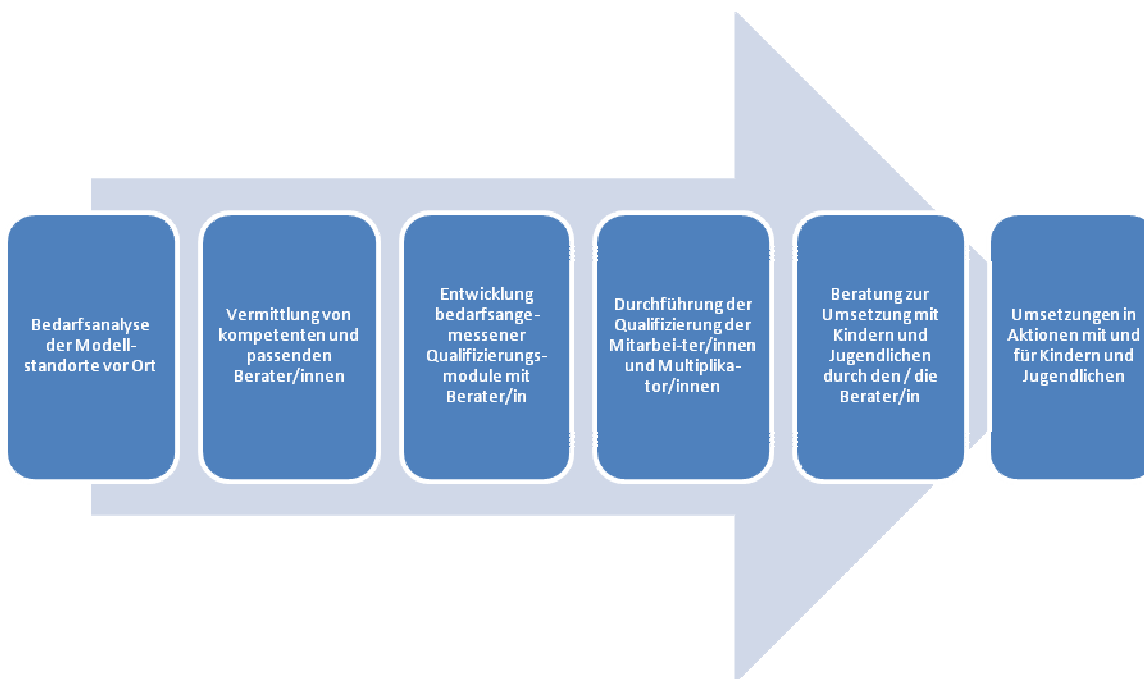


Evaluation Projekt EQIP

Das Projekt EQIP – Integration und Prävention in der Praxis

EQIP ist ein Qualifizierungsprojekt für Mitarbeiter/innen der Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg. Die Kernidee des Projekts ist es, bedarfsorientierte Qualifizierung und Beratung von Fachkräften in Jugendeinrichtungen zu ermöglichen, um Kinder und Jugendliche in ihrer Identitätsfindung in einer ethnisch-heterogenen Gesellschaft lebensweltorientiert zu unterstützen. Das Konzept lässt sich wie folgt darstellen:



Zwei Definitionen

Für die folgenden Ausführungen ist die Unterscheidung und Definition zweier Begrifflichkeiten relevant:

1. Fortbildungen/Fortbildungseinheiten/Fortbildungsmodule

Damit sind einzelne Qualifizierungstage oder Fortbildungseinheiten, Trainings, Seminare oder Coachings der haupt- und ehrenamtlichen Fachkräfte an den Modellstandorten gemeint.

2. Qualifizierungskonzept/Qualifizierungsprozess

Damit ist der gesamte Prozess eines Modellstandortes gemeint. Dieser umfasst Bedarfsanalyse, die Entwicklung und Durchführung der Fortbildungen, die Umsetzung der neuen Inhalte in die pädagogische Praxis (partizipativ mit Kindern und Jugendlichen) sowie die gesamte Begleitung und Beratung durch die beratende Person.

Den dargestellten Qualifizierungsprozess durchliefen von 2008 bis 2010 insgesamt 10 Modellstandorte.

Standorte im Jahr 2008:

- Stadt Friedrichshafen, Amt für Familie, Jugend und Soziales
- Zollern-Albkreisjugendring e.V.
- Stadtjugendpflege / JugendBüro Offenburg
- Stadtjugendring Geislingen e.V.
- Kreisjugendring Rems-Murr e.V.

Standorte im Jahr 2009:

- Dieter-Kaltenbach-Stiftung, Lörrach
- Stadtjugendring Betriebs gGmbH Pforzheim
- Stadtjugendring Geislingen e.V.
- Kreisjugendring Rems-Murr e.V.
- Kreisjugendring Esslingen e.V.
- Landratsamt Biberach, Kreisjugendreferat

Standorte im Jahr 2010:

- Stadtjugendring Reutlingen e.V.
- Landratsamt Biberach, Kreisjugendreferat
- Kreisjugendring Rems-Murr e.V.
- Kreisjugendring Esslingen e.V.

Gliederung und Evaluation

Zur qualitativen Überprüfung des Qualifizierungskonzeptes von EQIP wurden die Projektverläufe an einigen Modellstandorten evaluiert. Der vorliegende Bericht enthält die Ergebnisse der Evaluation.

Einleitend wird ein Überblick über die evaluierten Standorte mit kurzen inhaltlichen Projektvorstellungen gegeben. Eine Gegenüberstellung der Zielsetzungen und der tatsächlich erreichten Ziele der Standorte lässt eine erste Einschätzung der Tauglichkeit des Konzeptes zu.

Es folgt die Beschreibung von Effekten, die sich durch den Qualifizierungsprozess an den Standorten feststellen lassen. Diese Effekte sind alle auch unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit zu verstehen. Detaillierter werden anschließend die Fortbildungsmodule selbst betrachtet, die auf der Basis des in EQIP formulierten Qualifizierungskonzeptes durchgeführt wurden. Hier wird erhoben, welche Faktoren

das Konzept erfolgreich machen. Gleichzeitig werden Implikationen für gelingende Fortbildungen im Allgemeinen abgeleitet.

Die beratende Person wird als entscheidender Erfolgsfaktor genannt. Deshalb wird in einem weiteren Schritt der/die Berater/in im Qualifizierungskonzept genauer betrachtet. Benannt werden die Rolle und Aufgaben der beratenden Person sowie die Voraussetzungen und Hürden einer gelingenden Zusammenarbeit zwischen Projektstandort und Berater/in im Prozess.

Im Abschnitt „Konflikte / Irritationen“ werden potentielle Reibungsflächen aufgezeigt, die zwischen beteiligten Akteuren innerhalb eines solchen Qualifizierungsprozesses auftreten können sowie Maßnahmen, die diese verhindern.

Später werden direkte Umsetzungshindernisse des Prozesses vor Ort beschrieben. Hierbei wird einerseits der gesamte Qualifizierungsprozess betrachtet. Erweiternd dazu werden die Umsetzungshindernisse separat der Umsetzungen mit Kindern und Jugendlichen betrachtet.

Es folgen Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen des gesamten Qualifizierungsprozesses beitragen.

Abschließend wird die Rolle der Fachkoordination des Projektes EQIP erhellert und wie diese von den Modellstandorten wahrgenommen wird.

Evaluation

Fünf Modellstandorte wurden exemplarisch aus allen 10 Standorten für die Evaluation ausgewählt. Es handelte sich um folgende Standorte:

- Landratsamt Biberach, Kreisjugendreferat
- Kreisjugendring Rems-Murr e.V.
- Kreisjugendring Esslingen e.V.
- Stadt Friedrichshafen, Amt für Familie, Jugend und Soziales
- Dieter-Kaltenbach-Stiftung, Lörrach

Die Standorte wurden (1) nach ihrer Thematik ausgewählt. Die Themen im Projekt EQIP sind sehr vielfältig: Rechtsextremismus, Antisemitismus, Rassismus, Gewalt, Interkulturelles Lernen und Integration. Die zu evaluierenden Standorte wurden so ausgewählt, dass jeder schwerpunktmäßig in einem anderen Thema arbeitet. Ein zweites Auswahlkriterium war (2) die institutionelle Form. Die Standorte sollten darin möglichst differieren. Weiteres Auswahlkriterium war (3) die geplante Kooperation eines Standortes innerhalb des Projektes. Die Kooperation zwischen Jugendarbeit und Schulen ist ein sehr aktuelles und wichtiges Thema, sodass ein Standort für die Evaluation ausgewählt wurde, der in seinem Projektkonzept diese Kooperation als wichtigen Aspekt mit einbezog.

Die ausgewählten Standorte sind daher thematisch und institutionell sehr heterogen, ebenso die Projektideen und Bedarfe zur Qualifizierung. Das führt zu einer qualitativen Evaluationsmethode. Für eine quantitative Untersuchung ist die Anzahl der untersuchten Standorte zu gering. Verwendet wurde ein qualitatives, halbstandardisiertes Interview. Alle personenbezogenen Daten wurden anonymisiert.

Projektbeschreibungen

In einem ersten Schritt werden die Modellstandorte kurz beschrieben. Die Zielsetzungen und Zielerreichungen werden anschließend gegenübergestellt. Es soll eine Einschätzung erlangt werden, inwieweit das eingangs beschriebene Qualifizierungskonzept für die Zielerreichungen tauglich ist.

