

Peter-Ulrich Wendt:

Neue Ressourcen¹

Die Rede ist von *neuen* Ressourcen. Unter *alten* Ressourcen sind vor allem die gewohnten Geldmittel (Haushaltsmittel, Zuwendungen und Zuschüsse) und öffentliche Infrastruktur (z. B. Jugendhäuser, Fachkräfte der Sozialen Arbeit etc.) zu verstehen. Dazu zählen zwischenzeitlich aber auch Mittel, die (quantitativ deutlich nachgeordnet) aufgrund von Sponsoring o. ä. erwirtschaftet werden können. Dass durch Sponsoring eingeworbene Mittel keine neuen Ressourcen darstellen hat Gründe, die aus den Erfahrungen mit Sponsoring selbst resultieren: die Diskussion hierüber ist verkürzt auf Nachfrage seitens Sozialer Arbeit – und damit auch offener Jugendarbeit –, die, weil die gewohnte Finanzierung „wegbricht“, neue Quellen sucht. Die Konkurrenz auf dem engen Markt der Spenden und des Sponsorings ist beträchtlich; jede zehnte Non-Profit-Organisation akquiert die dort gebotenen Mittel bereits professionell (vgl. UPJ: 50). Dabei konstituieren sich oft Beziehungen der faktischen Ungleichgewichtigkeit; strukturell ist offene Jugendarbeit kaum in der Lage, sich in dieser Situation als gleichwertiger Partner zu etablieren: es bleibt bei der Position der Bittstellerei, verbrämt durch Verträge und Vereinbarungen, die das scheinbare „Geschäft auf Gegenseitigkeit“ ummänteln. Im Prinzip geht es um Geld für ein fragiles Versprechen, dem Unternehmen bei der Imagepflege zu helfen, an einem freundlicheren Ruf zu arbeiten, den das Unternehmen gerne hätte. Sponsoring ist nur das Deckmäntelchen, es kooperieren – in dieser Focussierung rein auf das Geldliche – tatsächlich Ungleiche.

Dennoch erzwingt die aktuelle Not vieler Einrichtungen der offenen Jugendarbeit (Budgetkürzungen, gekündigte Trägerverträge, meist geknüpft an die Aufforderung, sich selbst um Ersatzmittel zu kümmern²) ein Nachdenken über die Akquise neuer Mittel. Im Folgenden wird geklärt, was 1. unter Neue Ressourcen zu verstehen ist, wie 2. Neue Ressourcen am Beispiel der Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren ausgehandelt werden; 3. wird im Blick auf in der offenen Jugendarbeit beobachtbaren Haltungen geklärt, welche Mindestvoraussetzungen erfüllt sein müßten, wollte sich offene Jugendarbeit hierauf einlassen wollen.

1. Neue Ressourcen?

1.1. Eine Abgrenzung

Der Begriff von den Neuen Ressourcen „geht darüber hinaus und zielt vielmehr auf Möglichkeiten, die sich Partner im Gemeinwesen darüber hinaus und gegenseitig zur Verfügung stellen und abfragen können. Neue Ressourcen sind z. B. persönliche Kompetenzen (das Wissen, Können und

¹ Die in diesem Beitrag referierten Einschätzungen reflektieren die im Bundesprojekt „UPJ/Unternehmen: Partner der Jugend“ und dem UPJ-Büro Niedersachsen gesammelten Erfahrungen in der Zusammenarbeit von Jugendarbeit und Unternehmen: vgl. Antes, Böhme, Damm/Lang, Wendt 2000 und insb. (als Abschlußbericht des BMFSFJ-geförderten Projekts) UPJ.

die Zeit anderer Fachmensen), der Einfluß gegenüber Dritten (sog. Türöffner-Qualitäten), die kritische Außensicht auf offene Jugendarbeit (also die Unvoreingenommenheit Außenstehender, die helfen kann, die eigene Praxis besser zu gestalten), Erprobungsfelder (d. h. Möglichkeiten, in andere Handlungsfelder „hineinzuschnuppern“, z. B. als Jugendarbeiterin Einblick in ein Wohnungsunternehmen zu nehmen), Logistik (z. B. Fahrzeuge), Räume und Flächen einschließlich der Zugänge zu kostengünstigen Beschaffungsmöglichkeiten sowie *auch* Geld³.

Neue Ressourcen und Zusammenarbeit im Gemeinwesen gehören zusammen. Denn nicht nur, dass alte Ressourcen „wegbrechen“ (was für andere Akteure im Gemeinwesen, z. B. Kulturinitiativen, Seniorengruppen u. ä., auch gilt), auch die Anforderungen sich entwickelnder Gemeinwesen machen z. B. neue Orte und Formen nötig, wo und wie (offene) Jugendarbeit stattfindet. Die Zusammenarbeit mit Partnern im Gemeinwesen ist somit auch ein Ausdruck einer Suchhaltung, neue Wege gelingender Jugendarbeitspraxis zu entwickeln. Die Arbeit an und mit neuen Ressourcen kann so auch helfen, das Standing der offenen Jugendarbeit im Gemeinwesen zu verbessern. Das ist angesichts der Lebensweltorientierung von Jugendhilfe (vgl. Thiersch), der Praxis sozialräumlicher Jugendarbeit (vgl. Böhnisch/Münchmeier, Deinet 1999), den Ansätzen sozialer Netzwerkarbeit (vgl. Bullinger/Nowak, Straus) und der Diskussion um Marktorientierung (vgl. z. B. Lang) – auch in der Jugendarbeit (vgl. Wendt 1996) – nichts wirklich Neues. Daher geht es bei der Klärung der Frage, wie Neue Ressourcen erschlossen werden können, auch nicht um ein anderes Verständnis von Sponsoring oder bloße Kooperation mit Unternehmen; dieser in der Diskussion lebhafteste Fokus (vgl. Lindner: 251ff) hat seine Logik, verkennt freilich, dass die Mobilisierung neuer Ressourcen in erster Linie auf die Gestaltung von Beziehungen der Zusammenarbeit *auf Gegenseitigkeit* zielt und damit über Unternehmen (ein überdies unscharfer Begriff) weit hinaus geht.

