenden Instanz, der strategischen Führung und der operativen Führung nur in Modell 3 möglich. Die Gemeinden bzw. die Gemeinderäte sind die normgebende Instanz und geben die generellen Ziele, z.B. die Jugendförderung, vor. Beauftragte aus den Gemeinderäten, z.B. Jugendbeauftragte oder der Gemeinderat bzw. die Gemeinderätin mit dem Ressort Soziales, sind Vorstandsmitglieder des Vereins, welcher die strategische Führung übernimmt. Es werden „Strategien und Vorgehensweisen entwickelt, um die Ziele des normativen Managements“, z.B. die Jugendförderung, „zu erreichen“, wie Rüegg-Stürm (2002) die Aufgaben des strategischen Managements beschreibt (S. 114). Die Person aus dem Gemeinderat vertritt den Gemeinderat bzw. die eigene Gemeinde im Vereinsvorstand und bringt umgekehrt die Interessen des Vereins in die Gemeinde zurück. Dem Vereinsvorstand untersteht ein Gremium wie die JuKo oder die FaKo, in dem Ehrenamtliche aus den Gemeinden, aber auch der Stellenleiter bzw. die Stellenleiterin der Offenen Jugendarbeit Einsitz nehmen. Die JuKo bzw. FaKo übernimmt die operative Führung, wobei die Kompetenzen geregelt werden müssen. Bei grösseren Teams in der Offenen Jugendarbeit kann die operative Führungskompetenz auch dem Stellenleiter bzw. der Stellenleiterin übertragen werden. Merchel (2009) geht klar davon aus, dass an Führungspersonen im Sozialmanagement fachliche Anforderungen gestellt werden, dieses Argument unterstützt die Variante, die operative Führung der Fachperson zu überlassen (S. 117). Damit die Bildung von grösseren Teams und die Ernennung einer Stellenleitung möglich werden, braucht es die Zusammenarbeit von mehreren Gemeinden, damit das Gesamtpensum höher ausfällt. Der grosse Vorteil dieser Organisationsform liegt in der Grösse: Die Strukturen sind gegeben und die hohe Personenabhängigkeit wird eingegrenzt. Natürlich ist die Zusammenarbeit immer noch personenabhängig, aber eine einzige, politisch gewählte Person, hat nicht mehr dieselbe Entscheidungskompetenz, wie in anderen Modellen, wo die Jugendarbeitenden direkt dem Gemeinderat bzw. der Gemeinderätin unterstellt sind. Es können grössere Teams gebildet werden, so dass männliche und weibliche Jugendarbeitende eingestellt werden können und somit eine gendergerechte Jugendarbeit geboten werden kann. Schlussendlich steigt die Arbeitsplatzattraktivität zum einen für den Stellenleiter, der eine anspruchsvollere Tätigkeit übernehmen kann, zum anderen für die Jugendarbeitenden, welche in einem Team den nö-

tigen Fachaustausch bekommen und es können höhere und flexiblere Pensen geboten werden. Ausserdem ermöglichen grössere Teams die Schaffung von Praktikumsstellen und Ausbildungsplätzen, was in kleineren Organisationen kaum möglich ist. Die Strukturen lassen eine professionelle Jugendarbeit zu, was von Fachpersonen aus der Sozialen Arbeit gefordert wird, wie La Mantia (2011), Büro für soziokulturelle Entwicklung und Beratung, erforschten (S. 16). Mit der höheren Arbeitsplatzattraktivität steigt die Dauer der Anstellungen und somit die Kontinuität, die in der Offenen Jugendarbeit so bedeutsam ist. Weitere Faktoren werden in diesem Kapitel unter Punkt 5.5 Zufriedenheit der Jugendarbeitenden, genauer beschrieben.

Aus diesen Gründen erachten die Autoren die Organisation der Offenen Jugendarbeit in einem Verein oder allenfalls in einem Zweckverband als die beste Voraussetzung für Professionalität. Insbesondere dann, wenn sich mehrere Gemeinden mit der Organisation der Jugendarbeit zusammen tun. Der Vorteil der Organisation als Verein liegt in der Unabhängigkeit dieses Gremiums und gegenüber dem Zweckverband in der der Mitbestimmungsmöglichkeit der Vereinsmitglieder in der Mitgliederversammlung. Zudem muss bei dieser Organisationsform mittels einer Leistungsvereinbarung der Auftrag klar definiert werden, was für eine gelingende und nachhaltige Jugendarbeit existenziell ist. Nur wenn ein klarer Auftrag vorhanden ist, kann er erfüllt werden.

Das Funktionieren der Zusammenarbeit und schlussendlich der Jugendarbeit in Modellen, wo die Jugendarbeitenden direkt der Gemeinde unterstellt sind, z.B. in Modell 1, 2 und 4, hängt sehr von einzelnen Personen ab, die politisch gewählt sind und die je nach dem, nach vier Jahren wieder wechseln. Die hohe Personenabhängigkeit steht im Widerspruch zur Professionalität und vor allem zur Kontinuität und Verlässlichkeit, welcher der DOJ (2007) fordert: „Um die notwendige Kontinuität und Professionalität zu gewährleisten, braucht die Offene Kinder- und Jugendarbeit verlässliche Rahmenbedingungen. Dazu gehören eine verbindliche und kontinuierliche Absicherung in Politik und Gemeinwesen, sowie professionelle Strukturen durch fachlich ausgewiesene Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen“. (S. 5.) Im Sinne einer Standortbestimmung kann also gesagt werden, dass nur gerade zwei der acht untersuchten Organisationen dem idealen Organisationsmodell entsprechen und optimale Rahmenbedingungen für eine professionelle Offene Jugendarbeit bieten.