Modellstandort I

Es sollten Schulsozialarbeiter/innen dahingehend unterstützt und beraten werden, dass sie im Anschluss mit Kindern und Jugendlichen an ihren jeweiligen Schulen partizipativ eigene Projekte / Workshops oder ähnliche Aktionen im Themenbereich Diskriminierung, Mobbing, Gewalt durchführen können. Die Hauptzielgruppe waren Schüler/innen der 5. und 8. Klasse von Hauptschulen.

Modellstandort II

Die Institution der Offenen Kinder- und Jugendarbeit arbeitete im Projekt EQIP im Themenfeld „extremistische Strömungen in Migrantenvereinen“. Im Fokus stand die Zusammenarbeit mit einem ortsansässigen Migrantenverein. Im Hinblick auf eine auf Integration abzielende Offene Kinder- und Jugendarbeit vor Ort macht eine Kooperation mit diesem Verein viel Sinn. Jedoch waren zu diesem Zeitpunkt politische und ideologische Überzeugungen des Vereinsvorstandes radikal rechts, 70% der Mitglieder des Vereins trugen diese Überzeugung aber nicht mit.

Der Modellstandort wollte zu einer begründeten Position gelangen, ob eine Zusammenarbeit mit dem Migrantenverein weiter möglich und sinnvoll ist. Daraufhin sollten die Mitarbeiter/innen des Modellstandortes zu den Themen Handlungsstrategien und extremistische Hintergründe von Migrantenvereinen qualifiziert werden. Auch moderierte Gespräche zwischen dem Verein und dem Modellstandort wurden geplant, um Klarheit in die Situation zu bringen.

Darauf aufbauend wurde auch das Themenfeld Jugendkultur in den Fokus genommen: wie kann spielerisch und altersgemäß mit Kindern und Jugendlichen in gesellschaftlichen Themen wie Extremismus gearbeitet werden? Dazu sollte im Verlauf des Projekts mit Kindern und Jugendlichen eine praktische Umsetzung entstehen.

Modellstandort III

Die Institution der Offenen Kinder- und Jugendarbeit startete ein innovatives Kooperationsprojekt mit Schulen. Das Zusammenleben von Schüler/innen untereinander, aber auch zwischen Schüler/innen und Lehrer/innen sollte verbessert

werden. Schwierigkeiten und herausfordernde Situationen im Schulalltag sollten in einen globaleren gesamt-gesellschaftlichen Zusammenhang gestellt werden. Das Projekt sollte ein Umdenken ermöglichen, weg von separaten Stigmatisierungen wie Integration, Interkultur und Rassismus. Angestrebt wurde eine Sichtweise der Vielfalt die viele Themen mit einbezieht, oder „*die Vielfalt als Ressource begreift*“ (Zitat Projektverantwortliche). Durch das Projekt sollte eine Entlastung der Pädagog/innen erreicht werden: Über eine Fortbildung sollte die Haltung der Beteiligten verändert werden, Probleme zwischen Pädagog/innen und einzelnen Jugendlichen mit Migrationshintergrund nicht länger nur als kulturell bedingt zu betrachten. Ziel war es weiterhin, ein neues Konzept von Kooperation zwischen Schulen und Offener Jugendarbeit einzuführen. Eine regelrechte Kultur der Zusammenarbeit sollte sich herausbilden, um adäquat in den genannten Themenfeldern mit Kindern und Jugendlichen arbeiten zu können. Lehrer/innen und Mitarbeiter/innen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit wurden in Zweier-Tandems qualifiziert. Sie lernten ein Konzept kennen, welches sie dann in Schulklassen anwendeten.

Modellstandort IV

Bei diesem Modellstandort handelt es sich um ein Jugendcafé. Einerseits sollten die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen des Jugendcafés qualifiziert werden zum Thema „strategische Positionierung und Ausrichtung des Jugendcafés“. In der Einrichtung kam es außerdem immer wieder zu schwierigen Situationen mit Jugendlichen und zu verbalen Übergriffen auf die Mitarbeiter/innen. Bezogen auf diese Situation wollten sich die Mitarbeiter/innen durch die Fortbildung Strategien der Konfliktbewältigung aneignen und auch die eigene Arbeit reflektieren. Auch einige Jugendliche die die Einrichtung regelmäßig besuchen sollten ein Coaching erhalten. Die Jugendlichen sollten ebenfalls Strategien entwickeln, um Konflikte bewältigen zu können. Auch eine allgemeine Persönlichkeits- und Stärkenentwicklung sollte dabei im Fokus stehen.

Modellstandort V

An diesem Modellstandort, einer Institution der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, deren Pädagog/innen in den unterschiedlichen Bereichen Hort, Schulsozialarbeit und Jugendarbeit arbeiten war das Hauptanliegen die bestmögliche Partizipation durch Kinder und Jugendliche zu ermöglichen.

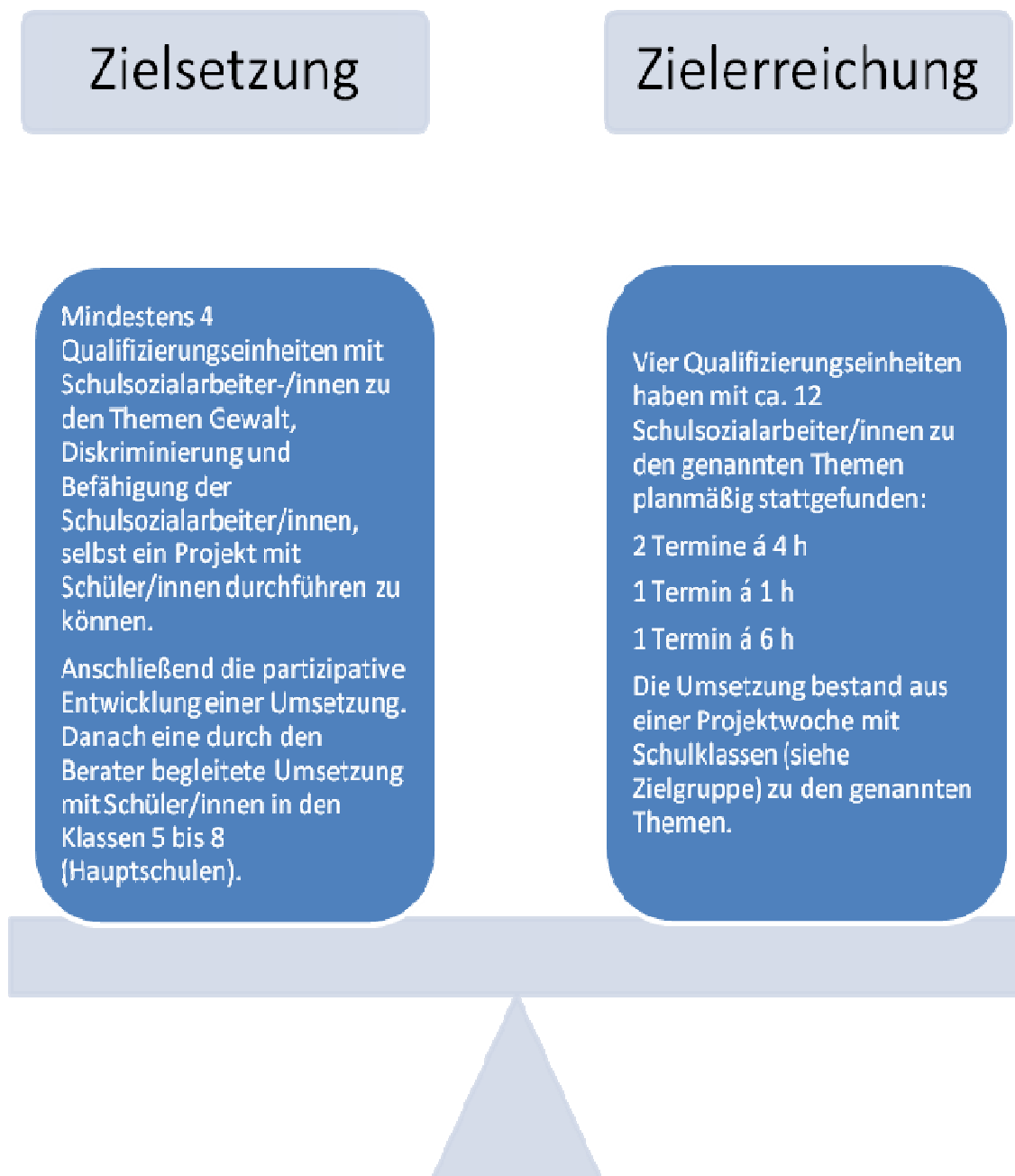
Weiterhin sollten Handlungsmöglichkeiten für die immer wiederkehrende Aufgabe des Generationswechsels in den Einrichtungen gegeben werden.

Diese Aufgaben erfordern von den Pädagog/innen eine sehr weitgehende kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen pädagogischen Handeln. Diese Kritikfähigkeit bei den Mitarbeiter/innen zu entfalten, um weiterführend die Partizipation durch Kinder und Jugendliche zu fördern war das Ziel der geplanten Qualifizierung. Ebenso sollte der Qualifizierungs- und Begleitungsprozess dazu beitragen, den Generationswechsel und den damit verbundenen Aufbau neuer Jugendgruppen in den ländlichen Jugendtreffs der Institution reflektierend zu begleiten. Die Methode Kollegiale Beratung sollte durch die Qualifizierung erlernt werden und anschließend in

die Praxis der Mitarbeiter/innen transferiert werden. Die partizipative Umsetzung sollte Ergebnis offen entwickelt werden.

