

# Organisation, Partizipation und Befähigung im schweizerisch-ungarischen Projekt Creating Futures

Anna Schmid

Im Projekt Creating Futures entwickeln Jugendliche, Mitarbeitende und Leitende von stationären Einrichtungen in der Schweiz und Ungarn als Community of Practice (CoP) gemeinsam Innovationen zur Förderung der Selbstbefähigung der Jugendlichen. Die Young Experts partizipieren an allen Teilen der Entwicklung, Steuerung und Durchführung des Projektes. Die Autorin initiierte, leitete und moderierte das Vorhaben. Dieser Beitrag stellt das Projekt in seiner Verknüpfung von Ansätzen der Partizipation und Zusammenarbeit, der Organisation und Organisationsentwicklung sowie der Befähigung und des Lernens vor und schildert ausgewählte Ergebnisse und Erkenntnisse.

## 1 Ausgangslage und Ziele

Einer beträchtlichen Anzahl von jungen Menschen mit Heimerfahrung gelingt es nicht, eine nachhaltige Zukunft für sich aufzubauen (vgl. Burgund/Rác 2015; Stein 2014; Gabriel/Stohler 2008). Viele von ihnen empfinden Mangel an Anerkennung und Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen (vgl. Macsenaere/ Esser 2012; Ward 1995). Die Mitwirkenden<sup>1</sup> von Creating Futures wollen die aus ihrer Sicht für ein gelingendes Leben fundamental wichtige Selbstbefähigung der Jugendlichen bereits während der Zeit in der Einrichtung fördern: ihre Fähigkeit, ihr Leben in die eigenen Hände zu nehmen, eigene Vorstellungen ihrer Zukunft zu entwickeln und diese nachhaltig zu verwirklichen. Ihre Ziele:

- Die mitwirkenden Einrichtungen verfügen über erweiterte Möglichkeiten und Fähigkeiten, um diese Selbstbefähigung der Jugendlichen zu fördern sowie deren Wissen als *experts of their own lives* zugunsten der organisationalen Entwicklung und Innovation zu nutzen.

---

1 Mit Mitwirkenden sind immer Young Experts, Leitende und Mitarbeitende gemeint.

- Die mitwirkenden Jugendlichen verfügen über erweiterte Fähigkeiten und Möglichkeiten der Selbstbefähigung sowie der aktiven Mitgestaltung der Einrichtung und damit eines Teils ihrer Lebenswelt.

Dafür werden u. a. gemeinsam konkrete organisationale Innovationen zur Förderung der Selbstbefähigung der Jugendlichen entwickelt und erprobt. Innovationen werden verstanden als: „neue Kombination und/oder neue Konfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern oder sozialen Kontexten [...] mit dem Ziel, Bedürfnisse und Probleme besser zu befriedigen oder zu lösen, als es auf der Basis etablierter Praktiken möglich ist“<sup>2</sup>. (Howaldt/Domanski/Kaletka 2016, S. 27). Die Mitwirkenden entscheiden selbst, welche Innovationen sie in ihrer Organisation erproben. Diese können sämtliche Kategorien der Organisation (vgl. Rüegg-Stürm 2003) betreffen und fallen deshalb in Inhalt und Reichweite vielfältig aus (siehe 2.2 und 3.3).

Mitglieder der CoP sind in der Schweiz die Stiftung Jugendnetzwerk und das Sozialpädagogische Zentrum Gfellergut, in Ungarn das Kinderheimzentrum Cseppkő (Budapest; Heime Cseppkő und Szilágyi) und das Kindesschutzzentrum des Komitats Szabolcs-Szatmár-Bereg (Mátészalka). Die mitwirkenden Jugendlichen (vgl. Tab. 1) sind 14 bis 24 Jahre alt und ca. hälftig weiblich bzw. männlich. Sie wohnen in Wohngruppen, über 18-Jährige meist teilselbständig in Außenwohnungen.

*Tabelle 1* Anzahl Mitglieder der mitwirkenden Organisationen (Stand 1. Januar 2019)

Akteursgruppe	Schweiz	Ungarn
Alter 2–13 Jahre		60
Alter 14–17 Jahre	78	213
Alter 18–24 Jahre	35	20
<b>Total Jugendliche</b>	<b>113</b>	<b>293</b>
<b>Total Mitarbeitende</b>	<b>119</b>	<b>211</b>
<b>Total Leitende</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Total pro Land	240	513
<b>Gesamttotal</b>	<b>753</b>	

Unter Leitung der Autorin haben die Mitwirkenden die CoP gebildet und Creating Futures in einem Vorprojekt entworfen (Schmid/Herczeg 2018). Sie führen

---

2 Übersetzung Englisch - Deutsch: Autorin.