5.3 Prinzipien

Die Grundprinzipien Offenheit, Freiwilligkeit und Partizipation und die fünf Arbeitsprinzipien der Offenen Jugendarbeit gelten für den Dachverband der Offenen Jugendarbeit als Grundpfeiler. Laut dem DOJ (2007) trägt die Anwendung der Grundprinzipien zur fachlichen Substanz in der Offenen Jugendarbeit bei (S. 4). Obwohl die Grundprinzipien in den Interviews nicht beim Namen genannt wurden, fanden sie im Arbeitsalltag Anwendung. Den Autoren fielen jedoch die fehlenden fachlichen Fachausdrücke auf. Es fehlt die Möglichkeit der fachlichen Argumentation von Personen mit mittlerem oder tiefem Ausbildungsgrad gegenüber den politischen Laienbehörden. Die Autoren gehen davon aus, dass Faktoren wie Supervision oder Fachaustausch im Team die Selbstreflexion erhöht. Bei der Hälfte der Organisationen besteht keine Möglichkeit eine Supervision in Anspruch zu nehmen. Dies ist besonders bei Jugendarbeitenden, bei denen der Fachaustausch im Team fehlt, problematisch. Wie bereits erwähnt, dient die Supervision dazu, sich von gewissen Situationen Abstand zu verschaffen und andere Perspektiven einzunehmen (Schröder & Leonhardt, 1998, S. 150). Bleibt einem Einzelarbeitenden dieser Austausch verwehrt, so wird ihm der aus Autorensicht

wichtige Fachaustausch vorenthalten. Dies hat Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit mit Jugendlichen. Aufholbedarf sehen die Autoren weiter beim Prinzip des geschlechtsspezifischen Umganges. Lediglich eine Organisation bietet Mädchenspezifische Angebote. Auch sind nur bei der Hälfte der Organisationen Mitarbeitende beider Geschlechter angestellt. Was bedeutet, dass diese nicht auf geschlechterspezifische Bedürfnisse eingehen können. Beim Prinzip der Verbindlichkeit und Kontinuität sehen wir hier die grösste Problematik. Seitens der Angestellten liegen die Schwierigkeiten bei den Stellenprozenten. Wie Pfulg am 25. Oktober 2012 erwähnte, sind gute Organisationsstrukturen erst ab 50 Stellenprozenten und mehr möglich. Weiter fügt er hinzu, dass es wenig gut ausgebildete Leute mit Erfahrung, die später für 20 oder 30 Stellenprocente irgendwo arbeiten gingen, gäbe. Die entsprechende Entlohnung sei selbst für einen Kanton wie Graubünden viel zu tief, um davon leben zu können. Ein weiterer Faktor, der sich für die Kontinuität als hinderlich darstellt, sei die politische Abhängigkeit der Offenen Jugendarbeit, welche sie durch die Angliederung an die Gemeinden mit sich bringt. Die Personen, welche Entscheidungsbefugnisse über die Offene Jugendarbeit haben, sind politisch gewählt und haben ihr Amt je nach dem nur vier Jahre inne. Je nach Person und politischer Orientierung können die Rahmenbedingungen variieren und somit die Arbeit für die Jugendarbeitenden erschwert werden. Eine gesetzliche Verankerung, wie es im Kanton Bern der Fall sei und wie Gander es bereits erwähnte, könne dieser Problematik Abhilfe verschaffen.

Die Prinzipien der lebensweltlichen und sozialräumlichen Orientierung, sowie des reflektierten Umganges mit kulturellen Identifikationen wurde in den acht Organisationen mehr oder weniger berücksichtigt. Die Jugendarbeitenden haben ein grosses Interesse Ideen und Vorschläge der Jugendlichen anzuhören und diese auch umzusetzen. Die Art und Weise der Fragestellung und Durchführung lässt aber kritische Überlegungen zur Professionalität zu. Partizipation wird von Wettstein et al (1999) beschrieben als Mitentscheidung, Mitbeteiligung an der Realisation und Kontrolle (S. 113).

„Das ist aufgrund des Orakels, das Orakel ist etwas das auch über den Verband gekommen ist. Wir machen eine Art, einen Nachmittag mit Jugendlichen. Wir sitzen zusammen und sagen, schaut, was fehlt, was wollt ihr.“

In Bezug auf das Prinzip des reflektierten Umganges mit der kulturellen Identifikation, was in der Schweiz mit immer mehr divergierenden Kulturen von grosser Wichtigkeit ist, haben die Autoren in mehreren Organisationen Aussagen angetroffen, welche dieses Prinzip widerspiegeln, ohne dass es jedoch explizit genannt wurde.

„Die eigene Haltung natürlich welche wir vertreten und auf die Jugendlichen abwälzen möchten. (...) Ja und die persönliche Grundhaltung schon auch. Das Auftreten, man ist anständig mit den Leuten und ist offen gegenüber zum Beispiel Homosexualität und all diesen Sachen. Das lebt man ihnen auch vor natürlich. (...) Und ja, dass jeder so sein kann wie er will und sich nicht verstellen muss und wenn jemand das Gefühl hat er muss jetzt irgendjemand runtermachen dann intervenieren wir. Ethnien und Sexualität werden bei uns auch immer wieder angesprochen und sagen, und sie zum Nachdenken anregen. Bei Talknight gibt es zum Teil Themen über Sexualität oder manchmal ist das Thema, wir hatten das Projekt „anders anders“, wo es genau

um das gegangen ist. Um andere Menschen und dort ging es auch um Schwarze um Behinderte, einfach verschiedene Anlässe zum Thema „anders sein“ wurden gemacht. Und die Integration von Jugendlichen mit verschiedenen Nationalitäten, das sie auch zusammen sein können und ganz normal miteinander Sport machen können und so ohne dass irgendwelche Konflikte entstehen. Wenn Konflikte entstehen, versuchen wir zusammen mit den verschiedenen Parteien die ausdiskutieren und dies zu beheben.“