Zielsetzungen vs. Zielerreichungen – Eine Gegenüberstellung

Modellstandort I



Modellstandort II

Zielsetzung

Qualifizierung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen der Offenen und Verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit zum Thema „extremistische Migrant*innenvereine“.

Anschließend partizipative Umsetzung mit Kindern und Jugendlichen aus dem Landkreis des Modellstandortes.

Gleichzeitig moderierte Gespräche zwischen dem KJR und dem Migrant*innenverein, moderiert vom Berater des Modellstandortes.

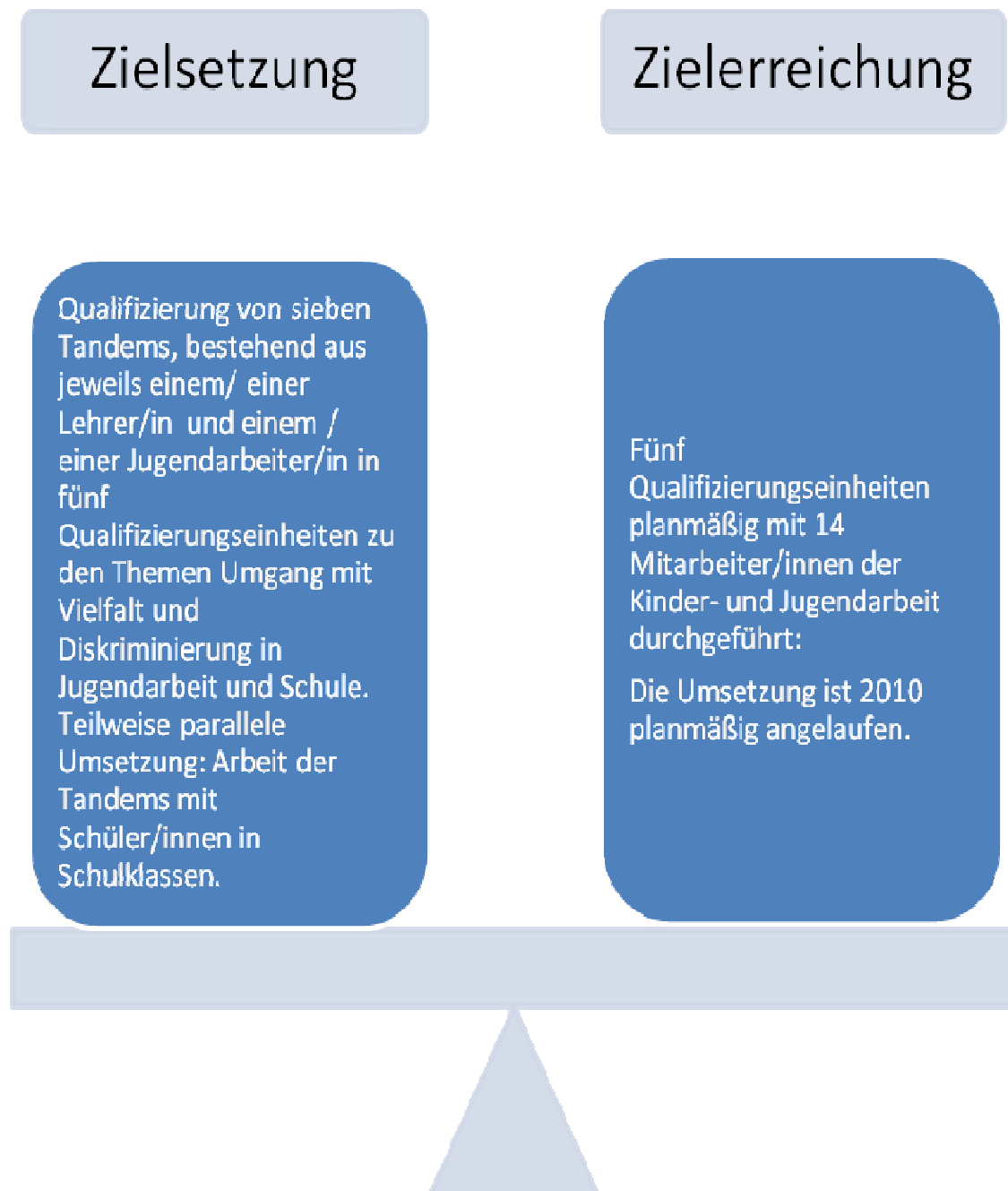
Zielerreichung

Zwei Qualifizierungseinheiten mit 10 Mitarbeiter/innen zum genannten Thema haben planmäßig stattgefunden:

- 1 Termin á 2 h
- 1 Termin á 4 h

Ebenso drei moderierte Gespräche zwischen dem KJR und dem Migrant*innenverein. Daraufhin folgte eine begründete Entscheidung über die Zusammenarbeit. Anschließend wurde die Umsetzung, mit ca. 30 Kindern und Jugendlichen, darunter ca. 20 Migrant*innen, entwickelt und durchgeführt.

Modellstandort III



Modellstandort IV

Zielsetzung

Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen einer Jugendeinrichtung zu den Themen: strategische Ausrichtung, Konfliktbewältigung und Antidiskriminierung.

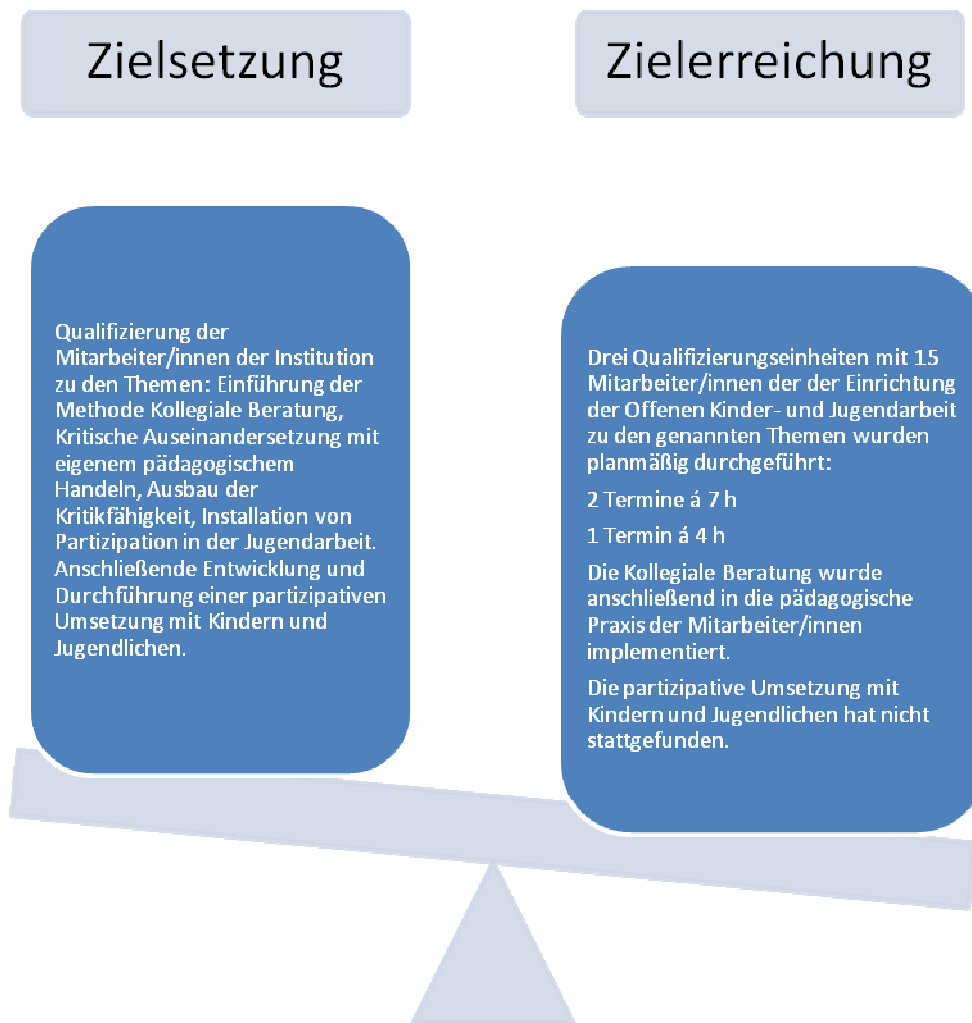
Coaching jugendlicher Besucher/innen der Einrichtung zu den Themen interkulturelles Lernen und Konfliktbewältigung.

Zielerreichung

Fünf Qualifizierungseinheiten planmäßig mit 14 Mitarbeiter/innen durchgeführt:

Die Coachings mit den Jugendlichen haben stattgefunden. Diese sind als Teil der Umsetzung zu werten. Konkrete Aktionen mit den beteiligten Jugendlichen wurden anschließend nicht geplant und durchgeführt.