Dieses Interesse an Zusammenarbeit und der Mobilisierung anderer Ressourcen speist sich auch aus der Idee, dass außerhalb der üblichen und selbstverständlichen Kooperationsbeziehungen, die offene Jugendarbeit z. B. mit Schulen, Sportvereinen oder Kulturinitiativen eingeht, noch „eine Welt“ ist, die für die Interessen und Themen von Kindern und Jugendlichen mobilisierbar ist, aber bisher noch nicht so recht im Blick war, und die zugleich Ressourcen einbringen kann, die bislang verschlossen waren. Die Akquise von Neuen Ressourcen stellt insoweit *auch* den Versuch von offener Jugendarbeit dar, die sich ihr stellenden pädagogischen Aufträge (zur gelingenden gesellschaftlichen Integration beizutragen, Kompetenzen und Stärken von Kindern und Jugendliche zu fördern, Partizipation und Selbstorganisation zu unterstützen) gemeinsam mit neuen Partnern und unter Inanspruchnahme deren Möglichkeiten, Optionen und Kompetenzen im Gemeinwesen zu lösen zu lösen.

Akteure stellen (sich) solche Ressourcen zur Verfügung. Der Begriff Akteur erweitert den Blick über die in der Diskussion über Ressourcenmobilisierung eigene Engführung auf Unternehmen. Akteure

² Während der Arbeit an diesem Beitrag erreicht den Autor der Hilferuf eines Projektes in freier Trägerschaft, schon bald laufe die öffentliche Finanzierung aus, ob er denn nicht eine zündende Idee habe, ein Unternehmen am Projektsitz für dessen Weiterfinanzierung zu gewinnen.

³ Sponsoring ist nicht Gegenstand dieses Beitrages; vgl. hierzu z. B. Lang, R., und Haurert, F.: Handbuch Sozial-Sponsoring, Weinheim 1995.

sind mehr als Unternehmen, sie sind Handelnde im Gemeinwesen, ob als soziale bzw. kulturelle Initiative, Schule oder ob als Verein, Verband oder anderer Zusammenschluß (interessant sind auch solche, mit denen offene Jugendarbeit bislang noch kaum zu tun hatte, z. B. Seniorenorganisationen, Genossenschaften, Meister- und Gesellenvereine, das kreative Engagement außerhalb der Wohlfahrtsverbände⁴ etc).

Einrichtungen der offenen Jugendarbeit treten meist als nachfragende Akteure auf, denen die alten Ressourcen allmählich abhanden kommen; solche, um mit *Lindner* zu sprechen, die zuerst fragen: „Welche Ressourcen (Personal, Know-How, Finanzen, Räume, Strukturen, aber auch: Impulse, Angebote, Gelegenheiten) sind von uns selber oder anderen pädagogischen Institutionen im Hinblick auf unsere Zukunftspläne nicht abrufbar? Wer verfügt über diese Ressourcen? Wie und unter welchen Konditionen können wir diese Ressourcen nutzen?“ (Lindner: 265). Doch greift dies zu kurz: Nicht Defizite sollten Ausgangspunkte sein, sondern Stärken, damit die strategischen Optionen in der Kooperation mit Akteuren, die im Netzwerk der offenen Jugendarbeit bislang keine, bestenfalls eine untergeordnete Rolle spielten, eine Chance erhalten können. Neue Ressourcen sind eben nicht solche, die die Lückenhaftigkeit der alten decken helfen sollen, Neue Ressourcen sind Optionen auf eine andere Gestaltung des Sozialraumes unter kreativer Beteiligung von Einrichtungen und Fachkräften der offenen Jugendarbeit und den Kindern und Jugendlichen, die sie erreicht, mobilisiert und beteiligt.

Es geht folglich darum, dass Einrichtungen der offenen Jugendarbeit als Akteure solche neuen Ressourcen einerseits *suchen* und andererseits *selbst* anbieten. Die Akquise neuer Ressourcen ist keine Einbahnstraße: offene Jugendarbeit ihrerseits verfügt über Ressourcen, die andere suchen, die für diese selbst Neue Ressourcen darstellen. Für diese Form der Zusammenarbeit gilt prinzipiell der *Grundsatz des fairen Tausches* (neudeutsch: „win-win-Prozesse“), d. h. die beiderseitige Bereitstellung von Ressourcen, sei es in Form von förmlichen Vereinbarungen, sei es situativ als Beitrag des gegenseitigen Sich-Unterstützens.

1. 2. Wirtschaftliche Akteure und Neue Ressourcen

Vor allem örtliche Gewerbetreibende sind *wirtschaftliche Akteure* im Gemeinwesen. Sie, z. B. der Bäcker „um die Ecke“, der Tischlermeister oder Installateur, folgen in der Regel einer greifbareren Logik, als die meisten überlokal tätigen Unternehmen. Sie kennzeichnet die *Gleichzeitigkeit von Privatheit und Unternehmer-Sein*, die als Privatpersonen oft ein lebhaftes Interesse an der Entwicklung ihres Dorfes oder Stadtteils haben und daran, dass dort die Integration der Jugendlichen in das Gemeinwesen „klappt“, sei es, weil sie künftige Auszubildende, Mitarbeiter/innen oder Kund/inn/en sind, das eigene Geschäft nicht „im Brennpunkt“ stehen soll, die Familie in einem positiven sozialen Klima leben soll oder „diese Jugendlichen“ die Freunde oder Mitschüler/innen der eigenen Kinder sind etc. Sie sind, wie es *Damm und Lang* formulieren, „häufig handlungsorientierte Persönlichkeiten. Bei diesen erhöht gerade die Möglichkeit, selbst aktiv eingreifen zu