5.4 Herausforderungen im ländlichen Raum

Finanzielle Mittel

Die Finanzierung wird als Hauptschwierigkeit im ländlichen Raum genannt. Für im Verhältnis eine kleine Anzahl Jugendlicher soll dennoch eine möglichst professionelle Offene Jugendarbeit angeboten werden können. Dieses Problem wird in den Interviews mehrmals genannt, jedoch nicht immer im gleichen Zusammenhang. Es mangelt an Geld für höhere Löhne, für mehr Stellenprozente, für grössere Projektbudgets, für Infrastruktur etc. Dass mit mehr finanziellen Mitteln bessere Rahmenbedingungen ermöglicht werden könnten, scheint klar. Die Frage, welche sich den Autoren stellt, ist aber vielmehr, wie kann mit einem geringen Budget dennoch eine professionelle Offene Jugendarbeit ermöglicht werden? Darauf wird in der Schlussfolgerung dieser Arbeit genauer eingegangen.

Personal

Aus den Forschungsergebnissen und dem Interview mit David Pfulg (25.10.2012) geht heraus, dass eine Herausforderung der Offenen Jugendarbeit im ländlichen Raum die Personalrekrutierung ist. Zum einen steht die Forderung nach gut ausgebildeten Personen und zum anderen können nicht die erwünschten Rahmenbedingungen geboten werden. Die Frage ist also: Welches sind die Rahmenbedingungen, damit Personen aus der Sozialen Arbeit, insbesondere der Soziokultur, den Weg in die Jugendarbeit im ländlichen Raum finden? Was Jugendarbeitende von ihrem Arbeitsplatz erwarten, zeigt das Kapitel Zufriedenheit (5.5) auf.

„Die hohe Fluktuation ist ein Problem, die letzten Mitarbeiterinnen waren immer nur ein Jahr da. Zum einen waren die tiefen Stellenprozente ein Problem oder eine Mitarbeiterin hat ein Kind bekommen (...) oder die falsche Vorstellung von Jugendarbeit. Wenn man kommt mit einer riesigen Ausbildung hat man ganz klare Erwartungen an die Stelle, die dann nicht erfüllt werden. Wenn man merkt, dass man nur einen Viertel der Ausbildung brauchen kann, dann ist das sehr zermürend. Das grösste Problem für Leute ab FH sind aber die Stellenprozente. Unsere Stelle würde dann interessant werden, wenn wir die umliegenden Dörfer, welche keine Jugendarbeit haben, anhängen könnten.“

Fehlende Professionalität

Die fehlende Professionalität ergibt sich aus der Sicht der Autoren zum einen aus den fehlenden Rahmenbedingungen, zum anderen aus der fehlenden Fachlichkeit der Jugendarbei-

tenden. Wobei diese beiden Faktoren eine gegenseitige Wechselwirkung haben. Wo Fachkräfte der Sozialen Arbeit tätig sind, können Forderungen nach besseren Rahmenbedingungen besser begründet werden. Die Häufigkeit der Laiengremien setzt eine hohe Fachlichkeit der Jugendarbeitenden voraus. Fehlt diese, können wichtige Grundlagen nicht gefordert und umgesetzt werden.

Nachbargemeinden ohne Jugendarbeit

Gemeinden mit Zentrumsfunktion sind im ländlichen Raum häufig damit konfrontiert, dass Jugendliche aus anderen Gemeinden ihre Freizeit in Angeboten der Offenen Jugendarbeit verbringen, ohne dass sich diese Nachbargemeinden finanziell beteiligen. Um den angrenzenden Gemeinden Druck aufzusetzen, wird der Zugang zum Angebot allen Jugendlichen verwehrt, welche nicht aus der Zentrumsgemeinde stammen. Dies widerspricht dem Prinzip der Offenheit. Es wird eine künstliche Trennung erzeugt, welche für Jugendliche schwer verständlich und auf dem Hintergrund der Verinselung der Lebenswelt von Jugendlichen, wie sie im Kapitel 2.1.3 beschrieben wird, kaum nachvollziehbar ist.

5.5 Zufriedenheit der Jugendarbeitenden

Das Bild der Zufriedenheit bei den interviewten Jugendarbeitenden deckt sich mit den Erkenntnissen von La Mantia (2011). Die Untersuchung zur Arbeitsplatzattraktivität im Auftrag des Dachverbands jugend.gr zeigt, dass zu niedrige Löhne, zu kleine Pensen für grosse Gebiete, schlechte Akzeptanz für die Jugendarbeit in der Gemeinde, Schwierigkeiten mit Laien und Freiwilligen als Arbeitgeber, unattraktive Arbeitszeiten und Einzelstellen (keine abschliessende Aufzählung) sich negativ auf die Arbeitsplatzattraktivität auswirken. Eine hohe Qualität am Arbeitsplatz ist für die Gewährleistung der Kontinuität eminent wichtig. Der Lohn ist laut La Mantia (2011) der wichtigste Grund bei der Wahl des Arbeitgebers. Die Fluktuationsrate und die Schwierigkeit, geeignete Fachkräfte zu finden, hängen direkt mit der Attraktivität der Arbeitsbedingungen zusammen. Je besser die Arbeitsbedingungen (Professionalität, Lohn, Akzeptanz etc.) sind, desto eher lassen sich Fachkräfte finden, die eine Stelle über einen längeren Zeitraum besetzen. (S. 6)

