



Wissenschaftliche Begleitung des Pilotprojektes zur Etablierung eines Jugendbeirats bei der deutschen Nationalen Agentur JUGEND für Europa – im Kontext von RAY-STRAT

ABSCHLUSSBERICHT DER
WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG

Inhalt

// Einleitung	3
// Forschungsdesign	5
/// Ziele der wissenschaftlichen Begleitung	5
/// Zentrale Forschungsfragen	5
/// Forschungsinstrumente	6
// Policy	7
/// Policy: europäische Dimension	7
/// Policy: nationale Dimension	8
/// Reflexion: Rolle europäischer und nationaler Strategien	9
// Prozess: Beschreibung + Reflexion	10
/// Initiierung + Projektplanung	10
/// Projektimplementierung	12
/// Gesamtreflexion des Prozesses	14
// Allgemeine Erkenntnisse	15
// Schlussfolgerungen und Empfehlungen	17

// Einleitung

JUGEND für Europa – die Nationale Agentur in Deutschland für die EU-Jugendprogramme Erasmus+ Jugend und Europäisches Solidaritätskorps sowie Erasmus+ Sport – hat einen Jugendbeirat auf den Weg gebracht, um die Beteiligung junger Menschen an der Umsetzung der EU-Jugendprogramme in Deutschland zu stärken. Der Prozess zur Entwicklung und Etablierung des Jugendbeirats wurde wissenschaftlich begleitet. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zusammen.

Die EU-Jugendprogramme sind seit jeher wichtige Akteur:innen für die Stärkung von Partizipation und Teilhabe junger Menschen in Europa. Sie bieten jungen Menschen einerseits Möglichkeiten, Schlüsselkompetenzen zu erwerben, die zur aktiven Teilhabe am demokratischen Leben befähigen. Andererseits empowern sie junge Menschen, sich für ihre Belange einzusetzen, wie die [Forschung des RAY-Netzwerks](#) hervorhebt. Die Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten für junge Menschen in der Umsetzung dieser Programme waren und sind bisher jedoch beschränkt. Dieser blinde Fleck wurde auch auf politischer Ebene registriert.

Allen voran die [EU-Jugendstrategie](#) (2019–2027) ruft Mitgliedstaaten unter dem Ziel „Begegnung“ (englisch: [connect](#)) dazu auf, junge Menschen und Jugendorganisationen aktiv in die Gestaltung, Umsetzung und Evaluation von relevanten EU-geförderten Programmen einzubeziehen. Diese Forderung findet in der [europäischen Jugendbeteiligungsstrategie](#) Widerhall: Nationale Agenturen, welche für die Implementierung der EU-Jugendprogramme in den Programm ländern zuständig sind, werden dazu ermutigt, junge Menschen mit Hinblick auf die Umsetzung der Programme zu involvieren.

Das Projekt [New Power in Youth](#) – ein mehrjähriges Kooperationsprojekt zwischen Nationalen Agenturen – befasst sich mit der Umsetzung der europäischen Jugendbeteiligungsstrategie. In diesem Zusammenhang haben sich mehrere Nationale Agenturen dazu entschlossen, als Vorreiter:innen Partizipationsstrukturen auf den Weg zu bringen. Das Kooperationsprojekt gab damit einen wichtigen Impuls für die Etablierung des Jugendbeirats bei JUGEND für Europa.

Insgesamt wird die Umsetzung der EU-Jugendprogramme Erasmus+ Jugend und Europäisches Solidaritätskorps zunehmend durch programm- und sektorweite Strategien geprägt. Dazu gehören die schon erwähnte [europäische Jugendstrategie](#) und [europäische Jugendbeteiligungsstrategie](#) ebenso wie Strategien zu [Inklusion](#) und [Qualifizierung](#) und die [europäischen Jugendziele](#). Zuletzt wurden diese Strategien im Jahr 2020 durch die [European Youth Work Agenda](#) ergänzt.

Vor dem Hintergrund dieser wachsenden strategischen Ausrichtungen in der europäischen Jugendarbeit hat das [Jugendforschungsnetzwerk RAY](#) (kurz für „Research-based analysis of European youth programmes“, also die wissenschaftliche Begleitung europäischer Jugendprogramme) ein Forschungsprojekt initiiert, um die Verzahnung der EU-Jugendprogramme mit diesen Strategien zu beleuchten.