⁴ In der sog. „Tafel“-Bewegung, einem karitativem Engagement oft von Unternehmer-Frauen, die für eine Grundversorgung armer Menschen sorgen, eröffnet sich z. B. eine neue Form von Zusammenarbeit, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein kann, kann doch die Tafel ihren Platz im Jugendhaus haben.

können, die Identifikation und die Motivation zu „investieren“, und nicht nur Geld- oder Sachmittel zu geben, sondern sich auch mit Ideen und Kreativität zu engagieren. „Oft steigt ihre Geld-, Sach- und Zeitspendenbereitschaft in dem Maße, in dem sie gerade nicht nach Ressourcen, sondern nach eigenen Vorschlägen zur Problemlösung gefragt und zu eigenem Engagement ange-regt werden“, stellen *Damm und Lang* fest (UPJ: 50). Sie sind insofern ein meist doppelt eingebun-denes Teil des Gemeinwesens, nehmen sich dort ihren Platz, sind womöglich kommunalpolitisch integriert und auf ihre spezifische Weise Moderatoren im Gemeinwesen⁵. Ihr Interesse an einem sozial-intakten Gemeinwesen wurde bisher in der offenen Jugendarbeit eher unterschätzt.

Gedankliche Basis für die Einbindung wirtschaftlicher Akteure in Formen der Zusammenarbeit sind Überlegungen zu „Corporate Citizenship als Engagement von Unternehmen im Gemeinwe- sen“, ein Ansatz, der in den angelsächsischen Ländern eine Tradition haben mag, sich in Deutsch- land freilich noch in den Anfängen befindet, wohl aber chancenreich ist. Corporate Citizenship meint die gezielte Einbindung eines wirtschaftlichen Akteurs in das Gemeinwesen durch die „Bün- delung aller über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehenden gesellschaftsbezogenen Akti- vitäten“, die Mobilisierung seiner Ressourcen (z. B. Geld- und Sachleistungen, Freistellungen, die Förderung des freiwilligen Engagements von Mitarbeiter/innen etc.), die gezielte Kommunikation gegenüber anderen lokalen Akteuren und die Dauerhaftigkeit dieses Engagements als integralem Bestandteil der Unternehmenspolitik⁶. *Damm und Lang* sind überzeugt, der „Trend bei den gro- ßen Unternehmen wird sicher auch in Deutschland hin zur Entwicklung von Corporate- Citizenship-Strategien gehen“; das läßt sich nach ihrer Auffassung etwas abgeschwächt auch im Bezug auf kleine mittelständische Unternehmen feststellen, allerdings im Sinne der „Erwartung, dass das Engagement sowohl im Hinblick auf konkrete Zielgruppen bspw. der Jugend- und Sozi- alarbeit oder auf Probleme im Gemeinwesen, als auch hinsichtlich der Verwirklichung eines Nut- zens für das Unternehmen selbst möglichst wirkungsvoll sein soll“ (UPJ: 41f).

Wirtschaftliche Akteure sind mithin selbst auf der Suche nach Neuen Ressourcen. Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ihnen zeigen, dass es ihnen z. B. um problemorientierte Lösungskom- petenzen im Bereich des Sozialen und des Miteinanders (z. B. Kompetenzen im Bereich des Um- gangs mit Problemen und Konflikten), den Zugang zu neuen Zielgruppen (z. B. Insider-Kenntnisse über Jugend und Jugendkulturen), sozialräumliche Bindung (d. h. Zugänge zu informellen Netz- werken) oder Nutzung der Ressourcen der Jugendarbeit (z. B. Räume, Technik, Fachkenntnisse) geht.

Das alles macht wirtschaftliche Akteure nicht zu einfachen Partnern; sie haben oft sehr eigene Ideen und Auffassungen. Geldwünsche aus der offenen Jugendarbeit können sie zunächst einmal kaum verstehen. Dabei mag sich die Einsicht, dass sie bereits mit der Zahlung ihrer Gewerbesteuer ihren „Obulus“ an das Gemeinwesen entrichtet haben, noch nicht überall durchgesetzt haben. Daher muss es vor allem gelingen, im Gespräch zu verdeutlichen, dass es eben nicht („schon

⁵ Dies erklärt auch, warum im Rahmen des UPJ-Projektes wesentlich mehr kleine und mittelständische Unternehmen einbezogen waren als Großbetriebe (vgl. UPJ: 52)

⁶ vgl. z. B. Strachwitz, R.: Corporate Community Investment: Spendenwesen, Sponsoring und andere Formen im Überblick; in: Leifaden Sponsoring und Event-Marketing. Düsseldorf 1995, Abschnitt B2.3 Westebbe, A., und Logan, D.: Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995.

wieder“) um Geld geht, jedenfalls nicht in erster Linie.

2. Neue Ressourcen aushandeln

2.1. Gegenstände

Offene Jugendarbeit kann nicht nur nehmen, sie kann auch geben; z. B. (vgl. UPJ: 57ff):