6 Schlussfolgerungen

Den Abschluss der vorliegenden Bachelorarbeit bilden die Schlussfolgerungen in diesem Kapitel. Die Fragestellungen werden beantwortet und die Berufsrelevanz für die Soziale Arbeit aufgezeigt. Es werden Empfehlungen für die Praxis der Offenen Jugendarbeit im ländlichen Raum der Ostschweiz beschrieben und ein Fazit gezogen. Der Ausblick verweist auf die nächsten Schritte der weiteren Professionalisierung.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

6.6.1 Wie ist die Offene Jugendarbeit in ausgewählten ländlichen Gemeinden der Ostschweiz organisiert?

Verbandliche und kantonale Vernetzung

Die Kantone Thurgau, Schaffhausen, Graubünden und Glarus sind in einem regionalen oder kantonalen Verband organisiert und sind damit Mitglied im Dachverband Offene Jugendarbeit Schweiz, dem DOJ. Die Verbände bilden die Koordinationsstellen für die Offene, und zum Teil auch verbandliche, Jugendarbeit. Dadurch entsteht die Möglichkeit für Gemeinden, sich von Fachpersonen bezüglich der Offenen Jugendarbeit beraten oder sogar coachen zu lassen. In den Kantonen Appenzell und St. Gallen besteht kein Netzwerk, in welchem eine Mitgliedschaft für Organisationen ermöglicht wird. Damit fehlt aus Autorensicht die Möglichkeit für Gemeinden, welche die Offene Jugendarbeit aufbauen möchten, sich fachlichen Rat zu holen bzw. wäre eine kantonale Anlaufstelle niederschwelliger als eine Fachstelle aus einer anderen Region wie zum Beispiel La Mantia, das Büro für Soziokulturelle Entwicklung und Beratung in Luzern oder als das Kompetenzzentrum für Regional- und Stadtentwicklung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Organisationsmodelle

Der ländliche Raum gliedert sich in drei Raumtypen: den periurbanen ländlichen Raum, die alpinen Tourismuszentren und den peripheren ländlichen Raum. Nicht in allen Gemeinden im peripheren ländlichen Raum ist die Offene Jugendarbeit installiert und so erhalten die umliegenden Zentrumsgemeinden, welche oftmals im periurbanen ländlichen Raum liegen, eine höhere Bedeutung für die Jugendlichen. Die Organisationsmodelle der Offenen Jugendarbeit in den acht ausgewählten Gemeinden lassen sich in vier verschiedene Typen gliedern. Im Modell 1 ist die Offene Jugendarbeit direkt der Gemeinde angegliedert, d.h. die Trägerschaft ist die Gemeinde. Der Unterschied zum Modell 2 ist die Anzahl der Gemeinden. Im Modell 2 haben sich mehrere Gemeinden zu einer Jugendkommission bzw. Fachkommission zusammengetan und bilden die Trägerschaft für die Offene Jugendarbeit, welche für die Gemeinden zuständig ist. Eine andere Möglichkeit der Zusammenarbeit von mehreren Gemeinden im Bereich der Offenen Jugendarbeit besteht in der Bildung eines Vereins, der die Trägerschaft bildet (Modell 3). Im Modell 4 bilden Kirche und Gemeinde die Trägerschaft und führen die Offene Jugendarbeit innerhalb einer Gemeinde.

6.6.2 Welches sind die Herausforderungen der Offenen Jugendarbeit im ländlichen Raum und wie wirken sich diese auf die Professionalität aus?

Die Herausforderungen der Offenen Jugendarbeit decken sich zum Teil mit den allgemeinen Herausforderungen des peripheren ländlichen Raums, wie sie im theoretischen Teil beschrieben werden. Es geht um die Erhaltung und optimalen Organisation der regionalen Infrastruktur und um die Bewahrung eines Angebots von interessanten, qualifizierten Arbeitsplätzen. Da die Offene Jugendarbeit ein eher neueres Arbeitsfeld ist, geht es weniger um die Erhaltung als um die Schaffung von regionaler Infrastruktur bzw. die Schaffung einer regionalen Jugendarbeit.

Die knappen finanziellen Möglichkeiten haben einen Einfluss auf fast alle Faktoren, wie sie in der Diskussion erwähnt wurden, und sind deshalb ein wesentlicher Teil der Professionalisierung der Offenen Jugendarbeit. Ohne die minimalsten finanziellen Möglichkeiten kann keine Jugendarbeit geleistet werden, wie der DOJ sie in den Grundlagen vorschlägt. Zum einen werden von den Verantwortlichen zu tiefe Stellenprozente auf die Anzahl der Einwohnerinnen und Einwohner gesprochen und so oftmals verhindert, dass eine Jugendarbeiterin und ein Jugendarbeiter eingestellt werden können und dem Genderaspekt Rechnung getragen wird. Zu tiefe Löhne sind eine weitere Folge der Finanzknappheit und führen zu einer geringeren Arbeitsplatzattraktivität, was sich auf die Fluktuation und auf die Problematik der Personalrekrutierung auswirkt. Mit einem zu häufigen Personalwechsel wird der Aufbau einer starken Beziehung schwierig bzw. kann die vom DOJ geforderte Kontinuität nicht erreicht werden. Je tiefer die Arbeitsplatzattraktivität ist, desto schwieriger ist es, geeignete Fachpersonen für die Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum zu finden. Ausgebildete der Sozialen Arbeit setzen Rahmenbedingungen voraus, welche eine professionelle Jugendarbeit ermöglichen.