Als Teil der ersten Schritte zur Umsetzung dieses Forschungsprojektes hat das transnationale Forschungsteam von RAY¹ das Modellprojekt zur Etablierung eines Jugendbeirats bei JUGEND für Europa wissenschaftlich begleitet, denn das Modellprojekt bietet unter anderem Einblicke in die Umsetzung europäischer Strategien in einen spezifischen nationalen Kontext.

¹ Das transnationale Forschungsteam von RAY ist bei der Denkfabrik Youth Policy Labs angesiedelt.

// Forschungsdesign

/// Ziele der wissenschaftlichen Begleitung

Die wissenschaftliche Begleitung durch Youth Policy Labs hatte drei wesentliche Ziele:

- **Dokumentation** Da es sich bei der Etablierung eines Jugendberatungsgremiums bei JUGEND für Europa um ein bisher einzigartiges Pionierprojekt handelt, war es den Beteiligten ein Anliegen, den Prozess zu dokumentieren. Dies soll zukünftigen Vorhaben Einblicke und Handlungsempfehlungen geben.
- **Reflexion** Youth Policy Labs hat den Entstehungsprozess unter anderem durch teilnehmende Beobachtung, semistrukturierte Interviews und Teilnehmer:innenbefragung begleitet. Das Forschungsdesign setzte dabei bewusst auf Mehrfachbefragung der Beteiligten zu unterschiedlichen Etappen der Projektumsetzung. Dadurch wurden Reflexionsräume geschaffen, die Einblicke in das Projekt im Entstehen geben.
- **Ableitung von Empfehlungen** Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war es, aus dem spezifischen Fallbeispiel generische Empfehlungen zur Implementierung von Jugendbeiräten abzuleiten.

/// Zentrale Forschungsfragen

- Welche Relevanz haben **europäische und nationale Strategien** für die Implementierung eines Jugendberatungsgremiums bei JUGEND für Europa?
- Wie wird der **Prozess zur Entwicklung** eines solchen Gremiums gestaltet und welche Rolle spielen dabei die einzelnen Akteure?

- Welche **generischen Erkenntnisse** hinsichtlich der Etablierung eines Jugendberatungsgremiums lassen sich ableiten?
- Welche **Schlüsse und Empfehlungen** lassen sich aus dem Prozess von JUGEND für Europa ableiten?

/// Forschungsinstrumente

- **Teilnehmende Beobachtung** Die Implementierung des Jugendbeirats erfolgte unter Beteiligung von jungen Menschen. Diese haben in zwei Workshops u.a. die Satzung des Jugendberatungsgremiums erarbeitet. Die Workshops fanden im Auftrag von JUGEND für Europa statt und wurden durch das Team der JugendPolitikBeratung methodisch umgesetzt. Youth Policy Labs hat die Workshops mittels teilnehmender Beobachtung begleitet.
- **Befragung:** Die an dem Modellprojekt beteiligten jungen Menschen wurden mittels eines Online-Fragebogens zu ihren Erfahrungen befragt.
- **Semistrukturierte Interviews:** Im Laufe der Projektimplementierung wurden in unterschiedlichen Projektphasen jeweils zwei Interviews mit dem Projektteam von JUGEND für Europa geführt. Darüber hinaus wurde ein Interview mit dem Leiter von JUGEND für Europa geführt.
- **Desk research:** Im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung des Projektes wurden zudem relevante Policy-Dokumente und Literatur gesichtet und ausgewertet.

// Policy

Für die erfolgreiche Implementierung eines Jugendbeirats bei JUGEND für Europa spielt der Policy-Kontext eine nicht zu unterschätzende Rolle: Die Kongruenz und Verzahnung europäischer und nationaler Strategien haben ein Momentum erzeugt, welches für das Modellprojekt positiv genutzt werden konnte.