- *Weiche Standortfaktoren*: wirtschaftliche Akteure profitieren direkt davon, dass leistungsfähige soziale Einrichtungen für ein positives soziales Klima und damit für sog. „weiche Standortfaktoren“ sorgen (zu denen auch ausreichende Bildungs-, Freizeit-, Erholungs- und Sozialeinrichtungen gehören). Formen gelingender offener Jugendarbeit tragen nicht nur allgemein dazu bei, soziale Spannungen bewältigbar zu halten, sie sorgen dafür, dass auch die Kinder von Mitarbeitern dort Anregungen und Qualifikationen erhalten können, ggfs. stehen sie ihnen sogar gezielt zur Verfügung (z. B. spezielle Angebote für Mitarbeiter örtlicher Firmen).
- *Unternehmenskultur und Personalentwicklung*: wachsende Probleme im betrieblichen Miteinander machen die Vermittlung sozialer Kompetenzen und Konfliktlösungsstrategien für wirtschaftliche Akteure immer bedeutender und damit diese aus dem Bereich der Kernkompetenzen offener Jugendarbeit stammenden Fähigkeiten interessant. us der , Teambildung; Verbesserung der Mitarbeitermotivation bzw. -bindung: „Die vielfältigen Erfahrungen mit Projektarbeit, Drogenprävention, Kreativitätstrainings, Mediation, in erlebnis-, spiel-, medien-, sport- oder kulturpädagogischen Bereichen sowohl für die Qualifizierung von Auszubildenden wie Führungskräften interessant sein“, bilanzieren *Damm und Lang* zutreffend.
- *Dienstleistungen und junges Know-how*: Einrichtungen der offenen Jugendarbeit sind Orte, in denen junge Menschen kreativ sind und etwas ausprobieren wollen; wen wundert es also, dass z. B. pfiffige Jugendliche aus dem dörflichen Jugendraum Homepages für „Firmen um die Ecke“ erstellen (vgl. Wendt 2000a)?
- *Ausstattung*: Einrichtungen der offenen Jugendarbeit haben selbst etwas zu bieten, was es an anderer Stelle so oft nicht gibt, z. B. Räume, die anders, als gewohnt, aussehen, vielleicht ein komplettes (konzertprobtes) Veranstaltungsmanagement für betrieblichen Veranstaltungen, Technik und Menschen, die sie beherrschen, erlebnispädagogisches Inventar ... (vgl. UPJ: 159).
- *Zugänge zu interessanten Menschen*: Einrichtungen der offenen Jugendarbeit verfügen Kontakte, z. B. zu den Kindern und Jugendlichen des Hauses, deren Familien, aber auch zu Politik, Verwaltung oder Medien. Sie eröffnen besondere Zugänge zu jungen Menschen: als Trendscouts für Probleme und Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen (vgl. UPJ: 164), als Vermittler zu Jugendlichen als Praktikanten, Auszubildenden, Aushilfs- oder Arbeitskräften (vgl. UPJ: 167), durch das Arrangement persönliche Begegnungen zwischen Jugendlichen und wirtschaftlichen Akteuren, durch die zeitweise Mitarbeit Einrichtungen der offenen Jugendarbeit, den Test von Dienstleistungen, Produkten oder Werbeideen durch Jugendliche (vgl. UPJ: 159) und die Arbeit an gemeinsamen Projekten (vgl. UPJ: 162).
- *Imagegewinn und Profilierung*: wirtschaftliche Akteure profitieren durch ihr Engagement für die offene Jugendarbeit, weil sie sich für ein Projekt einsetzen, indem sie ganz direkt oder diskret

im Hintergrund Einfluß auf politische Entscheidungsprozesse ausüben (Lobby), ein Thema im Gespräch halten (dafür sorgen, dass es nicht „kalt“ zu den Akten gelegt wird) und sich öffentlich dafür erklärend die öffentliche Meinung beeinflussen („testimonials“; vgl. UPJ: 161).

2.2. Neue Ressourcen erschließen

Die Erfahrungen zeigen, dass fünf „technische Schritte“ für die Entwicklung von Formen der Zusammenarbeit gegangenen werden müssen.

2.2.1. Klären: welche Ziele?

Zunächst geht es darum, Bedarfe anderer zu sehen, Ziele zu bestimmen und das eigene Profil zu klären, um eine Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren ins Auge fassen zu können. Ob dies auf genügende Akzeptanz stößt wird abschließend gesondert beleuchtet.

Die Planung der Zusammenarbeit und Akquise von Neuen Ressourcen greift auf die auch in der offenen Jugendarbeit zwischenzeitlich zum Standard zählenden Überlegungen zur Konzept- und Qualitätsentwicklung zurück (vgl. Deinet/Sturzenhecker 1996, Deinet 2002, von Spiegel 2000). Auch hier gilt es, Globalziele für die Zusammenarbeit zu beschreiben, daraus abgeleitete Feinziele für einzelne Projekte zu formulieren und die sich hieraus ergebenden einzelnen Arbeitsschritte, Qualitätsstandards und Erfolgskriterien zu bestimmen. Die im Zuge der Konzept- bzw. Qualitätsentwicklung notwendige Flexibilität in der Anpassung vor allem von Arbeitsschritten ist auch in der Anbahnung von Zusammenarbeitsvorhaben nötig.

Im Team und mit dem Träger müssen also die Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen einer Zusammenarbeit geklärt werden: Welche Ziele sollen durch die Zusammenarbeit in welcher Zeit erreicht werden? Welche Vorerfahrungen mit Zusammenarbeit hat die Einrichtung? Was läßt sich daraus lernen, was besser machen? Was kann die Einrichtung besonders gut, was nicht? Wo finden sich Probleme und Hindernisse? Zu überlegen wird sein, wie Mitarbeiter, Mitglieder, Zielgruppen, Eltern, Förderer u. a. zu der geplanten Zusammenarbeit stehen (vgl. UPJ: 47). Die Erfahrungen zeigen, dass sich die Einbindung einer externen Moderation empfiehlt, wenn die Differenzen hierüber im Team groß sind oder nur wenig Zeit zur Klärung zur Verfügung steht (vgl. UPJ: 43).

Auch ganz praktische Fragen gilt es schon jetzt klären. Wenn z. B. Geld fließen soll (oder geldwerte Leistungen), dann müssen schon jetzt steuer- und vertragsrechtliche Abklärungen (unter Beteiligung der für Finanzen und Rechtsfragen zuständigen Abteilungen des Trägers) vorgenommen werden, da sich neue steuerrechtliche Verpflichtungen ergeben oder eingeräumte Privilegien (z. B. kostenlose Bewerbung über die Städtereklamé) ergeben können.