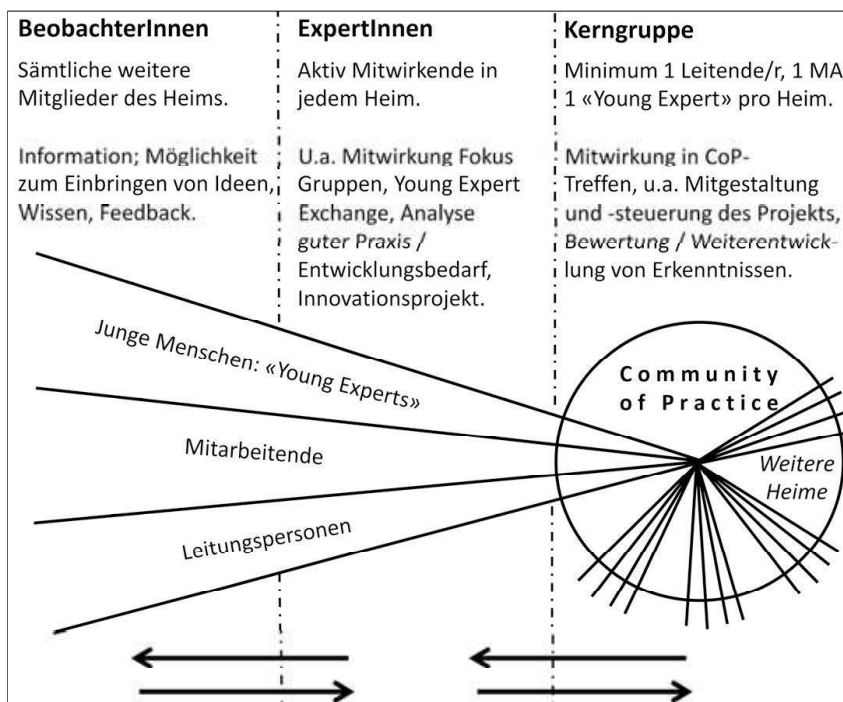
es unter Trägerschaft der FICE<sup>3</sup> Schweiz in Zusammenarbeit mit dem FICE Netzwerk NENESZ in Ungarn durch, von Januar 2019 bis Dezember 2022 gefördert von der Stiftung Mercator Schweiz.

## 2 Methodik

### 2.1 Partizipation und Community of Practice

Jugendliche in stationären Einrichtungen sind Ko-Produzierende von deren Alltag, der erbrachten sozialpädagogischen Leistungen sowie der erzielten Ergebnisse der Einrichtungen. Die Förderung ihrer Selbstbefähigung betrifft sie direkt, ebenso die organisationalen Eigenschaften der Einrichtung, welche für sie temporär Schutz-, Lebens-, Sozialisierungs- und Lernraum ist. Ihre zentrale Rolle als Young Experts, als Expertinnen und Experten ihres Lebens und des Alltags in der Einrichtung, ist in Creating Futures deshalb unabdingbar. Das Partizipationsmodell zeigt die drei Formen, in welchen Young Experts, Leitende und Mitarbeitende auf freiwilliger Basis bei allen Projektteilen und -aktivitäten mitwirken.

Abbildung 1 Partizipationsmodell von Creating Futures



3 Die Fédération Internationale des Communautés Educatives (FICE) verbindet Fachnetzwerke der außerfamiliären Kinder- und Jugendhilfe in über 30 Ländern auf fünf Kontinenten. Sie engagiert sich für gute Qualität in der außerfamiliären Kinder- und Jugendhilfe sowie für junge Menschen in Risikosituationen oder mit Fluchterfahrung ([www.ficeinter.net](http://www.ficeinter.net); [www.fice.ch](http://www.fice.ch); [www.nenezs.hu](http://www.nenezs.hu)).

In allen drei Formen sind die Partizipationsgrade 4 bis 8 (Hart 1992) möglich. Den Young Experts und weiteren Mitwirkenden steht immer der höchste von ihnen gewünschte Grad der Partizipation offen, welcher gemeinsam vereinbart werden kann; sie können ihn frei wählen. Alle Mitwirkenden werden in ihrer Partizipation unterstützt. Dazu gehört u. a. die Einladung zum Mitmachen und Einbringen der eigenen Perspektive, die Diskussion darum, was Partizipation alles sein kann, die Mitbestimmung bei der Wahl von Themen und Vorgehensweisen, die laufende Reflexion über die stattfindende Partizipation („Wie habe ich mich gefühlt?“, „Was ist entstanden?“, „Was könnte ich/könnten wir nächstes Mal anders tun?“). Insbesondere werden alle Mitwirkenden gleichermaßen in ihren Wünschen, Grenzen und Beiträgen gehört, ernst genommen und gewürdigt. So wurde z. B. bei einer Aktivität der Vorschlag zweier der Großgruppe müden Jugendlicher von allen problemlos akzeptiert, ihre Beiträge per WhatsApp aus ihren Zimmern in den Gruppenraum zu senden. Die drei Akteursgruppen nehmen diese Unterstützung in großen Teilen untereinander wahr. Die Mitarbeitenden coachen und unterstützen zudem die Jugendlichen bei Bedarf in ihrer Partizipation.