Modellstandort V



Zusammenfassung

Alle Standorte haben sich sowohl eine Fortbildung ihrer Fachkräfte, als auch eine Umsetzung mit Kindern und Jugendlichen zum Ziel gesetzt. Alle Standorte haben ihre geplanten Fortbildungen erfolgreich durchführen können, wie aus den Grafiken hervorgeht. Der geplante zeitliche Umfang der Fortbildungseinheiten wurde an vier der fünf Standorte umgesetzt. Am Standort IV konnten zwei von fünf geplanten Coachingseinheiten nicht umgesetzt werden. Alle Standorte berichten, dass die geplanten Themen, die zusammen mit dem Berater /der Beraterin erarbeitet wurden, in den Qualifizierungen umgesetzt werden konnten. Die neu erworbenen Inhalte wurden in die Praxis umgesetzt und damit zu neuen Handlungsstrategien: *„Immer häufiger wird die Kollegiale Beratung angefordert. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit wird kritischer. Das eigene Handeln wird realistisch reflektiert und bearbeitet, ohne dass sich die Kollegen schwach fühlen.“* (Zitat Projektverantwortlicher), *„...also es (die Inhalte aus der Qualifizierung) wird auf jeden*

Fall praktiziert. Das finde ich sehr gut. (...) Das ist angekommen, wird angenommen und wird auch umgesetzt." (Zitat Projektbeteiligter).

Auffällig ist, dass die Umsetzungen, Aktionen, Projekte etc. mit Kindern und Jugendlichen nur an zwei von fünf evaluierten Standorten erwartungsgemäß durchgeführt wurden. Die Relevanz der partizipativen Umsetzung nach der Qualifizierung liegt konzeptgemäß im Transfer der neu erworbenen Handlungsmöglichkeiten in die Praxis. Dies wurde möglicherweise von einigen Standorten nicht wahrgenommen oder von der Projektfachstelle nicht ausreichend im Projektkonzept kommuniziert. In der Praxis muss sich zeigen, ob neu Erlerntes praxistauglich ist, um es auch an die eigentlichen Zielgruppe der Kinder- und Jugendarbeit weiterzugeben, eben die Kinder und Jugendliche.

Effekte / Nachhaltigkeit

Unter Effekte werden hier erste Folgeeffekte verstanden, die sich durch den Prozess in den Standorten vor Ort feststellen lassen. Sie werden durch die prozesshafte Qualifizierung mit der Begleitung durch die beratende Person in den Modellstandorten hervorgerufen. Diese Effekte lassen sich auch unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit verstehen.

Vernetzungseffekte mit anderen Institutionen / Trägern

Einige Standorte beschreiben, dass sie während der Arbeit im Projekt EQIP eine institutionsübergreifende Vernetzung erlebt haben, die sie als sehr wertvoll empfanden. Durch eine langfristig angelegte Qualifizierung kann das Zusammenwachsen von Kooperationspartnern gestärkt werden: *„Man redet nicht nur über die anderen, sondern mit ihnen!“* (Zitat Projektverantwortliche). Gegenseitige Vorurteile werden abgebaut. Das ist eine wichtigste Voraussetzung, damit Kooperationen nachhaltig und produktiv gelingen kann. Ebenso trägt die längerfristige prozesshafte Qualifizierung dazu bei, dass sukzessive ein gemeinsames Verständnis von Arbeit erlangt werden kann: *„Es braucht den Qualifizierungsprozess, um zusammenzuwachsen, um auch ein gemeinsames Verständnis davon (vom Projekt) zu schaffen. Das ist dann so wichtig für den weiteren Prozess“* (Zitat Projektverantwortliche).

Besonders die Kooperation von Schule und Kinder- und Jugendarbeit ist ein sehr aktuelles Thema. Denn sie bietet die Chance, die lebensweltorientierte Betreuung von Kindern und Jugendlichen besser zu ermöglichen. Auch im Projekt EQIP wurde diese Kooperation aufgegriffen und an einem Standort innerhalb eines Projekts durchgeführt. Dieser Standort beschreibt, warum die Kooperation so wichtig ist: *„Einfach die Lebensrealität von Jugendlichen. Sie sind in der Schule und erfahren dort alltagsrassistische Situationen (...) und sie sind auch in der Jugendeinrichtung und da findet genau dasselbe statt.“* (Zitat Projektträger Jugendarbeit), *„Das Thema Alltagsrassismus, Integration ist so wichtig, da haben wir uns gedacht, da können*

nicht immer Jugendarbeit und Schule getrennt daran arbeiten." (Zitat Projektträger Jugendarbeit). Die Relevanz der Kooperation zwischen Schule und Jugendarbeit erkannte in diesem Projekt auch das Schulamt. Es unterstützte die Kooperation derart, dass projektbeteiligte Lehrer/innen zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt bekamen und von alltäglichen Schulpflichten zu Gunsten der Projektarbeit freigestellt wurden.

Intensivere Kooperation innerhalb des eigenen Trägers

Große, strukturell weit verzweigte Träger haben durch die Qualifizierung eine Stärkung der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Einrichtungsteilen erfahren. Das Kennenlernen der unterschiedlichen Sichtweisen und Professionen von Kolleginnen wurde als sehr wichtig und positiv bewertet: *„Das fand ich auch wichtig, wo wir in der ersten Sitzung ziemlich lang und ausführlich darüber gesprochen haben, was jeder einzelne eigentlich für eine persönliche Motivation hat hier zu sein (...). Sowas mal von den anderen zu wissen, finde ich sehr teamstärkend (...)*" (Zitat Projektverantwortlicher). Dadurch entsteht einerseits ein intensiverer Zusammenhalt und ein Identifikationsgefühl, das stärkt für den Alltag. Andererseits ist das Zusammenwachsen und Kennenlernen der unterschiedlichen Motivationen und Arbeitsmethoden der einzelnen Kolleg/innen eine gute Ressource und wichtige Voraussetzung um adäquate pädagogische Arbeit zu leisten: *„Es gibt bei uns (...) verschiedenste Qualifikationen. Wir haben Künstler, wir haben Pädagogen oder Lehrer (...). Die konnten sich untereinander besser kennen lernen und das sind wir unheimlich nah zusammengerückt (...) und ich glaube das ist eine wichtige Basis um auch gute pädagogische Arbeit zu leisten.*" (Zitat Projektleitung), *„Es war für uns alle eine tolle Plattform um uns (...) auszutauschen, kennenzulernen, Arbeitsmethoden voneinander (...) wahrzunehmen. (...) Es ist ganz interessant im Kollegium wahrzunehmen, was passiert da eigentlich bei den anderen.*" (Zitat Projektbeteiligter), *„Ich hatte den Eindruck, dass es uns mehr zusammen schweißt als Team. Wir haben etwas gemeinsam erarbeitet. Wir haben dann ähnliche Aha-Erlebnisse gehabt. Das fand ich sehr wichtig und angenehm"* (Zitat Projektverantwortliche).

Anerkennungseffekte

Die Investition eines Projektträgers in solch eine prozesshafte und aufwändige Fortbildung seiner Mitarbeiter/innen vermittelt Wertschätzung und Anerkennung gegenüber der Arbeit, die geleistet wird. Mitarbeiter/innen fühlen sich wahr- und ernst genommen in ihrem Anliegen, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten: *„Ich glaube auch, dass wir einen hohen Grad an Zufriedenheit gewonnen haben, durch die Qualifizierung. Jemand (...), auch der Projektträger, hat was investiert für uns. Das ist auch eine Sache von Wertschätzung. Und ich glaube das tut auch den Kollegen ziemlich gut.*" (Zitat Projektverantwortlicher), *„Man wird einfach wahrgenommen und (...) ernst genommen"* (Zitat Projektbeteiligter).

Auch Jugendliche die im Rahmen des Projekts gecoacht wurden fühlten sich besonders bestätigt, anerkannt und wertgeschätzt: *„Einem Menschen (dem Berater) hat es daran gelegen, dass die Jugendlichen an sich arbeiten, dass sie an ihrem Verhalten*

weiterkommen. Das haben die Jugendlichen stark wahrgenommen (...). Sie haben sich wertgeschätzt gefühlt." (Zitat Berater).

Handlungssicherheit

Qualifizierungsprozesse tragen dazu bei, dass ein Sicherheits- und Kompetenzerleben bei den beteiligten Personen eintritt: „*Wir erreichen dadurch Sicherheit im Umgang mit Situationen, mit Problemen*" (Zitat Projektmitarbeiterin). Darin zeigt sich, dass bedarfsangepasste Qualifizierungen für pädagogische Fachkräfte wichtig sind, um adäquate fachliche Arbeit zu leisten.

Außenperspektive eröffnet Handlungsspielräume

Eine prozesshafte Qualifizierung schafft einen Rahmen für einen intensiven fachlichen Austausch, sowohl auf der kollegialen Ebene als auch durch den Austausch mit der externen beratenden Person. Durch den kritischen Blick auf die eigene Arbeit, resultieren neue wichtige Qualifizierungsbedarfe in weiteren Themenfeldern.

Zusammenfassung

Zusammenfassend lassen sich vier positive Effekte der Prozesse vor Ort besonders hervorheben, die besonders nachhaltig eine positive Wirkung erzielen:

- Die Vernetzung mit anderen Institutionen/Trägern,
- die intensivere Kooperation innerhalb des eigenen Trägers,
- die erlangte Handlungssicherheit und
- die durch Beratung entstehende Sichtweise für neue mögliche weitere Bedarfe,

werden von fast allen bis allen Standorten als sehr positiv und wichtig wahrgenommen und genannt.