2.2.2. Anbahnen: mit wem?

Sind diese Fragen intern geklärt gilt es sich auf mögliche Partner/innen einzustellen. Dabei stellt die Anschlussfähigkeit an die Begriffswelt des gewünschten Partners oft ein Problem dar; sie freilich ist nötig: Es geht darum, in die Logik, Erwartungen und Befürchtungen potentielle Partner

einzutauschen und nicht nur Gedanken über den eigenen Bedarf anzustellen. Jetzt muss gefragt werden, welche Ressourcen potentielle Partner suchen und was davon zuverlässig und glaubwürdig angeboten werden kann (vgl. UPJ: 52), um so Optionen für eine Zusammenarbeit auf der Grundlage des fairen Tausches auszuloten.

Wichtig ist nicht nur, dass Angebot und Nachfrage stimmen, sondern auch, dass die Partner tatsächlich zusammen passen. Formelkompromisse helfen hier nicht, die Weltbilder der Partner dürfen sich nicht nur ausschließen, die Akteure müssen auch persönlich, menschlich zueinander passen; entstehen muss das Gefühl, dass beide etwas gleichberechtigt einbringen und sie produktiv miteinander kooperieren können (vgl. auch UPJ: 51f). Im Grunde gelten die gleichen Maßstäbe, wie für eine gelingende Beziehung zu Jugendlichen, die das Jugendcafé des Hauses besuchen; allenfalls die Formen des Umgangs mögen anderen sein: die Menschen müssen miteinander „können“ (vgl. UPJ: 43). Wo dies fehlt kommt es zu keiner tragfähigen Zusammenarbeit.

Wie aber den Weg zu passenden Partner finden? Hilfreich ist es,

- Kontakt zu lokalen Schlüsselpersonen (in politischen Gremien, bei Gewerkschaften, dem Obermeister einer Innung, der Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft etc.), aufzunehmen, um sich ein Bild zu machen,
- Informationen abfragen und auswerten, die die Kammern und Innungen, die örtlichen Werbegemeinschaften oder Gewerbevereine, die kommunale Wirtschaftsförderung, Sparkassen oder Banken bzw. Vereinigungen (Bund junger Unternehmer, Wirtschaftsjunioren, Unternehmensverbänden) geben können,
- die Berichterstattung in den örtlichen Zeitungen beobachten: sie transportieren die relevanten Interessen der wirtschaftlichen Akteure (in den bundesweit schon jetzt über 300 Projektgebieten der „Sozialen Stadt“ z. B. werden mehr und mehr Positionen der Wohnungswirtschaft transportiert),
- aber auch die gelben Seiten im regionalen Telefonbuch anzusehen oder eine Datenbank im Internet (z. B. www.firmendatenbank.de mit Daten von über 150.000 Unternehmen) aufzurufen (vgl. UPJ: 52f).

Damm und Lang sprechen hierfür vor allem zwei Empfehlungen aus; sie setzen 1. auf qualitative Zugänge und raten zu einem Kontakt mit einer eher überschaubaren Zahl „von solchen, die bereits eine Nähe zum eigenen Anliegen vermuten lassen (räumlich, thematisch, vom Milieubezug her, bezogen auf die eigenen Zielgruppen, Bedarfe und Gegenleistungen etc.)“. 2. legen sie nahe, sich „auf solche Unternehmen konzentrieren, zu denen persönliche Zugänge genutzt werden können, sei es aufgrund bereits existierender Kontakte oder weil persönliche ‚Türöffner‘ und Gewährspersonen vorhanden sind“ (UPJ: 54)

2.2.3. Verhandeln und vereinbaren: was?

Zusammenzuarbeiten heißt auch, etwas gemeinsam zu verhandeln. Das ist für offene Jugendarbeit nicht Neues, jede Beziehung zu Jugendlichen ist eine Aushandlungssache, Dennoch ist das Verhandeln mit wirtschaftlichen Akteuren nichts Selbstverständliches.

Schon die Kontaktaufnahme folgt eigenen „Gesetzen“. Die Praxis zeigt, dass hierfür Anschreiben in Betracht kommen, wobei die Praxis zeigt, dass z. B. mailings nur selten eine langfristige Zusammenarbeit begründen. Ohne viel fachliches Drumherum sollte einfach und klar dargelegt werden, worum es geht und weshalb die Einrichtung für diesen wirtschaftlichen Akteur einen interessanten und besonderen Partner darstellt. Besser geeignet sind persönliche Kontaktformen, also ein telefonischer Erstkontakt und das (anschließende) ausführlichere persönliche Gespräch. Hilfreich als „Türöffner“ sind Referenzen oder Ankündigungen durch glaubhafte Dritte (z. B. durch den Bürgermeister). Die denkbare Beauftragung eines kommerziellen Vermittlers, den Kontakt anzubahnen, dürfte dagegen dem Gedanken der Zusammenarbeit gleicher Akteure kaum dienlich sein (vgl. UPJ: 45).

Die Praxis zeigt auch, dass im Gespräch selbst die folgenden Punkte von erheblicher Bedeutung sind:

- Es gilt, das Profil der Einrichtung darzustellen (siehe 2.2.1) und sich auch als Person mit Fachkompetenzen und Qualitäten zu präsentieren.
- Die Tausch-Situation muss deutlich werden: Welchen Nutzen für Kinder, Jugendliche, Gemeinwesen, Einrichtung und Akteur bringt die Zusammenarbeit? Welcher Bedarf an gegenseitiger Unterstützung besteht?
- Und warum wird gerade dieser Akteur angesprochen? Was kann er beitragen? Wo ist sein Rat, seine Meinung gefragt? Was hat er davon?
- Kurzum: Es gilt, Kooperationsmotive und -vorstellungen, Nutzenerwartungen, Beteiligungsmöglichkeiten und gemeinsamen Schnittflächen herauszufinden (vgl. UPJ: 55).