Alle drei Akteursgruppen arbeiten in Creating Futures als Community of Practice zusammen (vgl. Abb. 1), sowohl innerhalb der eigenen Einrichtung als auch übergreifend mit den weiteren mitwirkenden Einrichtungen. Gemäß Wenger-Trayner/Wenger-Trayner, Beverly (2015) ist eine CoP eine Gemeinschaft von Menschen, welche „ein gemeinsames Anliegen oder eine Leidenschaft für etwas haben, das sie tun, und im regelmässigen Austausch miteinander lernen, wie sie es besser machen können“.<sup>4</sup> Mitglieder einer CoP führen gemeinsame Aktivitäten und Diskussionen durch, helfen einander und tauschen Informationen aus. Sie etablieren Beziehungen, die es ihnen ermöglichen, voneinander zu lernen. Genauso haben die CoP-Mitglieder Themen und Ziele von Creating Futures bestimmt und führen es gemeinsam durch. Im Miteinander ihrer CoP teilen sie u. a. Wissen, Informationen und Ideen, analysieren, entwerfen und setzen um, empfehlen und beraten.

Damit ihnen dies möglich ist, müssen Moderierende folgende Anforderungen erfüllen (Wenger 2009, S. 9):

„Sie sind geduldig mit sozialen Prozessen. Sie streben keine Kontrolle an und können mit einem hohen Maß an Unsicherheit umgehen. Sie können Chaos, Meinungsverschiedenheiten und Verhandlungen tolerieren. [...] Es ist ihnen wichtig, dass etwas entsteht. Wenn es sein muss, üben sie sanft Druck aus. Sie werden Menschen inspirieren, Dinge zu tun, von denen sie nie gedacht hätten, dass sie sie tun würden, und

---

4 Übersetzung Englisch – Deutsch: Autorin.

sich am Ende gut dabei zu fühlen. [...] [sie] helfen anderen, neue Teile ihrer selbst zu entdecken.“<sup>5</sup>

Bis im August 2022 sind über 450 Momente der Partizipation einzelner Young Experts an einer Projektaktivität nachweisbar. Hinzu kommt weitere Projektmitwirkung von Young Experts in den Einrichtungen selbst, welche nicht abschließend ausgezählt werden kann. Die CoP-Kerngruppe hat zwischen Januar 2019 und Oktober 2022 15 binationale und 18 nationale Treffen durchgeführt. Höhepunkte waren zwei Young Expert Exchanges in Ungarn sowie ein kombiniertes Young Expert Exchange und Community of Practice Treffen in der Schweiz.

## 2.2 Organisationale Perspektive

Die gängigen Argumentationsstränge des aktuellen Fachdiskurses zu Partizipation (Schnurr 2022, S. 17–20) erweitert Creating Futures um den organisations-theoretischen. Damit werden über die sozialpädagogischen Prozesse hinaus sämtliche Kategorien der Organisation in den Blick genommen, welche diese Prozesse und damit auch die Förderung der Selbstbefähigung ermöglichen bzw. auch begrenzen: die Umweltsphären der Organisation, ihre Leitungs- und Unterstützungsprozesse, Strukturen, Kultur, Strategie, Anspruchsgruppen, Ressourcen, Interessen, Normen und Werte etc. (vgl. Rüegg-Stürm 2003). Alle Fragestellungen, Ergebnisse und Erkenntnisse des Projektes werden in Bezug zu diesen Kategorien gesetzt.

Des Weiteren besteht das Projekt aus vier aufeinander aufbauenden Modulen, welche den Basisprozessen der Organisationsentwicklung nach Glasl/Kalcher/Piber (2017) folgen:

- *Modul 1: Wissen heben.* Mittels Fokusgruppendifkussionen und weiterer dialogischer Wissensproduktion (z. B. an Young Expert Exchanges) wird u. a. erhoben, welche organisationalen Aspekte stationärer Einrichtungen als förderlich für die Selbstbefähigung der Jugendlichen gesehen werden. Der Aspekt der Beziehungen der Jugendlichen innerhalb und außerhalb der Einrichtungen wird zusätzlich vertieft (vgl. Schmid/Rüegg/Tobler 2022; Schmid 2020).
- *Modul 2: Innovationen erproben.* Die Mitwirkenden entwerfen einen Analyserahmen, identifizieren in ihrer Einrichtung gute Praxis und Entwicklungsbedarf bezüglich der Förderung von Selbstbefähigung und erproben daraufhin konkrete Innovationen. Sie wählen ihr Vorgehen aufgrund der

---

5 Übersetzung Englisch – Deutsch: Autorin.

Projektmethodik selbst, führen es in mehreren Zyklen durch und dokumentieren es. Die Diskussion von Herausforderungen, Erfolgen und Ergebnissen in der CoP Kerngruppe dient jeweils der Entwicklung des nächsten Zyklus.

- *Modul 3: Integration und Rahmenmodell.* Die Projektprozesse, Ergebnisse und Erkenntnisse werden in einem Rahmenmodell bzw. -bericht integriert beschrieben.
- *Modul 4: Verankerung und Dissemination.* Die Mitwirkenden bestimmen Schritte zur Verankerung von Creating Futures in ihren Einrichtungen, erarbeiten notwendige Grundlagen und wirken bei der Schlussevaluation des Projektes und der Kommunikation in der weiteren Fachwelt mit.