/// Policy: europäische Dimension

Seit mehr als 20 Jahren ist die Förderung aktiver Teilhabe in Zivilgesellschaft und dem demokratischen Leben eines der Hauptanliegen der EU-Jugendprogramme. Das ist in der [**europäischen Jugendstrategie \(2019-2027\)**](#) festgeschrieben, deren Hauptziele unter den Schlagworten Beteiligung, Begegnung und Befähigung zusammengefasst werden. Die EU-Mitgliedstaaten werden in der Jugendstrategie aufgerufen, “die inklusive demokratische Teilhabe von allen jungen Menschen an der Gesellschaft und am demokratischen Prozess zu fördern.” Für den vorliegenden Kontext ist zudem besonders eine weitere Forderung unter dem Ziel “Begegnung” (englisch: [**connect**](#)) wichtig: “junge Menschen und Jugendorganisationen” sollen “aktiv in den Entwurf, die Umsetzung und die Evaluierung relevanter EU-Förderprogramme” einbezogen werden.

Dieses Ziel wird von der [**europäischen Jugendbeteiligungsstrategie \(2020\)**](#) – einem informellen Strategiedokument zur Förderung von Jugendbeteiligung innerhalb der EU-Jugendprogramme – aufgenommen. Nationale Agenturen werden darin als “key stakeholders” für die Umsetzung von Jugendpartizipation innerhalb der EU-Jugendprogramme identifiziert. Sie werden aufgefordert, junge Menschen in die Programmumsetzung einzubeziehen. Ein Jugendbeirat wird als eine Beteiligungsmöglichkeit direkt benannt:

Aim 5 Involvement

Encourage National Agencies and other actors to involve young people when making decisions about the management and implementation in the programmes, and to take a quality approach to youth participation when doing so.



Activity 5a:

Pilot models for youth involvement in decision making within national programme management and implementation. Pilot a variety of models to enable National Agencies and other actors to take account of young people's views when making decisions about the management and implementation of the programme. Aside from formal representation, this could also take the form of consultation, co-creative processes, advisory groups and feedback-mechanisms and it should align with underlying legal and institutional frameworks. Following the pilots, a process disseminating the learning and practice to other National Agencies will be developed, so that their own approaches to youth involvement can be informed by this work.

/// Policy: nationale Dimension

Die [Jugendstrategie der Bundesregierung \(2019\)](#) hat das explizite Ziel, zur Umsetzung der europäischen Jugendstrategie beizutragen, und weist [“Beteiligung, Engagement und Demokratie”](#) als ein zentrales Handlungsfeld aus. Im Vordergrund steht dabei die Stärkung gesellschaftspolitischer Teilhabe junger Menschen. Derzeit setzt das Bundesjugendministerium den [Nationalen Aktionsplan für Kinder- und Jugendbeteiligung](#) als Weiterentwicklung der Jugendstrategie um.

Eine konkrete Maßnahme zur Umsetzung der Jugendstrategie zwischen 2020 und 2022 war die Förderung des Projektes [JugendPolitikBeratung](#), welches an der Leuphana Universität Lüneburg angesiedelt ist. Das Projekt fördert die partizipative Kommunikation von Bundesministerien mit jungen Menschen im Format der konsultativen Jugendbeteiligung. Das Team des Projektes ist darauf spezialisiert, Jugendbeteiligungsprozesse in komplexen bundespolitischen Strukturen zu gestalten und zu begleiten, und unterstützte JUGEND für Europa bei der Entwicklung des Jugendbeirats.

/// Reflexion: Rolle europäischer und nationaler Strategien

Für die Umsetzung des Modellprojekts zur Einsetzung eines Jugendbeirats waren, so unterstrichen Projektbeteiligte, die europäischen Strategien von entscheidender Bedeutung. Die im Jahr 2019 gelauchte europäische Jugendstrategie sowie die kurz darauf entwickelte europäische Jugendbeteiligungsstrategie waren Anstoß für eine strategische Partnerschaft von Nationalen Agenturen innerhalb des bereits erwähnten Kooperationsprojektes „New Power in Youth“. Aus dieser Kooperation heraus entstand ein Momentum für die Umsetzung des Modellprojekts. Die dahinterstehende Idee der Stärkung von Jugendbeteiligung in der Programmumsetzung durch ein Jugendberatungsgremium ist bereits sehr viel älter und wurde mehrfach in der Nationalen Agentur diskutiert. **Die Rolle europäischer Strategien als Impuls- und Rahmengeber:in** für die letztendliche Umsetzung dieser Idee wurde dabei von den Beteiligten hervorgehoben.