Wenn immer möglich, sollte dieser Kontakt im Duo (weiblich/männlich gesucht werden (UPJ: 57). Aufgrund der Erfahrungen lassen sich einige Hinweise zur Verhandlungssituation selbst formulieren (vgl. UPJ: 55f):

0. Der Gesprächspartner muss in seiner Gleichzeitigkeit von Privatheit und Unternehmer-Sein angesprochen werden. Dazu Bedarf es eines Brückenschlags über das Thema und die Beziehung. Gesucht wird ein Partner, der bei der Lösung von (gemeinsamen) Problemen helfen kann, kein Geldgeber.
1. Die Präsentation muß kurz, präzise, faktenreich und ergebnisbezogen sein.
2. Nur eine begrenzte Zahl von Themen kann angesprochen und ggfs. geklärt werden; es gilt, mit der Enttäuschung umzugehen, dass nicht alles auf einmal besprochen, geklärt und vereinbart werden kann. In der Regel muss es ausreichen, im ersten Gespräch die Agenda aufzustellen, über die noch zu reden sein wird. Dann ist es nötig, Vereinbarungen zu treffen, was wann künftig noch zu klären ist.
3. Gemeinsamkeiten sollten auch gemeinsam entwickelt werden. „Die wichtigste Frage dabei lautet: Wie können Jugend- und Sozialarbeit und Unternehmen gemeinsam möglichst weitreichende und nachhaltige Lösungen für soziale Probleme realisieren und zugleich die Interessen der Kooperationspartner fördern?“ (UPJ: 62). Hilfreich ist dabei die Formulierung von Problemlösungsfragen, z.. B.: „Im Stadtteil beobachten wir ein Ansteigen der Jugendgewalt. Diese

gefährdet Kinder und Jugendliche, die Lebensqualität aller Anwohner/innen und den Wirtschaftsstandort. Wie beurteilen Sie die Situation? (...) Welchem Unternehmer fiel dazu gar nichts ein?“ (UPJ: 50). Hieraus ergeben sich Reflexionen und diese können in Absprachen (über eingebrachte Ressourcen, persönliche Kontakte, Zeitschienen etc.) münden. Dabei gilt es, die Regeln für die Zusammenarbeit auszuhandeln, z. B. festzulegen, welche Erfolgskriterien gelten und wie die Zusammenarbeit öffentlich kommuniziert wird (vgl. UPJ: 62).

4. Schließlich muss man darauf vorbereitet sein, dass sich Gespräche oft ganz anders entwickeln als geplant; dazu gehört gute Argumente gegen vorhersehbare Gesprächsblocker (wir tun schon soviel, keine Zeit, kein Budget, passt nicht zu uns etc.) mitzunehmen.
5. Es ist sinnvoll, die wichtigsten Absprachen schriftlich zusammenzufassen und den Partnern zukommen zu lassen. Aufgrund der noch nicht hinreichend umfangreichen Erfahrungen ist die Frage noch nicht entschieden, ob diese Vereinbarungen (vergleichbar Sponsoring-Verträgen) verschriftet und die Leistungen der Akteure verbindlich bezeichnet werden. Dem Charakter partnerschaftlicher Beziehungen scheint dabei mehr eine „Kultur des Handschlags“, weniger die schriftlicher Verträge zu entsprechen (vgl. UPJ: 55f).

2.2.4. Praktizieren: wie gelingt es?

Es empfiehlt sich beiderseits in der Regel zunächst eine Testphase, vor allem wenn sich die Partner/innen im Bezug auf die Tragfähigkeit des Vereinbarten noch unsicher sind, sie noch keine Erfahrungen der gemeinsamen Zusammenarbeit haben und der gegenseitige Nutzenbeweis noch aussteht (vgl. UPJ: 63). In diesen Kontext gehört die Erfahrung, dass manche wirtschaftlichen Akteure zunächst gar keine Öffentlichkeitsarbeit wünschen: „Gerade bei neuen Kooperationsformen mit unbekanntem Partnern und mit einer für diese Unternehmen nicht genau einschätzbaren Wirkung auf die Öffentlichkeit oder auf die eigenen Mitarbeiter/innen sammeln Unternehmen gerne erst einmal Erfahrungen, ehe sie an die Öffentlichkeit gehen“ (UPJ: 56).

2.2.5. Konsolidieren: was geht noch?

Wichtig ist es, dass die Partner/innen ihrer Erfahrungen gemeinsam reflektieren und Erfolge wie Probleme thematisieren, vor allem im Blick auf die vereinbarten Leistungen und Erfolgskriterien. Die Praxis der Selbstevaluation in der Sozialarbeit Arbeit (vgl. von Spiegel 1998) kann hierbei sehr hilfreich sein. Dazu gehört eine fundierte Dokumentation, die erste eine Auswertung und Analyse der Zusammenarbeit und eine Reflexion etwaiger Perspektiven für die Fortführung erlaubt.

Gelingt die Zusammenarbeit, dann können die Unternehmenspartner auch als Multiplikatoren angesprochen werden, um ihrerseits Mitarbeiter/innen, Kund/innen, Lieferanten, andere Unternehmen, Stiftungen etc. für die Unterstützung der gemeinsamen oder auch anderer Projekte zu gewinnen (vgl. UPJ: 64).