Jede stationäre Einrichtung hat spezifische Eigenheiten und befindet sich in einer spezifischen Situation z. B. bezüglich Mitarbeitenden, Jugendlichen, Finanzierung etc. Beides verändert sich über die Zeit. Es ist deshalb wichtig, dass im Gesamtrahmen von Creating Futures jede Organisation ihren eigenen Weg und ihre eigenen passenden Lösungen findet.

Unter dem Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“ weisen Glasl/Kalcher/Piber (2017) im Übrigen darauf hin, dass Erfolg und Nachhaltigkeit von Veränderungen in Organisationen die Partizipation aller von ihr betroffenen Akteursgruppen bedingen. Dies ist ganz im Interesse der Young Experts, die von Projektanfang an ‚real change‘ in den Einrichtungen forderten.

### **2.3 Ansätze des Lernens und der Befähigung**

Unter Befähigung wird in Creating Futures der Erwerb bzw. die Stärkung von Fähigkeiten, Kenntnissen, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften verstanden, welche angemessenes Handeln bei der Bewältigung von Aufgaben oder Herausforderungen ermöglichen. Der Fokus liegt dabei auf der Befähigung der Jugendlichen zur Selbstbefähigung: ihrer Fähigkeit, ihr Leben in die eigenen Hände zu nehmen und eigene Vorstellungen von der Zukunft zu entwickeln und zu verwirklichen. Er liegt jedoch auch auf der Befähigung der Mitarbeitenden und Leitenden, deren Fach- und Führungstätigkeiten zur Befähigung der Jugendlichen beitragen, und damit auf der gesamten Organisation, deren Kapazität zur Förderung von Selbstbefähigung gesteigert wird.

Die Methodik von Creating Futures erlaubt und fördert auf allen Ebenen „Lernen am Beispiel“, „Lernen durch Erproben“ und „Lernen durch Reflexion“. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die fortlaufende Analyse der Prozesse und Ergebnisse durch die wissenschaftliche Leiterin und deren Diskussion durch die Mitwirkenden. Die regelmäßigen Reflexionen entsprechen mit ihrem Kreislauf von Planung, Umsetzung, Beurteilung/Reflexion und Weiterentwicklung dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) (bzw. Deming-Kreis oder Kai-

zen), welcher allen gängigen Ansätzen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zugrunde liegt.

Die CoP als „Raum gemeinschaftlichen Lernens“ (vgl. Wenger 2009) ermöglicht ihren Mitgliedern aufgrund von deren Diversität, Multiperspektivität und -disziplinarität den Blick über Gewohntes hinaus, die kritische Reflexion des Eigenen im Spiegel des Anderen sowie ein kollaboratives „Von-Einander-und-Miteinander-Lernen“ als „kritische Freunde“. Mit dem Einbezug der verschiedenen Perspektiven fördert sie die Entstehung von Innovationen (vgl. Hewlett/Marshall/Sherbin 2013). Daneben ermöglicht die Arbeit an den vier Modulen allen Mitwirkenden die Stärkung von Kompetenzen und das Einüben von Fertigkeiten wie z. B. des Diskutierens, Analysierens, Bewertens, Lösungen-Entwickeln und -Erprobens, der interkulturellen Kommunikation, der Partizipation. Die aktive Mitarbeit und die konkreten Ergebnisse bieten zudem den Mitwirkenden Gelegenheit, Selbstwirksamkeit zu verspüren.

### **3 Ergebnisse und Erkenntnisse**

Ausgewählte Ergebnisse und Erkenntnisse werden hier im Sinne eines Einblicks präsentiert.

#### **3.1 Förderliche organisationale Aspekte für Selbstbefähigung**

Zehn Hauptaspekte der Organisation wurden in Fokusgruppen von Young Experts, Mitarbeitenden und Leitenden geschildert, welche aus ihrer Sicht in stationären Einrichtungen Selbstbefähigung beeinflussen: Strukturelle Eigenschaften, Eigenschaften der sozialpädagogischen Mitarbeitenden, Fachwissen/Selbstreflexion von Mitarbeitenden, Mitarbeiterführung, sozialpädagogische Prozesse, Ansätze und Methoden, Haltungen sowie Beziehungen und Netzwerke der Jugendlichen. Die Young Experts betonten zudem die Bedeutung ihrer eigenen Ressourcen. Der Vergleich mit einem Modell der Organisation (Rüegg-Stürm 2003) zeigte „blinde Flecken“ seitens der Befragten auf, d. h. nicht genannte, für die Förderung der Selbstbefähigung ebenfalls relevante Aspekte (z. B. Managementprozesse der Organisation), die in den Folgemodulen ebenfalls ins Licht gerückt wurden (Schmid 2020).