Der Anerkennungseffekt wird explizit von zwei Standorten als wichtiger Effekt genannt. Gemeint ist die Anerkennung, die Mitarbeiter/innen durch ihren Träger erfahren, wenn dieser in ihre Qualifizierung investiert, ihnen dafür auch Ressourcen zur Verfügung stellt. Echte Anerkennung führt zu erhöhter Motivation. Das zeigt unter anderem die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg. Er kristallisierte sogenannte Motivatoren heraus, die die Motivation zur Leistung selbst beeinflussen und im Kern aus dem Arbeitsinhalt kommen. Sie verändern also die Zufriedenheit. Im Fokus steht das Streben nach Selbstzufriedenheit und Wachstum. Zu den Motivatoren gehören vor allem Leistung und Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung, Aufstieg und Beförderung sowie Wachstum. (siehe auch http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_%28Herzberg%29, Zwei-Faktoren-Theorie, Herzberg) Wachstum wird hier von Herzberg im Sinne persönlicher Entwicklung und Entfaltung verwendet.

Der Qualifizierungsbedarf und dessen Erhebung ist ein wichtiger Schritt im EQIP-Qualifizierungsprozess. Dass die Erhebung mit einer externen beratenden Person geschieht, ist für die Beteiligten angenehm. Möglicherweise fühlen sie sich so nicht auf

ihre Defizite festgelegt. Eingebettet in einen Beratungsprozess, sehen die Leute eher ihre Bedarfe vielleicht eher ressourcenorientiert.

Erfolgsfaktoren des Qualifizierungsangebots

Detaillierter werden nun Erfolgsfaktoren der Qualifizierungsmodule selbst betrachtet, die innerhalb des EQIP-spezifischen Qualifizierungsprozesses durchgeführt wurden. Es werden Faktoren erläutert, die zum Erfolg des Prozesses beitragen. Gleichzeitig werden Implikationen für gelingende Fortbildungen im Allgemeinen abgeleitet.

Bedarfs- und Prozessorientierung statt „Schema F“

Nach den Erfahrungen aus EQIP lassen sich (mindestens) drei zentrale Elemente identifizieren:

- Eine Weiterbildung muss als offener Prozess gestaltet sein, damit aktuelle Ereignisse und Themen integriert werden können. So legt es auch der EQIP-spezifische Qualifizierungsprozess nahe. Die Weiterbildung soll im Prozess entstehen, sodass die Beteiligten in das Verständnis der neuen Inhalte hineinwachsen können: Qualifizierung *„fernab von starren Schemen“* (Zitat Projektbeteiligte). *„Reflexion“* und *„Sensibilisierung“* (Zitate Projektverantwortliche) sind die zentralen Begriffe einer gelungenen Fortbildung.
- Eine Qualifizierung sollte über einen längeren Zeitraum verteilt werden mit einzelnen Qualifizierungseinheiten: *„Sich von Anfang an mehr Zeit nehmen auch in der Länge. (...) Sowas braucht einfach Zeit. (...) sich nicht unter Druck zu setzen, sondern solchen (Qualifizierungs-) Prozessen (...) mehr Zeit zu geben.“* (Zitat Projektverantwortliche).
- Eine intensive und ausführliche Auftragsklärung, angeleitet durch die beratende Person, hat sich im Projekt EQIP als wichtig erwiesen. Das Eingehen der beratenden Person im Vorfeld der Qualifizierung auf die Wünsche und Bedenken der Teilnehmer/innen wurde öfter genannt: *„Was ich sehr gut fand ist, dass wir uns umfangreich Zeit genommen haben in einem persönlichen Gespräch (mit dem Berater) und in mehreren längeren Telefonaten, um überhaupt einzusteigen. Das fand ich einen ganz wichtigen Hinweis, dass Herr X (Berater) genau weiß, auf was lässt er sich da ein? Was sind überhaupt die Zielsetzungen dieser Fortbildungsmaßnahme?“* (Zitat Projektverantwortlicher). Die beratende Person sollte gemeinsam mit dem Team und den Projektverantwortlichen die Inhalte genau erarbeiten und auf die Bedarfe vor Ort abstimmen. Auch Teilnehmer/innen auf der Mitarbeiter/innen-Ebene, nicht nur auf der Führungsebene sollten bei der Themenfindung und Fortbildungsplanung mit einbezogen werden.

Qualität des Beraters / der Beraterin

- *Welchen Einfluss der fachliche Erfahrungsschatz einer beratenden Person auf das Gelingen eines Beratungsprozesses hat, ist in Fachkreisen eine bekannte Streitfrage. Sicher ist hier auch das Feld entscheidend, in dem agiert und beraten wird. Fachkräfte, die am EQIP-Projekt beteiligt waren, schätzten praktische Erfahrungen der Berater/innen in ähnlichen Projekten und Themen jedoch sehr: „Es ist einfach ein Unterschied (...) ob eine Person dazu (zum Thema) Rede und Antwort steht und auch die ganzen Hintergründe erklären kann.“ (Zitat Projektleitung). So wird die beratende Person von den Qualifizierungsteilnehmer/innen als kompetent wahrgenommen. Fachkenntnissen kommen hier scheinbar auch eine Bedeutung zu.*
- Der Beratungs- und Fortbildungsprozess durch den Berater sollte sich zeitlich kontinuierlich vollziehen. Sonst wird der Lernprozess für die Teilnehmenden lückenhaft: *„Es waren Abstände dazwischen (zwischen den Fortbildungseinheiten). Das war nicht so glücklich. (...) Es war jedesmal neu wieder nötig, einen Spannungsbogen aufzubauen.“ (Zitat Berater).*

Konkrete Hilfestellungen für die Praxis

- Konkrete Hilfestellungen in den Qualifizierungsmodulen für die Teilnehmenden werden sehr geschätzt. Ein großer Praxisanteil mit Übungen und realitätsnahen Alltagsbeispielen aus der pädagogischen Praxis der Teilnehmer/innen sind sehr hilfreich um erlerntes Wissen auch später in die Praxis umzusetzen. Jede qualitativ hochwertige Fortbildung sollte diese Elemente enthalten. Dass dies in dieser Untersuchung von vielen Teilnehmenden als positives Element genannt wurde, hebt die Relevanz dessen noch einmal hervor. Und es zeigt, dass die Spezialdisziplin von EQIP die integrierte Umsetzung ist und bleibt. Der Transfer des neuen Wissens in die Praxis ist für die Teilnehmenden sehr wichtig. In EQIP wird dieser Teil durch die bewusst integrierte Umsetzung mit Kindern und Jugendlichen sichergestellt. Hier können neu erworbene Handlungsmöglichkeiten ausprobiert werden. Der/die Berater/in begleitet an der Stelle weiterhin, um Ideen für die Umsetzung zu entwickeln und die Erfahrungen mit den Beteiligten zu reflektieren.
- Konkrete, in der Praxis anwendbare Werkzeuge und Arbeitsmittel, die Teilnehmer/innen in Qualifizierungen an die Hand gegeben werden, sind sehr wichtig: *„Herr x (Berater) hat uns aus seiner Arbeit (...) eine Präsentation, die ich selber in meiner Arbeit verwenden kann, auf USB-Stick gegeben. Das fand ich sehr gut. (...) Ich konnte was mitnehmen, was ich in meiner Praxis umsetzen kann.“ (Zitat Projektbeteiligter). Auch brauchbare Arbeitsmittel erleichtern für die Teilnehmenden den Transfer des Gelernten in die Praxis.*

Rahmenbedingungen

- Inhouse-Fortbildungen haben den Vorteil, dass der Aufwand (Anfahrt, Zeit etc.) für die Beteiligten gering ist. Eine Fortbildung ist bei der meist knapp bemessenen Arbeitszeit für die vergleichsweise umfangreichen Aufgaben im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit meist ohnehin eine zusätzliche Belastung. Durch den geringeren Aufwand bei Inhouse-Trainings können unter Umständen mehr Mitarbeiter/innen für eine Fortbildung gewonnen werden: *„Vor allem hat das dazu geführt, dass wir relativ viele Mitarbeiter gewinnen konnten teilzunehmen. Weil es natürlich ein Unterschied ist, ob man sagt, wir fahren jetzt am Samstag Morgen nach Ulm. Und dann weiß man, da kommst du dann unter vier fünf Stunden nicht raus.“* (Zitat Projektverantwortlicher).
- Externe Fortbildungen haben auch Vorteile. Die Beteiligten erfahren einen kurzzeitigen Ortswechsel von ihrem täglichen Arbeitsort: *„Es ist ganz wichtig, dass man einfach mal raus kommt aus dem Raum, den man tagtäglich sieht, wo man ganz viele Beziehungen und Geschichten zu hat, wo man immer wieder erinnert wird an bestimmte Situationen (...)“* (Zitat Projektverantwortlicher). Das alltägliche Arbeitsumfeld kann in einer Qualifizierungssituation hemmend wirken. Während eine neue Umgebung mit neuen Einflüssen positiven Einfluss auf die Lernsituation haben kann: *„Alle Elemente der Einflussnahme wie Telefon, Besuch (...) sind weg. Neue Elemente und Räume (...) Das finde ich einen ganz entscheidenden Punkt.“* (Zitat Projektverantwortlicher).
- Eine Fortbildungseinheit sollte lang genug sein, damit die Teilnehmer/innen in einen intensiven Arbeitsprozess kommen können. Drei Stunden werden hier von einem Standort als guter Zeitraum angegeben. Als besonders intensiv und konstruktiv werden Ganztages-Einheiten beschrieben: *„Einmal haben wir gesagt, wir brauchen einfach mal einen ganzen Tag, weil wir gemerkt haben, es braucht einfach Zeit, aus unserem beruflichen Alltag auch raus zugehen und rein ins Thema zu finden.“* (Zitat Projektverantwortliche), *„Was ich mir gewünscht hätte, dass man mehr Zeit gehabt hätte, um sich solche ganzen Tage zu treffen. Das (die Ganztagestreffen) fand ich ganz besonders wichtig. (...) Das man wirklich noch Zeit gehabt hat, um sich in Ruhe ins Thema ein zu denken. (...) Das hat viel mehr gebracht als die vielen (...) Zwei-Stunden-Treffen, bis man dann wieder im Thema drin war.“* (Zitat Projektverantwortliche).
- In welchen Abständen die einzelnen Qualifizierungseinheiten geplant sein sollten, ist sehr abhängig von den Bedarfen vor Ort und vom entwickelten Qualifizierungskonzept. Darüber lässt sich keine allgemeingültige Aussage treffen, die aus dieser Untersuchung hervor ginge.