3. Voraussetzungen Für diese Zusammenarbeit und die mit ihre verbundene Mobilisierung von Neuen Ressourcen ist eine Haltung der Akzeptanz als risikobereite, grundsätzlich von „Erfinder- und Pioniergeist“ (Damm/Lang) geprägte Haltung in der Einrichtung und ihrem Träger unverzichtbar. Probleme damit sind in der Regel das Resultat unerfüllbarer Erwartungen (wenn z. B. Werbung für fragwürdige Produkte gemacht werden soll) oder unerfüllter Hoffnungen (z. B. negative Erfahrungen mit Sponsoring), aber auch Reflex ablehnender bzw. skeptischer Einstellungen der Fachkräfte selbst. Trotz einer freilich vorsichtigen Interessiertheit an den Chancen markt-orientierten Zugänge und der Zusammenarbeit mit kommerziellen Partnern (vgl. Lindner: 251f) lassen sich nach wie vor in der Beratung von Einrichtungen der offenen Jugendarbeit tendenziell mehr problematische Haltungen feststellen:

0. die *Gralshüter-Mentalität*: Dort, wo das „klassische“ (ideologische) Motiv wirkt, wonach die „Segnungen“ des Kapitalismus in diametralem Widerspruch zur auf Emanzipation zielenden sozialen Arbeit stehen, kommen Kooperationen mit wirtschaftlichen Akteuren, insbesondere Unternehmen, nicht in Betracht. Der Markt ist per se Ort der Ausbeutung, und insbesondere Jugendarbeit ist antikapitalistisch-orientiert; sie zielt auf Selbstbestimmung und nicht auf – der Kapitallogik inhärenten – Konsum. Unternehmen können in diesem Konzept nicht zu Partnern werden.
1. die *Haltung des Selbstverständlichen*: Nach wie vor verbreitet erweist sich in der Beratung von Einrichtungen die (prinzipiell richtige) Haltung, dass sich „der Staat“ nicht selbst aus seiner sozialstaatlichen Leistungsverpflichtung befreien darf. In diesem Zusammenhang werden Überlegungen, Jugendarbeit möge mit wirtschaftlichen Akteuren zusammenarbeiten, eher skeptisch betrachtet, zu stark sind Befürchtungen, solche Kooperationen könnten Kommunalpolitik und –verwaltung als Aufforderung verstehen, der Jugendarbeit den Geldhahn mit Verweis auf die bald sprudelnden neuen Geldquellen ganz abzudrehen. Neues hat da wenig Chancen.
2. die *Haltung erfahrungsleiteter Skepsis*: Nicht selten ist auch ein gerüttelt Maß an Risikoscheu. Eigene, mehr aber noch fremde, Erfahrungen mit mißlingendem Sponsoring werden perspektivisch auf neue Kooperationsüberlegungen übertragen, deren Ausgang - naturgemäß – unbekannt sein muss. Damit gehen Sorgen einher, dass das aktive Sich-Einlassen auf neue Partnerschaften zu einer Veränderung der eigenen Grundsätze, des Projekts und dessen Zielen führen wird. Verbreitet ist die Befürchtung, in der Kooperation mit einem Unternehmen das eigene Profil zu verlieren, Überzeugungen aufgeben zu sollen und die eigene Kultur aufgeben zu müssen. Blockaden sind die Folge.
3. die *Haltung des naiven Optimismus*: Auch das genau Gegenteil kommt (zwischenzeitlich nicht mehr selten) vor. Wo das Wegbrechen der Finanzierung neue Wege zur Absicherung von Jugendarbeit erzwingt bricht sich leicht die naive Hoffnung Bahn, in der Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren den Königsweg aus der Sackgasse kommunaler Finanzierungsgänge zu sehen. Das freilich öffnet Beziehungen der Ungleichheit förmlich Tür und Tor („Hauptsache etwas“) und führt in aller Regel zu sehr frustrativen Erfahrungen, da sich offene Jugendarbeit so direkt in die Rolle der Alimentierten begibt. Die Stärken der eigenen Arbeit, ihre Ressourcen, können so nicht gewinnbringend herausgestellt und entwickelt werden.

Eine gesunde Basis für die Entwicklung von Zusammenarbeit im Gemeinwesen insgesamt kann sich so nicht entwickeln. Allerdings werden *differenziert-zustimmende Haltungen* auch zur Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren von eher pragmatisch-orientierten Jugendarbeitern zunehmend akzentuierter formuliert⁷. Weder durch den Ballast ideologischer Fixierungen gehindert noch allzu euphorisch auf Markt setzend formulieren sie eine Skepsis und Optimismus gleichermaßen durchsetzte Position des „mal sehen, was 'drinliegt“. Ohnehin gehört der große Teil der in ländlichen Räumen und/oder Kleinstädten tätigen JugendarbeiterInnen nicht zu den VertreterInnen einer Zunft, die mit dicken Lehrbüchern unter dem Arm Jugendarbeit „machen“ wollen. Illusionslos werden Vorzüge und Nachteile abgewogen, wobei gerade in jüngster Zeit eine Besinnung auf eigene Stärken zu beobachten ist. Ohne großes Aufhebens scheint sich die Einsicht Bahn zu brechen: Offene Jugendarbeit muss die Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren wollen! Da andere Bereiche des Sozialen hier allmählich mit wachsender Unbefangenheit an die Frage herangehen ist es überdies nur noch ein Frage der Zeit, dass offene Jugendarbeit wollen wird müssen, wenn sie sich nicht ganz ins Abseits geben will.