Im deutschen Kontext beauftragt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) JUGEND für Europa als Nationale Agentur mit der Umsetzung der EU-Jugendprogramme. Die Einrichtung eines Jugendbeirates muss deshalb in Zusammenarbeit der Nationalen Agentur mit dem Ministerium entstehen. Erste Konzepte wurden ausgehend vom Projekt New Power in Youth innerhalb der deutschen Nationalen Agentur entwickelt und dann auf Leitungsebene an das Ministerium herangetragen. Auch durch die 2019 verabschiedete Jugendstrategie der Bundesregierung gab es dort, so die Wahrnehmung der Beteiligten, eine große Offenheit dem Anliegen gegenüber. Mit dem vom BMFSFJ im Rahmen der Jugendstrategie geförderten Projekt JugendPolitikBeratung gab es zudem bereits ein passendes Instrument zur Beratung des Vorhabens, was von den Beteiligten als ein Glücksfall und eine wichtige Gelingensbedingung beschrieben wurde.

Das vorliegende Projekt kann daher als ein besonders **gelungenes Beispiel europäischen Politikhandelns** beschrieben werden, da es gelungen ist, damit auf **nationaler Ebene produktive Prozesse** anzustoßen. Ebenso ist die

Verzahnung europäischer und nationaler Policy-Ebenen hervorzuheben. Auf europäischer Ebene wurde mit dem Kooperationsprojekt New Power in Youth ein Instrument gefunden, europäische Leitlinien in nationale Kontexte zu tragen. Die **Kongruenz der deutschen Jugendstrategie mit europäischen Strategien** hat, so betonen die Interviewten, schließlich dazu beigetragen, dass der Impuls im nationalen Kontext auf Resonanz gestoßen ist.

// Prozess: Beschreibung + Reflexion

Für das vorliegende Modellprojekt wurde von vornherein ein Multistakeholder-Ansatz gewählt: Beteilt an der Entwicklung und Implementierung eines Jugendberatungsgremiums bei JUGEND für Europa waren die zentralen Akteure, die an der Implementierung der EU-Jugendprogramme in Deutschland beteiligt sind:

Initiiert wurde das Projekt von der deutschen **Nationalen Agentur JUGEND für Europa** und dann in Kooperation mit dem **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** konzeptionell ausgestaltet. Entscheidend war dabei die fachliche Expertise des Projekts **JugendPolitikBeratung**. Die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeit des Jugendberatungsgremiums wurde in zwei Workshops gemeinsam mit **jungen Menschen** entwickelt. Weiterhin war der **Nationale Beirat für die EU-Programme Erasmus+ Jugend und Europäisches Solidaritätskorps** mit Vertreter:innen der deutschen **Jugendarbeits- und Jugendpartizipationscommunity** in den Prozess involviert. Im Folgenden sollen der Prozess chronologisch nachvollzogen und wichtige Gelingensfaktoren und Erkenntnisse reflektiert werden.

/// Initiierung + Projektplanung

Das Anliegen des Modellprojektes wurde, wie bereits beschrieben, vor seiner letztendlichen Umsetzung mehrfach bei JUGEND für Europa diskutiert. Die

Führungsebene der Nationalen Agentur erkannte das Potenzial des Ineinandergreifens der in 2019 verabschiedeten europäischen und nationalen Jugendstrategien frühzeitig und initiierte die Konkretisierung der Idee und die Entwicklung des Modellprojekts. Die Beteiligten beschrieben die positive Einstellung und die weitgehende Unterstützung der Leitungsebene als eine wichtige Gelingensbedingung. Der Jugendbeirat musste somit nicht gegen die Führungsebene durchgesetzt werden.

In einem nächsten Schritt wurde unter Einbindung der Leitungsebene mit dem Bundesministerium Kontakt aufgenommen. Die Offenheit seitens des BMFSFJ wurde von den Beteiligten ebenso als eine wichtige, und nicht selbstverständliche, Gelingensbedingung wahrgenommen. Das oben beschriebene Momentum mit Hinblick auf die europäische und nationale politische Rahmensetzung zum Thema Partizipation wurde als ein wichtiger Faktor benannt.