Die beratende Person

Rollen und Aufgaben

Es gilt in diesem Abschnitt auf die wichtige Schlüsselperson des Beraters bzw. der Beraterin im Qualifizierungsprozess einzugehen. Die Qualität der beratenden Person wird in der Untersuchung als wesentlicher Erfolgsfaktor benannt. Darauf Bezug nehmend soll daher die Rolle der beratenden Person im Prozess näher aufgeführt werden. Ebenso sind die vielfältigen Aufgaben zu nennen, die mit der Rolle einhergehen.

Je nach Bedarfslage an den Standorten sind unterschiedliche Rollen und Aufgaben wichtig. Diese können sein:

- Coach, im Austausch mit den Beteiligten: Berater/in coacht und begleitet den Prozess, zeigt Entwicklungsmöglichkeiten und –bedarfe auf.
- Impulsgeber/in: Berater/in unterstützt das Team durch geeignete Fragen zur Befähigung des Teams eigene Ideen zu entwickeln, aktiv zu werden. Berater/in gibt neue Denkanstöße, wenn die Projektbeteiligten in ihrer Sichtweise „eingefahren“ sind.
- Berater/in unterstützt Entscheidungsprozesse, beurteilt kritisch und stärkt damit auch die Beteiligten.
- Berater/in gibt Feedback für die pädagogische Arbeit.
- Berater/in bringt Klarheit in die Arbeit der Beteiligten und in Projekte.
- Moderator/in in Gesprächen zwischen Konfliktpartnern.
- Referent/in in den Fortbildungseinheiten.
- Lehrende/r: stellt fundierte Inhalte und fachliches Hintergrundwissen zur Verfügung.
- Konstruktive/r Kritiker/in:
 - fragt kritisch nach, weist auf Stolpersteine hin. Dadurch können „Schnellschüsse“ und Anfängerfehler in der Projektplanung und –durchführung können verhindert werden.
 - Berater/in stellt kritische Anfangsthesen auf, die als hilfreicher Leitfaden für die weitere produktive Beschäftigung mit den Inhalten nutzbar sind.
- Berater/in sichert die Qualität der Arbeit der Beteiligten: die Arbeit in den Projekten wird durch die Begleitung durch Berater/in viel fundierter und qualitativ hochwertiger.

Die Außenperspektive

Eine beratende Person als fachlicher Begleiter und Unterstützer eines Projekts, eingebettet in einen Qualifizierungsprozess, bringt einen wichtigen Blick von Außen auf die Arbeit der Beteiligten mit: *„Ich halte den Ansatz, Weiterbildungen beraten oder begleiten zu lassen für sehr wichtig. Weil diese Außenperspektive bevor eine Weiterbildung anfängt ist sehr produktiv und man kann nicht gleichzeitig drinnen und draußen stehen. Es braucht jemand von außen, der dann auf bestimmte Aspekte auch den Fokus richtet.“* (Zitat Projektträger). So können neue Ideen entstehen, für die die Pädagog/innen vor Ort teilweise schon eine gewisse „Betriebsblindheit“ entwickelt

haben: „Er hat uns auch neue Denkanstöße gegeben, wenn man so eingefahren war. Und wenn man so immer in demselben Metier ist, da dreht man sich auch manchmal im Kreis. Und wenn dann von draußen jemand anstupft und sagt ´Könnte es nicht auch so und so sein?`, das ist quasi dieser Ameisenkreis der sich öffnet" (Zitat Projektbeteiligte), „Dieses von-außen-kommen ist oft viel effektiver oder gibt viel mehr Impulse." (Zitat Projektverantwortlicher). Die Person von außen ist besonders bei Erneuerungs- und Konfliktvorgängen wichtig, da es intern zu Rollenkonflikten kommen kann, wenn Personen in Führungspositionen allein einen solchen Prozess bei Mitarbeiter/innen begleiten und anleiten wollen.

Vertrauensbasis / Standort entscheidet über Berater/in

Das Vertrauensverhältnis zwischen beratender Person und projektbeteiligten Personen spielt eine Rolle für den Erfolg des Qualifizierungsprozesses. Doch liegt ein Vorteil in der anfänglichen Fremdheit zwischen beratender Person und Fachkräften? Oder ist es Erfolg versprechend, wenn hier alte Bekannte agieren? Zwei Standorte geben an, dass sie es als sehr angenehm empfunden haben, dass die beratende Person bereits bekannt gewesen sei. So bestand bereits ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten. Der Arbeitsprozess konnte sofort beginnen: „Ob es jetzt Herr x wäre oder ein anderer Berater, es ist immer ganz gut da noch mal jemanden mit einer anderen Brille drauf schauen zu lassen (auf das Projekt), zu dem man ein gewisses Vertrauen aufgebaut hat. Also das ist natürlich schon eine wichtige Basis. Sonst möchte ich ungern hier irgendwelche Leute mit entscheiden lassen." (Zitat Projektträger). Weitläufig gehen die Meinungen zu dieser Frage auseinander. In anderen Beratungskontexten wird sogar explizit darauf geachtet, dass die beratende Person den zu beratenden Personen nicht bekannt ist, damit eine entsprechende Offenheit und Unbefangenheit beiderseits gewährleistet werden kann. Eines kann durch das EQIP-Qualifizierungskonzept jedoch gesagt werden: Es sollte auf jeden Fall als selbstverständlich vorgesehen sein, dass die Standorte ihre Beratung selber aussuchen. Eine – wie auch immer geartete „Zuweisung" über die Projektfachstelle ist generell die zweitbeste Lösung: „Sie müssen zu der Person ein gewisses Vertrauen haben. Allein die Tatsache dass die Projektfachstelle sagen würde, dass wir den oder den nehmen müssen, qualifiziert diesen Berater ja erstmal nicht ab. Es kann sein, dass es eine hoch qualifizierte und nette Person gewesen ist. Nur der Prozess, um mit dem warm zu werden und dem klar zu machen: ´Ich möchte das und das`, der hätte dann noch Zeit gebraucht. Soviel Zeit hatten wir gar nicht." (Zitat Projektträger). Siehe dazu auch „Erfolgsfaktoren – Berater/in".

Fachliche Kompetenz und praktische Erfahrung

Der fachliche Erfahrungsschatz der beratenden Person, und dessen Einfluss auf den Erfolg eines Beratungsprozesses ist genau die Streitfrage, die schon unter dem Punkt „Qualität des Beraters / der Beraterin" aufgegriffen wurde. Hier soll nur ergänzt werden, zwei Standorte der Meinung sind, dass dadurch im Beratungsprozess Schnellschüsse und „Anfängerfehler" seitens der Modellstandorte vermieden wurden: „Wir werden glaub ich ganz viele Fehler nicht machen und Schnellschüsse vermeiden, weil es jetzt auch nicht nur das theoretische Wissen war, sondern auch die Praxis, das

auch schon mal umgesetzt zu haben (Die Beraterin) und schon mal so ein ähnliches Vorhaben begleitet zu haben.“ (Zitat Projektbeteiligte).

Die praktische Komponente in einer Fortbildung ist genauso wichtig wie ein fundierter Wissensschatz der beratenden Person. Denn wollen Teilnehmer/innen auf lange Sicht vor allem eines: neue Handlungskompetenzen erwerben: „Erstmal den theoretischen Teil, und dann aber auch wirklich in die Praxis eingestiegen. Also wir haben das schon praktiziert, dass wir das dann auch in die Praxis übertragen können.“ (Zitat Projektbeteiligter), „Der Praxisanteil (der Fortbildung) war überwältigend“ (Zitat Projektbeteiligter). Dies legt wieder den Hinweis nahe, dass die Auswahl der beratenden Person sorgfältig geschehen sollte. Die beratende Person muss von den fachlichen Kenntnissen zu einem Prozess vor Ort passen und sich im Thema sicher bewegen. Die Qualifizierung wird somit schon durch die beratende Person passgenau und bedarfsorientiert.