Die fehlende Berufsidentität, wie sie Spierts (2005) nennt, ist zwar kein landspezifisches Problem, die Folgen wirken sich auf dem Land aber stärker aus (S.4). Die Rekrutierung von ausgebildeten Berufsleuten, insbesondere aus der soziokulturellen Animation, ist im ländlichen Raum ein grosses Problem, wie die Ergebnisse aus den Interviews zeigen. Zum einen gibt es wenig gutausgebildete Jugendarbeitende, zum anderen „wandern“ diese in andere Berufsfelder ab.

6.6.3 Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für die Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum bezüglich der Organisation?

Aufgrund der knappen Ressourcen kleinerer Gemeinden im ländlichen Raum ist eine Regionalisierung der Jugendarbeit, das heisst eine Zusammenarbeit verschiedener Gemeinden bezüglich der Jugendarbeit, in Zukunft der einzig mögliche Weg, auch mit kleinem Budget und einer kleiner Anzahl Jugendlicher eine professionelle Jugendarbeit anbieten zu können. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch grössere Teams kann eine Stellenleitung geschaffen werden, die Fachkompetenzen mitbringt und die Jugendarbeitenden fachlich führen kann. So wird auch eine Anstellung von Jugendarbeitenden mit einem tieferen Ausbildungsgrad möglich und es könnten Praktikumsstellen oder Ausbildungsplätze angeboten werden. In grösseren Teams findet ein Fachaustausch statt, von dem die Jugendarbeitenden in den kleinen Gemeinden profitieren und nicht Einzelkämpfer bleiben. Durch die Teamzusammensetzung mit weiblichen und männlichen Jugendarbeitenden kann dem Genderaspekt auch bei kleinen Pensen Rechnung getragen werden. Ausserdem steigt die Arbeitsplatzattraktivität mit der Regionalisierung durch oben genannte Faktoren und damit auch die Kontinuität und Dauer der Anstellungen. Es können höhere und flexiblere Pensen angeboten werden. Zusätzlich entsteht durch die Stellenleitung eine berufliche Perspektive für Personen mit einer Ausbildung der Sozialen Arbeit, zum Beispiel Soziokulturelle Animatoren. Indem Führungsstellen geschaffen werden, wandern Jugendarbeitende nicht in andere Berufsfelder ab, sondern haben Aufstiegsmöglichkeiten, wenn sie sich beruflich verändern und weiterentwickeln möchten. Pfulg bringt es auf den Punkt und sagt, dass langfristig kein Weg an der Regionalisierung der Jugendarbeit im ländlichen Raum vorbei führt. Wichtig im Prozess der Regionalisierung ist jedoch die Verhinderung einer Zentralisierung. Die Gemeinden müssen ihre Identität unbedingt beibehalten können und in jedem Fall müssen in allen Gemeinden örtliche Gegebenheiten miteinbezogen werden. Regionalisierung darf in keinem Fall einen Identitätsverlust der Gemeinde heissen, sondern soll die Identität der Region stärken.

6.2 Empfehlungen für die Praxis

Die Autoren empfehlen der Praxis im Sinne einer weiteren Professionalisierung der Offenen Jugendarbeit aufgrund der Diskussion folgende Schritte:

Nationale Ebene

- Gewerkschaftsgründung

Die Offene Jugendarbeit braucht ein eigenes Berufsverständnis innerhalb der Sozialen Arbeit und muss sich eine eigene, selbstbewusste Identität schaffen. Dazu könnte die Gründung einer Gewerkschaft beitragen. Die Gewerkschaft könnte sich für jugendarbeitsspezifische Anliegen einsetzen, wie zum Beispiel für die Generierung von Nacht- und Wochenendzulagen, wie sie in anderen Berufsgruppen schon lange üblich sind.

Kantonale Ebene

- Ausbau der kantonalen Koordinationsstelle

Die kantonale Koordinationsstelle hat die Entwicklung der Offenen Jugendarbeit zu fördern und Gemeinden zu unterstützen, welche die Offene Jugendarbeit initiieren oder ausbauen wollen. Sie soll fachliche Anlaufstelle sein und Gemeinden beim Aufbau der Offenen Jugendarbeit unterstützen. Weitere Aufgaben der kantonalen Koordinationsstelle könnten fachspezifische Weiterbildungen für Jugendarbeitende, aber auch für Behörden- und Kommissionsmitglieder, Austausch und Vernetzung von Jugendarbeitsstellen und Organisationen und Information sein. Wichtig dabei ist die Aufgabenklärung zwischen Koordinationsstelle, Verband oder externen Fachstellen. Ein Ausbau der kantonalen Koordinationsstellen, vor allem in den Kantonen Appenzell Ausserrhoden und Thurgau, steigerte die Zahl der Gemeinden mit Offener Jugendarbeit.

- Gründung eines regionalen oder kantonalen Verbandes oder Vereines

Die Gründung eines kantonalen Verbandes oder Vereins in den Kantonen, die bisher keine kantonale Vernetzung der Offenen Jugendarbeit kennen, und der Beitritt zum DOJ ermöglichen den Zugang zu berufsspezifischen Informationen, welche für eine laufende Weiterentwicklung der kommunalen Jugendarbeit wichtig sind. Die Gründung sehen die Autoren als eine weitere Aufgabe der kantonalen Koordinationsstelle.

Kommunale Ebene

- Regionalisierung

Der Zusammenschluss von mehreren Gemeinden und somit die Regionalisierung der Offenen Jugendarbeit und die gemeinsame Nutzung der vorhandenen Ressourcen tragen massgeblich zur Professionalisierung bei, wie in der Diskussion begründet wird. Durch die gezielte und breite Information, zum Beispiel der DOJ-Grundlagen, und Best Practise Beispielen kann der Nutzen (die gemeinsame Nutzung der Ressourcen und die Kosteneffizienz) der Regionalisierung auf Behördenebene aufgezeigt werden. Wichtig ist, dass Gemeindebehörden an diese Informationen gelangen bzw. informiert werden. Dies könn-

te eine Aufgabe der kantonalen Koordinationsstelle sein (vgl. Ausbau der Koordinationsstelle).