Alle Akteursgruppen erwähnten Beziehungen als sehr wichtig für Selbstbefähigung. Insgesamt 195 Young Experts nannten ihre wichtigen Beziehungen außer- und innerhalb ihrer Einrichtungen und beschrieben, wie diese sein sollten, um ihre Selbstbefähigung zu fördern (Schmid/Rüegg/Tobler 2022). Ihre Handlungsempfehlungen und Hinweise lösten u. a. eine noch andauernde Diskussion in der CoP zu Bezugspersonen in den Einrichtungen aus. Die ungarischen

schen Mitwirkenden wünschen sich mehr Mitarbeitende, welche weniger überlastet sind und mehr Zeit für die Beziehung zu den Jugendlichen haben. Die Schweizer Mitwirkenden unterstreichen Herausforderungen für Beziehungen, welche durch Zuteilung einer Bezugsperson per Stellenplan hergestellt werden und nicht, wie im normalen Leben, aufgrund gegenseitiger Sympathie entstehen.

### 3.2 Gute Praxis und festgestellter Entwicklungsbedarf

Über alle Einrichtungen gesehen, stellten die Mitwirkenden bei einer Reihe von Aspekten *sowohl gute Praxis als auch Entwicklungsbedarf* bezüglich der Förderung von Selbstbefähigung fest: Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Jugendlichen, Einbezug der Ressourcen der Jugendlichen, Möglichkeiten des „Selber-Ausprobierens“ seitens der Jugendlichen, Förderung der lebenspraktischen Fähigkeiten und der Sozialkompetenz, Verfügbarkeit und Eigenschaften der Mitarbeitenden, Förderung von eigenständiger Meinungsbildung und kritischem Denken, Umgang unter den Jugendlichen in und außerhalb der Wohngruppe, Pflege der Beziehung der Mitarbeitenden zu den Jugendlichen, Stabilität bzw. Stabilisierung der Jugendlichen sowie Begleitung von familiären Beziehungen. *Nur Entwicklungsbedarf* stellten sie fest hinsichtlich des Zulassens und Förderns von Selbstbestimmung der Jugendlichen, dem Umgang mit dem sozialen Netzwerk der Jugendlichen, der Thematisierung von Beziehungsthemen sowie bezüglich Stellenprozenten und Arbeitsplanung.

### 3.3 Erprobte Innovationen

Die Mitwirkenden erprobten und erproben weiterhin eine Vielfalt konkreter Innovationen in ihren Einrichtungen. Diese reichen von der gemeinsamen Etablierung von Gemüse- und Blumengärten und Begleitdiskussionen zu Gesundheit, Ernährung etc. bis hin zu Überarbeitungen des Berufsbildungs- bzw. sozialpädagogischen Konzeptes einer Organisation. Mehrere davon haben sie bereits fest eingeführt. Viele der Innovationen betreffen Partizipation und Zusammenwirken in der Einrichtung und können u. a. wie folgt geordnet werden:

- Gemeinsame explizite Bearbeitung des Themas Partizipation durch alle Akteursgruppen.
- Vermehrte Mitwirkung von Jugendlichen bei sie betreffenden Besprechungen und Aktivitäten zu höheren Graden der Partizipation.
- Stärkerer Einbezug von Jugendlichen und Mitarbeitenden in Themen der Organisation, inklusive z. B. der Mitarbeiterselektion; Leitungspersonen teilen diese Verantwortung vermehrt.



- Mitarbeitende fragen Jugendliche vermehrt nach ihrer Meinung, übergeben ihnen mehr Verantwortung.
- Verantwortung der Bezugspersonen wird mehr auf das ganze Team verlegt.
- Leitende pflegen ihre Beziehung zu den Jugendlichen durch gemeinsame Themenbearbeitung und regelmäßige Kontaktpflege.

### 3.4 Verankerung in der Organisation

Creating Futures ist ein Prozess der Co-Konstruktion durch verschiedenste Personen. Entsprechend wussten weder die Autorin noch die CoP, als sie in das Projekt aufbrachen, genau, wohin es sie führen würde bzw. wozu sie es machen würden. Partizipation sahen sie in jenem Moment nicht als Selbstzweck oder Ziel für sich, sondern als den aus den in 2.1 genannten Gründen unabdingbaren methodischen Ansatz. Sie übten Partizipation und Zusammenarbeit im Verlauf des Projektes ein und entwickelten sie gemeinsam weiter. Auf die Abschlussphase des Projektes hin äußerten die Mitwirkenden den Wunsch, einen Kodex zu erstellen mit Leitsätzen, zu deren Beachtung in ihren Einrichtungen sie sich künftig selbst verpflichten würden. Dieser sollte auf ihren Erkenntnissen aus Creating Futures aufbauen und auf die Partizipation der Jugendlichen sowie das Zusammenwirken von Young Experts, Mitarbeitenden und Leitenden ausgerichtet sein.

In einem binationalen, kombinierten Young Expert Exchange und CoP Kerngruppentreffen aller Einrichtungen haben im August 2022 21 Young Experts (14- bis 24-jährig) folgenden Kodex für Partizipation und Zusammenarbeit erstellt:

1. Es besteht eine stabile, sichere und ruhige Umgebung, in welcher vertrauensvolle Beziehungen geknüpft werden können und man den Mut haben kann, sich gegenüber anderen zu öffnen.
2. Alle kommunizieren klar ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Grenzen. Es wird sichergestellt, dass genau kommuniziert wurde und alle angehört wurden.
3. Es steht genügend Zeit für sich selbst zur Verfügung und auch dafür, wenn jemand aufgrund seiner emotionalen Lage eine Pause braucht, oder um Pläne anzupassen, im Einklang damit, wie die Gruppe sich fühlt.
4. Zuviel Verantwortung auf einmal kann Angst machen. Alles wird Schritt um Schritt getan; es gibt genügend Zeit für Anerkennung und Ermunterung. Kleine Schritte werden gefeiert. Die notwendige Zeit, bis jede Person motiviert und bereit für die Aufgabe ist und Entwicklung geschehen kann, wird gegeben.