Ein besonderer Bonus innerhalb einer Qualifizierung ist es, wenn die beratende Person die zu vermittelnde Methode / das Programm selbst entwickelt hat. Hier können Hintergründe für die Teilnehmenden sehr detailliert beschrieben werden. Es bleiben keine Fragen offen: *„Wir haben uns ja unterschiedliche Programme angeguckt. (...) Es ist einfach ein Unterschied, ob eine Person, die das selber entwickelt hat, Rede und Antwort steht und auch die ganzen Hintergründe erklären kann. Wenn ich nur das Programm gekauft hätte, wäre das nicht in dieser Form entstanden. Ich hätte es gar nicht in der Form kapiert. Von daher glaube ich, dass es für so einen Prozess sehr wertvoll ist, wenn quasi die Autorin auch gleichzeitig begleiten und beraten kann.“* (Zitat Projektträger).

Kultureller Hintergrund des Beraters / der Beraterin

Wird im interkulturellen Kontext gearbeitet, kann eine weitere Eigenschaft der beratenden Person relevant sein: der kulturelle Hintergrund. Zwischen Projektbeteiligten oder Kooperationspartnern können Rollenkonstellationen entstehen, auf die der kulturelle Hintergrund des Beraters / der Beraterin und der Projektbeteiligten für das Projektergebnis hemmend wirkt. In diesem Kontext wurde im Projekt EQIP auch die Erfahrung gemacht, dass einer beratenden Person von einigen Projektbeteiligten Parteilichkeit in der Arbeit im Projekt vorgeworfen wurde. Der kulturelle Hintergrund kann aber auch eine Ressource sein. Stammen alle, Berater/in und Projektbeteiligte aus dem gleichen Kulturkreis, können möglicherweise durch kulturell bedingte Deutungsmuster Missverständnisse vermieden werden. Es kann ein Vertrauensverhältnis gestärkt werden. Dies ist ein Beispiel dafür, wie vielschichtig die Rolle des Beraters / der Beraterin ist.

Konflikte / Irritationen

- Projektbe- und -ausschreibung müssen das Konzept und Rahmenbedingungen deutlich machen. Besonders erklärungsbedürftig ist die Berateridee im Projekt EQIP gewesen. Diese Funktion der Beratung muss kommuniziert werden, auch

dass damit keine Problemzuschreibung verbunden ist. Denn es ist nicht üblich, dass eine Qualifizierung von einer Beratung begleitet wird.

- Vorstellungen und Wünsche von Teilnehmer/innen, die vor allem aus unterschiedlichsten institutionellen Rahmenbedingungen kommen und nicht von der beratenden Person berücksichtigt werden, führen zu unbefriedigenden Qualifizierungseinheiten.
- Gegenseitige Vorurteile zweiter Kooperationspartner können den Projektverlauf behindern. Hier ist eine Auseinandersetzung und Diskussion erstrebenswert um die Vorannahmen im Gespräch offen anzusprechen und so auch abzubauen um so dann besser im Projekt an einem Strang zu ziehen.
- Zeitlichen und terminlichen Schwierigkeiten mit Berater/innen lassen sich weitgehend vorbeugen, indem diese möglichst aus der Nähe von Projekten ausgesucht werden. Es können sich sonst erhebliche Terminfindungsschwierigkeiten und hohe Fahrtkosten ergeben.

Die hier genannten Missverständnisse und Irritationen sind sehr gering und können nicht als festgefahrene Konflikte bezeichnet werden. Die Konfliktlinien, die sich in den Projekten lokalisieren lassen, sind eher potentielle Reibungsflächen. Diese positive Bilanz hat ihre Urheber. Es lässt sich vermuten, dass verschiedene Strukturen in der Projektfachstelle, zwischen Projektfachstelle und Modellprojekt, zwischen Modellprojekt und Berater/in dazu beigetragen haben, dass keine ernsthaften Konflikte aufgekeimt sind. So zum Beispiel der intensive Kontakt zwischen Projektfachstelle und Modellstandorten. Die Projektfachstelle hat sich auch als Instrument der Vermittlung verstanden. Tauchten vor Ort Unstimmigkeiten und Verwirrungen in Bezug auf Rollen und Aufgaben im Projekt auf, gab es auch Gespräche mit der Projektfachstelle vor Ort. Kooperationsverträge haben auf der ganzen Linie die Rahmenbedingungen und Verantwortungen geklärt. Erwartungen wurden stets gegenseitig ausgehandelt. Der Kooperationsvertrag zwischen der Projektfachstelle und dem Modellstandort regelt klar den Umfang des Qualifizierungsprozesses. Der Vertrag zwischen Standort und Berater/in klärt alle Inhalte der Qualifizierung und Umsetzung. Somit sind die Standortverantwortlichen und die Berater/innen angehalten, sich schon zu Anfang des Prozesses mit dem Ziel auseinander zu setzen. Dies schafft Klarheit.

Umsetzungshindernisse

Welche Faktoren haben dazu beigetragen, dass Projekte an Modellstandorten innerhalb von EQIP gehemmt wurden? Projekt meint hier einerseits den gesamten Prozess der Qualifizierungs-Entwicklung und Durchführung. Auf der anderen Seite sind konkrete Hindernisse der Projektumsetzungen in konkrete Maßnahmen mit Kindern

und Jugendlichen angesprochen. Welche Schlussfolgerungen für andere Institutionen lassen sich daraus ziehen, die einen solchen Qualifizierungsprozess mit begleiteter Umsetzung durchführen möchten?

Umsetzungshindernisse im gesamten Qualifizierungsprozess

Die institutionelle Struktur von beteiligten Einrichtungen und Institutionen kann ein Hindernis für einen solchen ausführlichen Qualifizierungsprozesses sein. In EQIP wurde die Erfahrung gemacht, dass die Rahmenbedingungen einer Schule den Prozess gehemmt haben: *„Schulsozialarbeiter haben meistens nur kleine Stellen und die Arbeit in so einem Qualifizierungsprojekt ist viel Zeit (...) An der Schule laufen viele Projekte gleichzeitig.“* (Zitat Projektleitung). Hier fehlte es an Ressourcen.

Eine zu kurze Vorlauf- und Projektplanungszeit wirkt sich im Prozess selbst hemmend aus. Die Vorlaufzeit muss genutzt werden um Ressourcen und Interessen der Beteiligten vor Ort hinreichend zu klären. Die Gesamtlaufzeit / der Förderzeitraum, der in EQIP auf jeweils ein Jahr angelegt war, hat dazu beigetragen, dass die Planungszeiten sehr kurz gehalten waren.

Zieländerungen während des Prozesses tragen zusätzlich zu Verzögerungen im Prozess bei. Gerade ein bedarfsorientierter Prozess, wie ihn das EQIP-Qualifizierungskonzept anstrebt, impliziert aber oft Zieländerungen. Für Schulen in ihren Rahmenbedingungen ist ein Jahr daher eine sehr knappe Zeit um Beteiligte mit „ins Boot“ zu holen, ein Projekt zu planen, in den Schulalltag zu installieren usw.

Wenn Maßnahmen für Jugendliche durchgeführt werden, wie zum Beispiel Coachings mit Jugendlichen, ist eine ausreichende Transparenz gegenüber den Beteiligten wichtig. Mangelnde Transparenz und Informationsdefizite bezüglich der Hintergründe und Ziele solcher Maßnahmen, können bei Erziehungsberechtigten Widerstände hervorrufen: *„Einer von den Jugendlichen musste abspringen (...) weil sein Vater ihm das verboten hat. Er (der Vater) hat bei mir angerufen und gefragt: ‘Was machen Sie denn da? Coaching für Jugendliche?’ (...) Ich wollte ihm das gerne näher erklären, aber er hat sich da verweigert.“* (Zitat Berater).

Wenn Coachings mit Jugendlichen aus Offenen Einrichtungen innerhalb des Projekts durchgeführt werden, als Situationsangemessene Qualifizierungsmaßnahme, dann sollten auch die Rahmenbedingungen optimiert werden. Die Abstände zwischen den einzelnen Coachings sollten nicht zu groß (über einen Monat) sein: *„Es waren auch Abstände dazwischen. Das war nicht so glücklich. (...) Es war jedesmal neu wieder nötig einen Spannungsbogen aufzubauen innerhalb dieser Coachingstunde.“* (Zitat Berater). Das hemmt den Prozess.

Ein Qualifizierungsprozess dieser Reichweite bringt einen zeitlichen und emotionalen Aufwand mit sich. Typisch sind mehrere Qualifizierungseinheiten, zusätzliche Beratungen durch den Berater und die anschließende Implementierung des Gelernten in die Praxis. Das bedeutet einen zusätzlichen Aufwand zur laufenden Arbeit. Es ist also darauf zu achten, dass sich die beteiligten Pädagog/innen im Prozess nicht

auspowern. Es braucht zeitliche Ressourcen für den Prozess, für die der Projektträger sorgen muss. Sonst stehen der Aufwand und Ertrag in keinem guten Verhältnis und der Prozess wird durch fehlende Energie der Beteiligten gehemmt.

Umsetzungshindernisse in der Umsetzung mit Kindern und Jugendlichen

Die Umsetzung der Qualifizierungsinhalte mit Kindern und Jugendlichen ist partizipativ angelegt. Die Kinder und Jugendliche sollen selbst Ideen für Aktionen entwickeln und diese mit Hilfe der Pädagog/innen umsetzen. Wenn für diese Art des selbstbestimmten Lernens keine passende Motivation erzeugt werden kann, wirkt das für die Umsetzung der Projekte hemmend. Jugendliche müssen angeregt werden und passend begleitet werden, um über einen längeren Zeitraum kontinuierlich an einem Prozess zu arbeiten, der zudem noch von ihnen selbst mit gesteuert werden soll.