Gemeinsam mit JugendPolitikBeratung wurde im Trilog der Prozess zur Konzeptionierung und Implementierung des Jugendbeirats gestaltet. Eine frühzeitige und proaktive Klärung von (formalen) Grenzen für den geplanten Jugendbeirat wurde hierbei als wichtig hervorgehoben.

Wichtige Gelingensfaktoren und Erkenntnisse in dieser Projektphase waren:

- weitgehende Unterstützung durch die Leitungsebene
- frühzeitige Einbindung aller Stakeholder
- frühzeitige Einbindung wissenschaftlicher und fachlicher Expertise zum Thema Jugendpartizipation
- frühzeitiges Klären von (formalen) Grenzen von Jugendbeteiligung für den konkreten Fall
- den Prozess frühzeitig nutzen, um sich über das eigene bzw. organisationsinterne Beteiligungsverständnis zu verständigen

/// Projektimplementierung

//// Teilnehmer:innenakquise

Da die inhaltliche Gestaltung der Arbeit des Jugendbeirats von vornherein mit jungen Menschen angegangen werden sollte, mussten zunächst Teilnehmer:innen für die Workshops akquiriert werden. Dies war besonders mit Hinblick auf die Diversität der jungen Menschen schwieriger als gedacht. Die Teilnehmenden, das ergab die Befragung im Nachgang, verfügten mehrheitlich über mehrjährige Erfahrung zum Thema Jugendbeteiligung und waren überwiegend Teil einer Organisation, die schwerpunktmäßig zum Thema Jugendbeteiligung arbeitet. Für die Einbindung junger Menschen außerhalb von etablierten Beteiligungs- und Engagementstrukturen, so reflektierten Projektbeteiligte, wäre mehr Zeit wünschenswert und nötig gewesen.

//// Workshops

Der Prozess zur inhaltlichen Ausgestaltung des Jugendbeirats wurde im Auftrag von JUGEND für Europa gemeinsam mit dem Team von JugendPolitikBeratung ausgestaltet. In zwei Workshops arbeiteten die jungen Menschen zu den Inhalten, Zielen, Themen und Arbeitsweisen des Jugendbeirats und erarbeiteten die konkrete [Satzung des Jugendbeirats](#). Der Prozess wurde von den jungen Menschen sehr positiv bewertet: Für die überwiegende Mehrheit der jungen Teilnehmer:innen war die Arbeit an der Ausgestaltung des Jugendbeirats bereichernd, alle fühlten sich – laut der Befragung – dabei ernst genommen. Auch das Team von JugendPolitikBeratung hat den Prozess in einem [Hintergrundpapier](#) positiv eingeordnet.

//// Feedbackprozesse

Die Ergebnisse der Workshops wurden jeweils mit den unterschiedlichen Stakeholdern abgesprochen und reflektiert. In den

Interviews wurde hervorgehoben, dass dieser Prozess viel Zeit in Anspruch nimmt. Als besonders wertvoll und wichtig wurde erachtet, dass durch die Einbindung des Nationalen Beirats auch Vertreter:innen der nationalen Jugendarbeits- und Jugendpartizipationscommunity in diesen Prozess involviert waren. Als eine Gefahr wurde hingegen wahrgenommen, dass die jungen Menschen in diese Prozesse eingebunden bleiben und ihre Autor:innenschaft dabei nicht verlieren.

//// Interne Strukturen schaffen

Um den Jugendbeirat in seiner Arbeit inhaltlich, logistisch und pädagogisch zu unterstützen, wurden bei JUGEND für Europa strukturelle Voraussetzungen geschaffen: Ansprechpartner:innen wurden benannt, Stellenbeschreibungen wurden verändert, Sachmittel wurden reserviert. Ein neues Beratungsgremium muss zudem mit bestehenden Strukturen verzahnt werden und neue Workflows entwickelt werden. Hierbei wurde in Interviews benannt, dass Kolleg:innen mitunter erst an dieser Stelle klar wurde, welche konkreten Auswirkungen der Jugendbeirat auf die eigene Arbeit hat. Arbeitsabläufe müssen neugestaltet, Kompetenzen neu verteilt werden. Auch wurde betont, dass das Schaffen eines neuen Gremiums nicht nur während der Konzeptions- und Implementierungsphase Ressourcen bindet, sondern auch dauerhaft.