- Organisationsform

Die Trennung der drei Ebenen ist aus dem Blickwinkel der Professionalisierung unumgänglich und ermöglicht eine breite Abstützung der Offenen Jugendarbeit auf politischer und fachlicher Ebene. Erreicht wird diese Trennung mit dem Modell des Vereins. Eine andere Möglichkeit wäre die Externalisierung der strategischen Führung an eine externe Fachstelle, wie sie zum Beispiel David Pfulg führt. Wichtig ist, dass die Ebenentrennung von der Offenen Jugendarbeit gefordert wird, in dem sie vorhandene Modelle aus der etablierten Managementlehre zur Argumentation nimmt.

- Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität

Attraktive Arbeitsbedingungen in der Offenen Jugendarbeit fördern die Kontinuität und die Rekrutierung von Fachpersonen in den ländlichen Raum. Das Lohnniveau könnte durch die angemessene Entlohnung von Wochenend- und Nachtarbeitszeiten gehoben werden. Dafür braucht es eine Vernetzung der Jugendarbeitenden auf kantonaler und weiter auf nationaler Ebene.

- Praktikumsstellen und Ausbildungsplätze

Mit der Regionalisierung und der damit einhergehenden Vergrößerung der Organisationen könnte das Angebot von Praktikumsstellen und Ausbildungsplätzen erhöht werden. Ein gutes Angebot an Praktikas und die Möglichkeit, berufsbegleitend ein Studium der Sozialen Arbeit oder eine höhere Fachschule absolvieren zu können, fördert den Einstieg ins Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit. Für Jugendliche, welche sich für den Beruf interessieren, würde die Schwelle in den Berufseinstieg herabgesetzt und sie bleiben, durch die Verbindlichkeit der Studienzzeit, mehrere Jahre an derselben Stelle. Durch die örtliche Gebundenheit bleiben sie in der Region und arbeiten höchstwahrscheinlich auch nach Abschluss der Ausbildung im ländlichen Raum, weil sie die Strukturen schon während der Ausbildung kennen gelernt haben.

6.3 Ausblick und Vision

Der Autor bzw. die Autorin wünschen sich für die Offene Jugendarbeit eine Zukunft, ohne die Frage nach dem „ob“, sondern mit der Frage nach dem „wie“.

Die Offene Jugendarbeit im ländlichen Raum der Ostschweiz ist in allen Gemeinden etabliert und regionale Organisationen bieten Rahmenbedingungen für eine professionelle Jugendarbeit. Nicht in jeder ländlichen Gemeinde der Ostschweiz braucht es Pioniere, welche die Jugendarbeit aufbauen und die Behörden erneut von der Wichtigkeit der Offenen Jugendarbeit überzeugen müssen, sondern die Rahmenbedingungen für eine professionelle Jugendarbeit sind auch auf Behördenebene eine Selbstverständlichkeit. In Zukunft sollen sich Gemeinden und Trägerschaften mehr mit der Frage beschäftigen, wie die Jugendförderung und die Jugendarbeit als Teil davon, optimal umgesetzt werden kann. Die Jugendarbeit hat einen hohen Stellenwert in der Gemeindestruktur und eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung. In allen Gemeinden ist eine angepasste Form der Jugendarbeit installiert und regional sinnvolle Zusammenschlüsse der Offenen Jugendarbeit sind vollzogen. Die Gemeinden arbeiten regional zusammen und nutzen so vorhandene Ressourcen. Die Jugendarbeit bewegt sich nahe der Lebenswelt der Jugendlichen und bleibt trotz der stabilen Organisationsstruktur beweglich, flexibel und wird der Mobilität der Jugend gerecht. In allen Organisationen arbeiten ausgebildete Fachpersonen der Sozialen Arbeit, welche in den Organisationen auch auf strategischer Ebene tätig sind. Es braucht in Zukunft Professionelle, die sich sowohl auf operativen wie auch auf der strategischen Ebene für die Jugendlichen einsetzen.

Das Arbeitsfeld Jugendarbeit bietet Arbeitsplätze mit Entwicklungsmöglichkeiten in beruflicher und persönlicher Hinsicht. Vom Praktikanten zum Jugendarbeiter bzw. Jugendarbeiterin in Ausbildung bis zum Berufseinsteiger und Führungsperson finden alle einen Platz in der Jugendarbeit, welcher ihrem Ausbildungsgrad und Erfahrung entspricht. Das berufsspezifische Wissen geht nicht mehr verloren, weil Jugendarbeitende mit jahrelanger Erfahrung nicht in andere Berufsfelder der Sozialen Arbeit abwandern, sondern sie finden neue Herausforderungen innerhalb des Berufsfeldes und geben dieses weiter. In Zukunft besteht eine eigene, starke Berufsidentität die sich auch dahin gehend zeigt, dass viele junge Erwachsene sich für den Beruf interessieren und ein Studium in Sozialer Arbeit anstreben und auch im ländlichen Raum die Stellen mit Professionellen gedeckt werden können.

Durch die starke Berufsidentität hat die Offene Jugendarbeit eine gewichtige Bedeutung auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene und führt einen Fachdiskurs, in den Erkenntnisse aus der Forschung einfließen und der diese mit Praxiswissen verknüpft. Daraus resultiert die gesetzliche Verankerung der Jugendarbeit auf nationaler Ebene, welche die Bedingungen für die Jugendarbeit in der gesamten Schweiz reguliert.

7 Schlusswort und Danksagung

„Wer die Jugend hat, hat die Zukunft!“

Napoleon Bonaparte 18. Jahrhundert.