Die Programmfelder, in diesem Fall von EQIP konnten nur für Honorar- und Beratungstätigkeiten verwendet werden können. Somit bleibt für einige kleinere Projektträger grundsätzlich die Frage nach der Finanzierung von Projekten und Aktionen mit Kindern und Jugendlichen. Bei der Auflage neuer und eigener Finanzierungs- und Projektprogramme, sollten Träger darauf achten, dass Modellstandorten auch für die praktischen Aktionen Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Erfolgsfaktoren

Was konnten an den Modellstandorten für Faktoren festgestellt werden, die den speziellen EQIP-Qualifizierungsprozess gefördert haben? Gemeint ist der Prozess der eine Begleitung durch einen Berater und eine partizipative Umsetzung durch Kinder und Jugendliche einschließt.

Berater/in

Unter „Die Rolle der beratenden Person - Vertrauensbasis / Standort entscheidet über Berater/in“ wurde bereits angeführt, dass es wichtig ist, dass sich ein Standort selbst für eine beratende Person entscheiden kann. Dieser Faktor trägt auch zum Erfolg des gesamten Prozesses bei: *„Ich halte es für sehr wichtig, dass wir uns selber die Beraterin aussuchen durften. In all den Programmen wo ich erlebt habe das eine Beraterin zugewiesen wurde, hat genau diese ´Chemie` nicht gestimmt. Dann braucht man sehr sehr viel Energie dafür quasi überhaupt eine produktive Arbeitsebene herzustellen“* (Zitat Projektträger).

Dieses Vorgehen wird von Projektverantwortlichen auch als Vertrauensbeweis empfunden: *„Die Freiheit sagen zu dürfen: ´Wir wollen diese Person!` und uns wird auch vertraut, dass wir das kompetent raussuchen. Das ist ein (...) Ansatz den ich sehr gut finde, weil da Praxis auch Kompetenz zuerkannt wird.“* (Zitat Projektleitung). Auch für die Berater/innen erleichtert es den Arbeitsprozess: *„(...) weil sonst kriegt man gleich eine ganz andere Rolle, so was kontrollmäßiges oder so eine*

Außenevaluation." (Zitat Beraterin). Dies fördert ein distanzierendes Verhältnis und Missverständnisse zwischen beratender Person und Projektbeteiligten: *„Das ist sicherlich nicht produktiv.“* (Zitat Beraterin).

Kooperation und Vernetzung

Für einen EQIP-Modellstandort stand die Kooperation zwischen Jugendarbeit und Schule im Mittelpunkt. Diese beiden Institutionen haben in Kooperation einen besonders umfassenden Zugriff auf einen großen Teil der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen.

Andere Kooperationen, besonders in der Umsetzungsphase (Aktionen mit Kindern und Jugendlichen), mit anderen Institutionen sind erstrebenswert, sodass Kinder und Jugendliche aus verschiedenen Einrichtungen gemeinschaftlich arbeiten können: *„Es könnte auch ein interessantes Konzept sein, wenn man das (die Umsetzung/Coaching) mit zwei oder drei vergleichbaren Jugendtreffs zusammen macht und da auch Jugendliche zusammenbringt, sodass die Jugendlichen auch untereinander so erleben ‘Aha, da kann man miteinander auf den Weg kommen’.“* (Zitat Berater).

Die Vernetzung von Mitarbeiter/innen in der eigenen Einrichtung aus unterschiedlichen Bereichen konnte durch den Prozess verstärkt geschehen: *„Ein großes Plus bei uns in unserer Einrichtung ist das wir diese Fortbildung machen konnten mit den Kollegen, die sich im Alltag nicht permanent sehen (dezentrale Jugendarbeit). (...) Und die haben da untereinander auch viel gelernt, einfach auch gegenseitig kennengelernt: sich selber, ihre Arbeitsfelder ihre Räume.“* (Zitat Projektträger).

Auch für fachliche Beratungen unter Kolleg/innen ist es ratsam, Kolleg/innen aus gänzlich anderen Arbeitsbereichen hinzuzuziehen: *„Wir gucken jetzt nicht nur, dass da Leute aus der Jugendarbeit dabei sind. Zum Beispiel auch nur mal einer aus der Verwaltung, wie betrachtet der das? Damit man sich auch die verschiedenen Sichtweisen mal anguckt.“* (Zitat Projektbeteiligter). So können spezielle Situationen der eigenen Arbeit besprochen werden. Es kommt jedoch eine nützliche Außenperspektive hinein, auch wenn diese nicht mehr durch eine externe beratende Person hinein gegeben werden kann.

Projektvorbereitung

Ausreichend Zeit für die Planung der Qualifizierung und der Projekte ist wichtig. Ein Jahr reine Planung bis die Konzeption steht ist nichts Außergewöhnliches und sollte zeitlich eingeplant werden können.

Umsetzung

Die Umsetzungen, sind wie bereits erwähnt, Aktionen mit Kindern und Jugendlichen. Der Fokus liegt auf der Partizipation. Diese haben an der Mehrzahl der Standorte

stattgefunden, sind jedoch nicht expliziter Bestandteil dieser Untersuchung. Der Fokus liegt auf den Qualifizierungen vor Ort. Die Qualität und der Erfolg des Qualifizierungsprozesses hängt stark mit der beratenden Person zusammen. Diese haben an den Standorten auch bei den Umsetzungsplanungen und -durchführungen beratend zur Seite gestanden. Es ist daher davon auszugehen, dass die Umsetzungen ebenso erfolgreich stattgefunden haben, wie die Qualifizierungen der Pädagog/innen. Es sind an drei evaluierten Standorten die Umsetzungen planmäßig durchgeführt wurden. An einem Standort fand keine Umsetzung statt. An einem weiteren konnte die Umsetzung nicht vollständig erfolgen.

Projektkoordination

Rahmenbedingungen

- Von der Projektfachstelle vorgegebene Regularien können förderlich aber auch hinderlich für Standorte vor Ort sein. In EQIP war ein maximaler Honorarstunden bzw. -tagessatz für den Berater vorgegeben. Dadurch ist die Verhandlungsbasis für die Projektverantwortlichen festgelegt. Einerseits kann dadurch Honorar gespart werden, da nur bis zum vorgegebenen Höchstsatz ausbezahlt werden darf. Andererseits nimmt dadurch möglicherweise eine gewünschte beratende Person den Beratungsauftrag nicht an, da der Finanzrahmen zu eng gesteckt ist.
- Die inhaltlichen Vorgaben und Gestaltungen des Gesamtprojektes waren sehr offen formuliert und auf einen Prozess ausgelegt. Somit konnten Schwerpunkte vor Ort während des Prozesses verändert werden. Diese Prozessorientierung hat das freie Arbeiten vor Ort für die Standorte erleichtert.

Fachstelle

- Die Fachstelle wird von den Standorten wahrgenommen als präsender Hauptansprechpartner und Vermittler in schwierigen Situationen.
- Projektinterne Veranstaltungen an Freitag Nachmittagen werden als ungünstiger Zeitpunkt beschrieben.
- Die Organisation der Projektfachstelle wird positiv gewertet, mit ausreichend häufigen Kontakten.
- Die Projektausschreibungen waren thematisch sehr offen formuliert. Die Modellstandorte nutzten dies um in ihren Projekten in sehr vielfältigen Themen zu arbeiten, innerhalb derer vor Ort wirklich Bedarf bestand.
- Der administrative Aufwand für die Projektverantwortlichen am Standort (Berichtswesen etc.) war überschaubar und nachvollziehbar.

Die Einrichtung einer ausreichend ausgestatteten Projektfachstelle ist weder Luxus noch ein bloßes Verwaltungserfordernis. Die Projektfachstelle sorgt für inhaltliche und organisatorische Transparenz. Die Arbeit der Projektfachstelle im Projekt EQIP

unterschied sich jedoch von herkömmlichen Projektfachstellen und ging weit über rein administrative Tätigkeiten hinaus.

Schon bei der Bedarfsbeschreibung der Standorte hat die Projektfachstelle eine tragende Rolle gespielt. In Projektanträgen beschriebene Bedarfe potentieller Modellstandorte wurden anschließend mit der Projektfachstelle gemeinsam diskutiert und in Gesprächen vor Ort differenziert. Weiterhin wurden die Standorte nach der Klärung des Bedarfs bei der Berater / innen-Suche intensiv von der Projektfachstelle unterstützt. Außerdem hat ein intensiver Kontakt der Berater/innen mit der Projektfachstelle stattgefunden. Regelmäßige Berater/innen-Treffen als Austauschplattform wurden organisiert und durchgeführt, daneben auch Weiterbildungsveranstaltungen für speziell die Berater/innen in projektrelevanten Themen. Ebenso war die Projektfachstelle bei der Vernetzung der Modellstandorte gefragt. Projektinterne Fachtage und Vernetzungstreffen wurden organisiert um die Standorte miteinander in Kontakt zu bringen. Bei Unklarheiten, Missverständnissen und Auftragsungereimtheiten zwischen Modellstandorten und Berater/innen, war es Aufgabe der Projektfachstelle zu intervenieren. Vor Ort wurden klärende Gespräche geführt.