//// Ausschreibung

Die Ausschreibung für den Jugendbeirat bei JUGEND für Europa stieß auf große Resonanz. Es ist zudem gelungen, einige der jungen Menschen, die in die Erarbeitung der Satzung involviert waren, für das Auswahlgremium zu gewinnen. Dies wurde als positiv bewertet.

/// Gesamtreflexion des Prozesses

Die Gesamtzufriedenheit mit dem Prozess zur Implementierung eines Jugendbeirats bei JUGEND für Europa war bei allen Beteiligten sehr hoch. Sowohl die jungen Menschen als auch die anderen Projektbeteiligten gaben an, überzeugt zu sein, mit ihrer Beteiligung an dem Prozess einen bedeutungsvollen Beitrag zur Stärkung von Jugendbeteiligung und Qualität innerhalb der EU-Jugendprogramme geleistet zu haben.

Wichtige Gelingensfaktoren bzw. Erkenntnisse in dieser Projektphase waren:

- Transparente Kommunikation (auch und besonders über die Grenzen von Partizipation)
- Für Diversität muss man Zeit einplanen
- Wissenschaftliche und fachliche Expertise zum Thema Partizipation ist wichtig und hilfreich
- Zeit für Feedbackprozesse: besonders in komplexen Organisationsstrukturen und bei Multi-Stakeholder-Prozessen ist es wichtig Zeit einzuplanen
- Die Implementierung eines Jugendbeirats bindet auch über den Entstehungszeitraum hinaus Ressourcen und bedarf der Etablierung neuer Arbeitsabläufe
- Das Einbinden der nationalen Jugendarbeits- und Jugendpartizipationscommunity ist bereichernd
- Ein neues Gremium kann tiefgreifende Auswirkungen auf die Arbeitsweisen einer Organisation haben. Neue Arbeitsabläufe müssen etabliert werden, Kompetenzen werden eventuell neu verteilt. Das frühzeitige Einbinden aller Abteilungen/ Teams einer Organisation ist daher wichtig. Das Moderieren dieser Neu-Aufteilung von Kompetenzen kann wichtig sein.

// Allgemeine Erkenntnisse

//// Beteiligung braucht Zeit

Jugendbeteiligung innerhalb bestehender Organisationsstrukturen zu etablieren ist eine Herausforderung. Arbeitsprozesse müssen sich neu finden bzw. neu etablieren. Besonders in Multistakeholder-Prozessen und komplexen organisationalen Strukturen muss dafür Zeit eingeplant werden.

//// Diversität braucht Zeit

Menschen mit weniger Privilegien sind häufig schwerer zu erreichen. Um diese anzusprechen, muss mehr Zeit eingeplant werden. Besonders formalisierte Formen der Beteiligung, wie die Arbeit in einem Gremium, werden eher von jungen Menschen genutzt, die ohnehin schon Zugang zu Institutionen/ Organisationen haben.

//// Beteiligung bindet Ressourcen

Die Planungs- und Implementierungsphase des Jugendbeirats hat sehr viele Ressourcen in Anspruch genommen. Wichtig ist zu bedenken, dass es auch über die Projektphase hinaus personeller und finanzieller Ressourcen bedarf, um die Arbeit eines Jugendbeirats zu verstetigen.

//// Beteiligung braucht Transparenz

Rechtliche und andere Vorgaben ermöglichen nicht immer das Maß an Partizipation, welches wünschenswert wäre. Dies transparent zu kommunizieren ist wichtig, um junge Menschen dennoch mitzunehmen.

//// Beteiligung bedeutet Teilen

Junge Menschen einzubeziehen und zu beteiligen, bedeutet potentiell einen Machtverlust für Mitarbeiter:innen. Dieser Prozess muss mitgedacht, kommuniziert und gegebenenfalls moderiert werden.