Die Offene Jugendarbeit als Arbeit mit und für Jugendliche hat die Aufgabe, sich in der Gesellschaft und Politik Gehör zu verschaffen. Wer für die Jugend arbeitet, arbeitet für die Zukunft. Und was gibt es Befriedigenderes, als sich für die Jugend und damit für die Zukunft einzusetzen und zu engagieren, ob auf ehrenamtlicher oder professioneller Ebene.

Die Autorenschaft dankt allen Beteiligten für die grosse Unterstützung im Prozess der Entstehung dieser Bachelorarbeit. Allen voran den Jugendarbeitern und Jugendarbeiterinnen aus der Praxis, die sich für die Leitfadeninterviews zur Verfügung stellten und den Forschenden einen Einblick in ihre Praxis gewährten. Ohne ihre Mithilfe wäre eine Forschung nicht möglich gewesen. Weiter danken die Autoren den Fachpersonen Markus Gander und David Pfulg, welche mit ihren langjährigen Praxiserfahrungen und ihrem Know How in der Offenen Jugendarbeit wichtige Inputs für die Bachelorarbeit lieferten. Ein grosses „Danke“ geht an Peter Sutter und Alexandra und Markus Büchel für das wertvolle Korrekturlesen und an Silvia Klauser für die gestalterische Umsetzung. Die Unterstützung aus den Fachpools der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Werner Riedweg, Prof. Dr. Marius Metzger, Martin Ineichen und Gabi Hangartner war sehr hilfreich. Nicht zuletzt danken die Autorin und der Autor ihren Partnern für die Geduld und die Unterstützung in herausfordernden Stunden und die Motivation.

Quellenverzeichnis

- Aeppli, Sebastian (2008). *ZGB/OR. Zivilgesetzbuch und Obligationenrecht mit Nebengesetzen und Verordnungen sowie Bundesgerichtspraxis*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE]. (2000). *Im Rahmen des Monitorings ländlicher Raum verwendete Raumtypologien*. Gefunden am 03. Juni 2012, unter <http://www.are.admin.ch/themen/laendlich/00792/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE]. (2012). *Nicht-städtisch, rural oder peripher – wo steht der ländliche Raum heute?* Gefunden am 01. Juni 2012, unter http://www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen/00132/index.html?lang=de&download=NHzLp-Zeg7t,lnp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDd4N,fGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A—
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE]. (ohne Datum). *Ländlicher Raum*, gefunden am 14.10.2012 unter <http://www.are.admin.ch/themen/laendlich/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE]. (ohne Datum). *Standortbestimmung im ländlichen Raum*, gefunden am 14.10.2012 unter <http://www.are.admin.ch/dokumentation/00121/00224/index.html?lang=de&msg-id=1140>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2011). *Erwerbstätige nach Sektoren und Geschlecht*. Gefunden am 11.10.2012, unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/key/erwerbstaetige0/nach_sektor_und_region.html
- Dachverband offene Jugendarbeit (DOJ). (ohne Datum). *Regionale und kantonale Netzwerke der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz*, gefunden am 27.11.2012 unter http://www.doj.ch/fileadmin/downloads/ueber_Doj/kantonaverbaende/Netzwerkkarte.pdf
- Dachverband offene Jugendarbeit Schweiz (DOJ). (2007). *Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen*. (Broschüre). Moosseedorf: Autor.
- Deinet, Ulrich und Krisch, Richard (2002). *Der sozialräumliche Blick der Jugendarbeit. Methoden und Bausteine zur Konzeptentwicklung und Qualifizierung*. Leverkusen: Leske + Budrich
- DOJ-Fachtagung (2005). *Professionalität und Professionalisierung*, gefunden am 02.10.2012 unter http://kompass.smz-vs.ch/home/GRVisp/nik_/Jugendarbeitsstelle/arbeitshilfen/Fachreferat%20von%20Marcel%20Spierts.pdf?searchterm=fachreferat,
- Drogand-Strud, Michael und Rauw, Regina (2005). *Geschlechtsbezogene Pädagogik in der Offenen Jugendarbeit*. In Ulrich Deinet & Benedikt Sturzenhecker (Hrsg.), *Handbuch Offene Jugendarbeit* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag
- Flick, Uwe und Von Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (Hrsg.) (2008). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gabler Verlag (Herausgeber), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Zweckverband, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7111/zweckverband-v5.html>
- Galuske, Michael (2003). *Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. (5. Aufl.). Weinheim und München: Juventa Verlag.