5. Wir respektieren uns selbst und andere. Wir widmen einander Aufmerksamkeit und erwidern die Zuneigung, die wir empfangen. Wir sind anderen gegenüber aufgeschlossen und vertrauen darauf, dass wir Unterstützung von den Menschen erhalten werden, denen gegenüber wir uns öffnen. Wir achten auf unsere eigenen Bedürfnisse und auf diejenigen der Anderen. Wir finden eine Person, der wir unsere Bedürfnisse mitteilen können. Wir schauen zu uns selbst und unterstützen Andere. Wir geben nicht gleich auf, sondern wir suchen Hilfe. Wir machen diejenigen Leute ausfindig, welche Hilfe benötigen, aber nicht darum bitten. Wir lernen und lehren durch Offenheit. Wir investieren Energie, um einander besser kennenzulernen. Wir haben den Mut, von uns selbst zu erzählen und andere über sich selbst zu befragen. Dies führt zu einer friedlichen Umgebung.
6. Leitungspersonen sollten motiviert sein und nicht nur einen Job machen, sondern Berufung haben. Sie sollten ambitioniert sein und ein umfassendes Verständnis davon haben, was ihre Rolle beinhaltet (z. B. Wissen über Kinder). Sie sind authentisch, aufgeschlossen, unterstützend, einfühlsam und nehmen die Bedürfnisse aller wahr. Wir brauchen professionelle Leitungspersonen, welche gute Leistungen erbringen. Weniger Bürokratie und mehr Demokratie (sowohl in Jugendheimen als auch im Allgemeinen).
7. Die jungen Menschen müssen aktiv miteinbezogen werden, ihre Bedürfnisse und Ideen, aber auch ihre Zweifel kommunizieren, kompromissbereit und aufgeschlossen sein, Verantwortung übernehmen, Konsequenzen akzeptieren und die Initiative ergreifen. Die jungen Menschen sollen an allem partizipieren, was sie oder ihre Zukunft betrifft. Sie sollen Verantwortung für das übernehmen, was sie zurücklassen, wenn sie die Einrichtung verlassen.

Die Leitenden und Mitarbeitenden haben derweil an einem Modell der Haltungen gearbeitet, welche sie als notwendig für Partizipation und Zusammenarbeit im Stil von Creating Futures beurteilen. Dieses umfasst Haltungen jeder der drei Akteursgruppen. Als am wichtigsten nennen sie die von der Gemeinschaft Aller geteilten Haltungen. „Tief beeindruckt von den Ergebnissen der Jugendlichen“, wie es ein Leiter formulierte, entschlossen sich die Mitwirkenden über das bevorstehende Finanzierungsende hinaus weiter an einem je für ihre Einrichtung passenden Kodex zu arbeiten und sich dabei nach dem Kodex der Young Experts zu richten. Dabei sollen nicht „Standards, die in der Schublade landen“ entstehen, sondern ein Kodex, der von den Akteursgruppen gelebt wird und von ihnen in Inhalt und Umsetzung immer wieder neu diskutiert und ausgehandelt wird.

## 4 Partizipation: Erkenntnisse, Herausforderungen

Zusätzlich zu den im Kodex der Young Experts abgebildeten Erkenntnissen und Empfehlungen sind ausgewählte Erkenntnisse zu Partizipation aus dem Projekt:

- *Partizipation passiert nicht einfach.* Sie steht und fällt mit den Personen, die sich aktiv für sie einsetzen. Die Vielfalt von Mitwirkenden ist positiv und herausfordernd zugleich.
- *Verschiedene Mitwirkende verstehen Unterschiedliches unter Partizipation.* Der laufende Austausch darüber, was man gemeinsam unter Partizipation verstehen will, ist notwendig, so zum Beispiel, wenn eine einzelne Person nicht weiter partizipieren will, weil ihre eigene Meinung nicht „obsiegt“ hat (vgl. Habegger 2022).
- Nicht jeder will, kann oder muss jederzeit partizipieren. Eine mitwirkende Leiterin kommentiert:
  - „[...] ich glaube da gibt es auch ein paar Mythen und Bilder, welche wir Soziantigen im Kopf haben. Eines von den eindrücklichsten, [...] welches in meinem Kopf war: Ich habe einfach wie vorausgesetzt, das liegt in jedem Mensch seinem eigenen Interesse, dass man mitwirken will, dass man sich beteiligen will. Dass man (aktiv) ein Teil vom Ganzen sein will [...]. Und das ist, wo ich sehr schnell merken musste in diesem Projekt, das ist nicht einfach so, und es geht nicht jetzt darum, sie zu konditionieren und ein Verhalten mit ihnen zu üben, welches irgendwie partizipatorisch aussieht, sondern du musst wirklich Motivationsarbeit leisten, wie bei so Vielem. Du musst es schaffen, ihnen den Nutzen zu zeigen, dass sie dies intrinsisch wirklich beginnen von sich aus zu produzieren und von sich aus zu merken, was es ihnen bringt und das Verhalten eben wirklich zu machen oder zu zeigen von ihrer eigenen Motivation aus“.
- *Mehr Partizipation der Jugendlichen hat Auswirkungen für die Mitarbeitenden.* Das uneinheitliche Verständnis von Partizipation kann bei einzelnen Mitarbeitenden zu Befürchtungen führen, dass die Jugendlichen „die Macht übernehmen“. Partizipation kann die Rolle der Mitarbeitenden jedoch auch bereichern. Gemeinsamer Austausch aller drei Akteursgruppen darüber, wie sie Partizipation im Sinne des Zusammenwirkens aller leben wollen, ist notwendig. Für alle geht es in den Worten eines Mitarbeiters darum, „eine gewisse Sensibilität zu entwickeln, um andere partizipieren lassen zu können, aber auch um sich selbst einzubringen“.
- *Gelingende Partizipation setzt Kräfte frei* (vgl. Schmid 2021).
- *Die langfristige Verankerung von Partizipation ist eine Herausforderung.* Aufgrund der Fluktuation in allen Akteursgruppen muss Partizipation als ständiger Prozess und ständiges „Wieder-Aushandeln“ am Leben gehalten und auf sich wandelnde Umstände ausgerichtet werden.

## 5 Wirkungen und Feedback der Mitwirkenden

„Ich bin seit 2018 an diesem Projekt beteiligt. In den letzten Jahren habe ich gesehen, wie Innovationen, die zuerst im Projekt konzipiert wurden, in die Praxis umgesetzt wurden, und ich freue mich sehr zu sehen, dass viel von der guten Praxis, welche zuerst im Projekt konzipiert wurde, jetzt wirklich umgesetzt wird, sehr gut funktioniert und den Jugendlichen wirklich hilft, ihr Leben in die Hand zu nehmen.“ (Young Expert)

Eine Schlussbefragung von im Projekt intensiv involvierten sieben Leitenden und 20 Mitarbeitenden (quantitativ und qualitativ) sowie 22 Young Experts (qualitativ) bestätigt den Eindruck aus den Ergebnissen und dem Projektverlauf: Die Mitwirkenden haben ihre Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Förderung der Selbstbefähigung und Mitwirkung erweitert. Die Leitenden und Mitarbeitenden sind mehrheitlich der Meinung, dass folgende Wirkungen ganz oder teilweise erzielt wurden:

- In der Organisation sind echte positive Veränderungen erfolgt. Sie fördert die Selbstbefähigung der Jugendlichen mehr. Sie fördert und nutzt deren Mitwirkung in der Organisation mehr.
- Ich selbst weiß, kann und tue im Hinblick auf die Förderung der Selbstbefähigung und Mitwirkung der jungen Menschen mehr.
- Die Veränderungen in der Förderung der Selbstbefähigung sowie das Miteinander mit den Jugendlichen bei der Gestaltung des Alltags und Entwicklung der Organisation haben positive Wirkungen auf mich selbst und meine Arbeit.
- Alle Jugendlichen verfügen heute über mehr Kenntnisse und Fähigkeiten der Selbstbefähigung. Sie nehmen mehr als früher ihr Leben in die eigenen Hände und verwirklichen eigene Zukunftsvorstellungen.
- Alle Jugendlichen tragen zu Entwicklungen bei, die für alle positiv sind: Mitarbeitende, Leitende, sie selbst und die Organisation als Ganzes.

Die «teilweise» Erreichung erklären die Befragten mit der Herausforderung, angesichts der Fluktuation von Jugendlichen, Mitarbeitenden und Leitenden Creating Futures in der gesamten Organisation zu verankern und laufend am Leben zu erhalten.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Young Experts. Einblick in ihr Feedback geben Filme und weitere Publikationen auf <http://www.creating-futures.net/>.

Gesamthaft zeigt sich Creating Futures als innovativer Ansatz partizipativer und befähigender Organisations- und Qualitätsentwicklung, welcher neue Perspektiven eröffnet für stationäre Einrichtungen in der Schweiz, Ungarn und international. Die Mitwirkenden und die FICE wollen ihn weiter nutzen, entwi-

ckeln und weiteren Engagierten zugänglich machen, ganz im Sinne einer mitwirkenden Sozialpädagogin: „Was ich für mich mitnehme, ist einfach die Erkenntnis, dass Partizipation Diskussion braucht, um zu wachsen, für Jugendliche, für Mitarbeitende und für die Institution“.