Wenn das Wollen entschieden ist, dann steht fest: Dies alles ist „so nebenher“ nicht zu leisten. Daher ist zunächst

0. zu klären, wer in einem Team offenen Jugendarbeit am ehesten über das Selbstverständnis und die Kommunikationskompetenzen verfügt, in diesem Sinne Ressourcenarbeit zu leisten. Erforderlich ist hierfür
1. eine abgesicherte Struktur: sowohl nach innen, im Blick auf das Team, als auch nach außen, gegenüber z. B. dem Träger; beide müssen uneingeschränkt „dahinter stehen“. Eine Kultur der Lustlosigkeit bzw. des Desinteresses, die in Teilen der offenen Jugendarbeit durchaus bei Aufgaben beobachtbar ist, die mit Organisation, Politik und Öffentlichkeit zu tun haben, können sich Einrichtungen der offenen Jugendarbeit nicht erlauben, die sich auf neue Formen der Zusammenarbeit einlassen und dadurch auch Neue Ressourcen erschließen wollen. Dies setzt
2. eine entsprechende Kommunikations- und Aktionskultur voraus. Deren wichtigste Merkmale sind:
 - Kontinuität, d. h. ein/e Mitarbeiter/in, die/der dauerhaft zur Verfügung steht, die zeitintensive Kontakt- und Kommunikationsarbeit zu leisten; rund ein Viertel der Projektzeit dürfte für die erforderliche Kontaktarbeit notwendig und vorbehaltlos bereitgestellt werden müssen.
 - Anschlußfähigkeit, d. h. eine von der Überzeugung, dass die Zusammenarbeit richtig und wichtig für beide Seiten ist, geprägte Kommunikationsweise, die die Begriffswelten der Partner annimmt, beherrscht und nutzt. Erforderlich sind kompetente „Zusammenarbeiter/innen“. „Die Aufgabe Kooperationsvorhaben auszuhandeln setzt kommunikative Kompetenz voraus. Dazu zählen sowohl die Fähigkeit zuzuhören und sich in die Situation eines Unternehmers hineinzuversetzen als auch die Fähigkeit und die Motivation, die eigene Initiative überzeugend vorzustellen und potentielle Partner mit Kooperationsideen ‚anzustecken‘“ (UPJ: 48). Hilfreich dürfte

⁷ „Nach den vorliegenden UPJ-Erfahrungen sind entsprechende Akzeptanzprobleme inzwischen relativ gering, in

es sein, dass solche kommunikative Kompetenzen in der Beziehung mit Jugendlichen eine zentrale Rolle spielen, also zum Handwerkszeug gehören.

- Verbindlichkeit, d. h. ein gemeinsames Arbeitsverständnis in der Einrichtung, dass dieser „Zusammenarbeiter/in“ autorisiert ist, Vereinbarungen zu treffen, an die auch die anderen Mitarbeiter/innen gebunden sind. Die Praxis zeigt, dass nichts belastender ist, als Unverbindlichkeit (wozu auch mangelnde Termintreue und Zuverlässigkeit bei der Erbringung von zugesagten Leistungen bzw. Sicherstellung von Informationspflichten zählt).

Dies sichergestellt dürfte den Entwicklung gelingender Zusammenarbeit und Mobilisierung von Neuen Ressourcen nicht mehr viel im Wege stehen.

5. Literatur

Antes, W.: Unternehmen: Partner der Jugend (hg. von der Jugendstiftung Baden-Württemberg), Münster 2000

Böhme, J.: Aktenzeichen UPJ in Sachen – nicht abgeheftet; in: Wendt, P.-U., u. a. (Hg.), Managementkonzepte in der modernen Jugendarbeit, Marburg 2000, S. 129 – 136

Böhnisch, L., und Münchmeier, R.: Pädagogik des Jugendraums, 2. Aufl. Weinheim und München 1993

Bullinger, H., und Nowak, J.: Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung, Freiburg/Brsg. 1998

Damm, D., und Lang, R.: Kooperationen zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft; in: Wendt, P.-U., u. a. (Hg.), Managementkonzepte in der modernen Jugendarbeit, Marburg 2000, S. 41 – 57

Deinet (1996), U., und Sturzenhecker, B. (Hg.): Konzepte entwickeln, Weinheim und München 1996

Deinet (1998), U.: Qualität in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit; in: Merchel, J. (Hg.), Qualität in der Jugendhilfe, Münster 1998, S. 78 – 94

Deinet (1999), U. (Hg.): Sozialräumliche Jugendarbeit, Opladen 1999

Deinet (2000), U.: Sozialräumliche Jugendarbeit in der Region; in: Deinet, U., und Sturzenhecker, B. (Hg.), Jugendarbeit auf dem Land, Opladen 2000, S. 7 – 21

Lang, R. (Hg.): Marktorientierung – Management – Marketing, Berlin ca. 1998

Lindner, W.: Annäherung durch Entgrenzung; in: Rauschenbach, T., u. a. (Hg.), Jugendarbeit im Aufbruch, Münster 2002, S. 251ff

Straus, F.: Netzwerkarbeit. Die Netzwerkperspektive in der Praxis; in: Textor, M. (Hg.), Hilfen für Familien, Frankfurt/M. 1990, S. 496 – 520

Thiersch, H.: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit, 4. Aufl. Weinheim und München 2000

UPJ – Bundesinitiative Unternehmen: Partner der Jugend - Damm, D., und Lang, R.: Handbuch Unternehmenskooperation (hg. von der Stiftung Mitarbeit), Bonn und Hamburg 2001

den alten Bundesländern größer als in den neuen, bei älteren Mitarbeiter/innen höher als bei jüngeren“ (UPJ: 47).

von Spiegel (1998), H.: Selbstevaluation – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung „von unten“; in: Merchel, J. (Hg.): Qualität in der Jugendhilfe, Münster 1998, S. 351 – 373

von Spiegel (2000), H. (Hg.): Jugendarbeit mit Erfolg, Münster 2000

Wendt (1996), P.-U.: Die Moderne, der Markt und die Jugendarbeit; in: deutsche jugend, Nr. 2/1996, S. 59 – 66

Wendt (2000a), P.-U.: Unternehmen und Jugendarbeit – als Partner in „einem Boot“? In: ders. u. a. (Hg.), Managementkonzepte in der modernen Jugendarbeit, Marburg 2000, S. 137 – 141

Wendt (2000b), P.-U.: Das Internet-Café der Jugendinitiative Katlenburg; in: deutsche jugend, Nr. 1/2000, S. 27 – 34