- Heusser, Rolf; Hurschler, Regula & Pulfer Boris (2012). Stadt – Land: Rahmenbedingungen für eine wirksame offene Kinder- und Jugendarbeit im entsprechenden Umfeld. *InfoAnimation*. 2012 (26), 2-4.
- Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (KKJF) (ohne Datum). *Kinder- und Jugendförderung in den Kantonen*, gefunden am 30.11.2012, unter <http://sodk.ch/index.php?id=208&L=0>
- Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (KKJF) (ohne Datum). *Positionspapier. Standards der Kinder- und Jugendförderung Schweiz*. Gefunden am 30.11.2012, unter http://sodk.ch/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Kinder_und_Jugend/KKJF_Positionspapier_Standards_dt_def_2008.pdf
- La Mantia. Büro für soziokulturelle Entwicklung und Beratung. (2011). *Förderung der Arbeitsplatzattraktivität und Unterstützung bei der Rekrutierung von Fachkräften für die Professionelle Jugendarbeit. Massnahmenvorschläge für den Dachverband Jugendarbeit Graubünden*. Luzern: La Mantia-Bütler, Alexandra.
- Mayer, Horst Otto (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. (5. Aufl.). München Wien: Oldenbourg Verlag.
- Merchel, Joachim (2009). *Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit*. Juventa Verlag Weinheim und München.
- Prof. Dr. Metzger, Marius (2009). *Sampling: Wie kommt man zur Stichprobe?* Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Rüegg-Stürm, Johannes (ohne Datum). *Das neue St. Galler Management-Modell*, gefunden am 27.11.2012 unter <http://www.ing-pk.de/images/Das-neue-St.Galler-Management-Modell.pdf>
- Schröder, Achim und Leonhardt, Ulrike (1998). *Jugendkulturen und Adoleszenz. Verstehende Zugänge zu Jugendlichen in ihren Szenen*. Neuwied: Leuchterhand.
- Schupp, Patrick (2010). *Organisationen und Organisationsstrukturen im Sozialwesen*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Sekretariat für Wirtschaft [SECO]. (2009). *Demografischer Wandel und Raumentwicklung Schlussbericht*. Gefunden am 17. Mai 2012, unter http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00496/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCFexX7fmym162epYbg2c_JKbNoKSn6A--
- Spierts, Marcel (1998). *Balancieren und Stimulieren. Methodisches Handeln in der Soziokulturellen Arbeit*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Steinert, Erika und Thiele, Gisela (2000). *Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden*. Köln: Fortis Verlag GmbH.
- Tohle, Werner (2000). *Kinder- und Jugendarbeit. Eine Einführung*. Weinheim und München: Juventa Verlag
- Wandeler, Bernhard (Hrsg.) (2010). *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*. Luzern: Verlag Interact.
- Weber-Mandrin, Monique und de Spindler, Jürg (2002). *Die Zweckgemeinschaft. Verwesentlichung der Demokratie*. gefunden am 2.10.2012, unter http://www.zweckgemeinde.ch/pubs_html/0210za_liz_mwmjds.html

Wettstein, Heinz (1998). Offene Jugendarbeit in der Schweiz. In Ulrich Deinet & Benedikt Sturzenhecker (Hrsg.), *Handbuch Offene Jugendarbeit* (2. Aufl.). Münster: Votum.

Zumr, Dana (2008). *Begriffsklärung Organisation*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Karte der Raumtypologien (ARE, 2000)

Abbildung 2: Leitprinzipien der Soziokulturellen Animation. Wandeler (2010, S. 289)

Abbildung 3: Regionale und Kantonale Verbände der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz (DOJ)

Abbildung 4: Funktionen und Handlungsebenen des Managements (Merchel, 2009, S.21)

Abbildung 5: Sozialmanagement als mehrdimensionale Steuerung (Merchel 2009, S.129)

Abbildung 6: Die drei Ebenen des Managements. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2004, S.114)

Abbildung 7: Sensibilisierendes Konzept (Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 8: Übersicht über die Zahlenergebnisse (Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 9: Trägerschaft Gemeinde (Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 10: Trägerschaft mehrere Gemeinden (Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 11: Trägerschaft mehrere Gemeinden als Verein (Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 12: Trägerschaft Gemeinde und Kirche (Quelle: eigene Darstellung)

Anhang

A Leitfadeninterview

I Trägerstruktur/Führung

1. Wie findet die Zusammenarbeit mit der Trägerschaft statt?
 - a) Wer ist der Auftraggeber
 - b) Wie findet die Kommunikation statt?
 - c) Wie sind die Kompetenzen geregelt?
2. Können Sie uns an einem Beispiel erklären, wo welche Entscheidungen getroffen werden?
3. Welche Wege müssen beschritten werden, um ein neues Projekt zu initiieren?
(Projekt in der Offenen Jugendarbeit)
4. Wie wird in ihrer Organisation kommuniziert?
 - a) Welche Gefässe sind vorhanden?
 - b) Mit welcher Regelmässigkeit werden sie genutzt?
 - c) Inter/Supervision/WB
5. Wie gross ist das Budget der OJA?
(abklären welches Budget, Projektbudget, Lohnbudget)

II Dienstleistungsbereich

6. Gibt es in ihrer Organisation Zielvereinbarungen?
 - a) Auf der Ebene Trägerschaft-Führung;
Können Sie ein Beispiel geben?
 - b) Ebene Führung-Mitarbeitende;
Können Sie ein Beispiel geben?
 - c) In welcher Form werden die Ziele evaluiert und haben Einfluss auf die weitere Tätigkeit?
7. Welches sind die Zielgruppen der OJA?
Ist die Zielgruppe definiert? Wie sieht die Praxis aus?
8. Welche Angebote bestehen in der OJA?
Sind die Angebote definiert? Wie sieht die Praxis aus?
9. Nach welchen Prinzipien arbeiten sie?
Sind die Prinzipien definiert?
Sind die Grundlagen des DOJs bekannt?

III Persönliche Ebene

10. Was ist für Sie als Jugendarbeitender wichtig als Arbeitnehmer?
bezüglich Arbeitsplatzattraktivität
11. Wie lange arbeiten Sie in an dieser Stelle?
wurde die Stelle von ihnen aufgebaut oder haben sie sie übernommen?

12. Wo sehen Sie die Vorteile ihrer Organisation bezüglich Trägerschaft?
13. Wo sehen Sie Nachteile bezüglich Trägerschaft?
14. Wie zufrieden sind Sie auf einer Skala von 1 – 10 (1 nicht zufrieden, 10 sehr zufrieden).
 - a) Was sind die Gründe dafür?

B Rechercheprotokoll

Anzahl Einwohner/innen	
Anzahl Mitarbeiter OJA männlich/weiblich	
Stellenprozente	
Konzept/Leitbild vorhanden?	
Trägerschaft; Rechtsform Organigramm	