## Literatur

- Burgund, Anita/Rácz, Andrea (2015): Comparative Analyses on Youth Care in Hungary. University of Debrecen (Hrsg.). [http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek%202015\\_2\\_07\\_burgund.pdf](http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek%202015_2_07_burgund.pdf) (Abfrage: 26.03.2023).
- Gabriel, Thomas/Stohler, Renate (2008): Transitions to Adulthood of Young Care Leavers in Switzerland. In Mike Stein/Harriet Ward (Hrsg.), *Young People's Transitions from Care to Adulthood. International Research and Practice*. London: Kingsley, S. 197–208.
- Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (Hrsg.) (2017): *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (3. Aufl.). Bern/Stuttgart: Haupt/Freies Geistesleben.
- Habegger, Isabel (2022): Wenn Jugendliche in einer „Community of Practice“ mitwirken und ihren Heimalltag innovativ gestalten. ZHAW Soziale Arbeit: Unveröffentlichte MSc-Thesis.
- Hart, Roger A. (1992): Children's Participation: From tokenism to citizenship (Innocenti Essay No. 4 Ausg.). Florence: International Child Development Centre. <https://www.unicef-irc.org/publications/100-childrens-participation-from-tokenism-to-citizenship.html> (Abfrage: 26.03.2023).
- Hewlett, Sylvia Anna/Marshall, Melinda/Sherbin, Laura (12.2013): How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), S. 30.
- Howaldt, Jürgen/Domanski, Dmitri/Kaletka, Christoph (2016): Social innovation: towards a new innovation paradigm. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 17(6), S. 20–44. <https://www.scielo.br/pdf/ram/v17n6/1678-6971-ram-17-06-0020.pdf> (Abfrage: 26.03.2023).
- Macsaenaere, Michael/Esser, Klaus (2012): *Was wirkt in der Erziehungshilfe? Wirkfaktoren in Heim-erziehung und anderen Hilfearten*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Mayer, Bela (Regisseur) (2017): *Creating Futures: Kurzfilm Young Expert Exchange 2017*. <http://www.creating-futures.net/films-and-texts/> (Abfrage: 26.03.2023).
- Mayer, Bela (Regisseur) (2019): *Creating Futures: Kurzfilm Young Expert Exchange 2019*. <http://www.creating-futures.net/films-and-texts/> (Abfrage: 26.03.2023).
- Mayer, Bela (Regisseur) (2022): *Creating Futures: Kurzfilm Young Expert Exchange und Community of Practice Treffen 2022*. <http://www.creating-futures.net/films-and-texts/> (Abfrage: 26.03.2023).
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Schmid, Anna (2020): Promoting youth's self-empowerment in residential care. The influence of the organisation: the first year of the project *Creating Futures* and its Swiss-Hungarian community of practice. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 11(4.1), S. 29–53.
- Schmid, Anna (2022): Harness the hidden treasure. Freeing knowledge, energies and learning opportunities in child and youth homes to benefit children, youth, staff, leaders and the organisation as a whole. In: U.C. India (Hrsg.) *Institutionalised children explorations and beyond* 9(1), 72–78. <https://doi.org/10.1177/23493003211015589> (Abfrage: 26.03.2023).
- Schmid, Anna (28.02.2023). Website *Creating Futures: Jugendliche und Jugendheime entdecken und entwickeln gemeinsam ihre Kräfte*. <http://www.creating-futures.net/> (Abfrage: 26.03.2023).
- Schmid, Anna/Herczeg, Krisztián (2018): *Creating Futures: residential care homes in Hungary and Switzerland collaboratively develop their capacity to empower children and youth to actively realise their own futures*. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 9(1), S. 132–153.

- Schmid, Anna/Meyer, Ulrich/Tobler, Rolf (2020): Selbstbefähigung ist die Grundlage für ein gelingendes Leben. Ein Entwicklungsprojekt fördert die Partizipation junger Menschen in Jugendheimen. *Fachzeitschrift Curaviva*, 1-2, S. 38–40.
- Schmid, Anna/Rüegg, Sandra/Tobler, Rolf (2022): „Nimm mich ernst!“ Welche Beziehungen sollen Heime wie fördern? Perspektiven von 195 Young Experts in der Schweiz und Ungarn. In Fachverband Integras, Nimm mich in die Ärm. Professionelle Nähe – (k)ein Widerspruch in sich? Zürich: Fachverband Integras.
- Schmid, Anna/Tobler, Rolf (Mai 2022): Forschungsprojekt «Creating Futures». *ZKJ Info*, S. 9–10.
- Schnurr, Stefan (2022): Zu Bedeutung von Partizipation für die Kinder- und Jugendhilfe. In Katrin Peyerl/Ivo Züchner (Hrsg.), *Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe: Anspruch, Ziele und Formen der Partizipation von Kindern und Jugendlichen*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 14–24.
- Stein, Mike (2014): Young people's transitions from care to adulthood in European and post-communist Eastern European and central Asian societies. *Australian Social Work*, S. 24–38.
- Ward, Harriet (1995): *Looking after children: research into practice*. London: HMSO.
- Wenger-Trayner, Etienne/Wenger-Trayner, Beverly: *Introduction to communities of practice*. <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/> (Abfrage: 26.03.2023).
- Wenger, Etienne (2009): *Social learning capability. Four essays on innovation and learning in social systems*. <https://www.wenger-trayner.com/essays-on-social-learning-capability/> (Abfrage: 12.11.2022).