//// Beteiligung ist eine Chance

Im vorliegenden Fall wurde beschrieben, dass die Etablierung eines Jugendbeirats einen Denk- und Diskussionsprozess innerhalb der Organisation angestoßen hat, der sich positiv auf die Arbeitskulturen ausgewirkt hat. Jugendbeteiligung kann deshalb als Chance für organisationales Lernen begriffen werden und kann zum positiven Kultur- und Strukturwandel einer Organisation beitragen.

//// Beteiligung hat Ausstrahlung

In den Interviews wurde mehrfach hervorgehoben, dass das Modellprojekt breit und positiv wahrgenommen wurde. Der Prozess hat also auch zu einer guten Außenwahrnehmung beigetragen.

// Schlussfolgerungen und Empfehlungen

/// Jugendbeteiligungsgremien mit Jugendbeteiligung entwickeln

So selbstverständlich es klingen mag, aber in der Praxis werden Jugendbeteiligungsstrukturen und -prozesse häufig ohne die Beteiligung junger Menschen entwickelt. Das führt in der Regel zu dysfunktionalen Prozessen und Strukturen. Die Neuentwicklung von Jugendbeteiligungsstrukturen braucht eine sinnvolle und durchdachte Jugendbeteiligung im Entwicklungsprozess.

//// Nationale und europäische Strategien verknüpfen

Die europäische Jugendstrategie und die europäische Jugendbeteiligungsstrategie bieten gute Impulse, um Jugendbeteiligung im Kontext der EU-Jugendprogramme zu etablieren. Optimalerweise werden sie durch eine nationale Strategie ergänzt, an die sich anknüpfen lässt. Im Idealfall lassen sich – wie im vorliegenden Fall – Synergien bilden und es kann auf bestehende Instrumente zurückgegriffen werden.

//// Einbettung in Verwaltungs- und Organisationskultur sicherstellen

Über die Anbindung an europäische und nationale Strategien hinaus ist es empfehlenswert, die Einbettung in die Verwaltungs- und Organisationskultur genau zu durchdenken. Dabei geht es einerseits um die allgemeine Verwaltungskultur, in deren Kontext sich Jugendbeteiligung bewegen soll, und andererseits um die spezifische Organisationskultur, in diesem Fall der Nationalen Agentur.

//// Grenzen des Machbaren ausloten und benennen

Die Einbettung in bestehende Verwaltungs- und Organisationskulturen bedeutet auch, die Grenzen des (derzeit) Machbaren zu ergründen und transparent zu benennen. Dabei darf es nicht um eine dauerhafte Beschränkung von Möglichkeiten der Beteiligung gehen, sondern zunächst um gemeinsame Klarheit über den anfänglichen Rahmen.

//// Die ganze Organisation mitnehmen

Ein neues Beratungsgremium kann tiefgreifende Auswirkungen auf die Arbeitsweisen einer Organisation haben. Die frühzeitige Einbindung der Führungsebene ist deshalb essentiell. Arbeitsabläufe und die Verteilung von Kompetenzen können von einem Jugendbeirat betroffen sein. Deshalb bedarf es neben dem Einbeziehen der Führungsebene von Anfang an die Einbindung aller Beteiligten und Hierarchien. Gegebenenfalls ist es empfehlenswert, den ausgelösten Kultur- und Strukturwandel gezielt zu moderieren.

//// Jugendarbeits- und Jugendpartizipationscommunities einbinden

Nationalagenturen sind in der Regel wichtige Akteure in der nationalen Jugendarbeitslandschaft. Die Einführung von Beteiligungsstrukturen kann deshalb eine große Ausstrahlung haben. Das Einbinden der nationalen Jugendpartizipationscommunity, zum Beispiel durch einen bestehenden Beirat, kann zusätzliche Expertise, Erfahrung und Legitimität beitragen.

/// Verständnis von Partizipation im Prozess klären

Manche Organisationen haben bereits eine gefestigte Haltung zu Partizipation, in anderen Organisationen mag es noch gar keinen Austauschprozess dazu gegeben haben – in allen Fällen ist es empfehlenswert, das eigene Verständnis von Partizipation im Entwicklungsprozess auf den Prüfstand zu stellen. Idealerweise starten alle Beteiligten in einen solchen Prozess mit der Bereitschaft, das eigene Partizipationsverständnis zu erweitern.

//// Wissenschaftliche Modelle berücksichtigen

Im Jugendbereich halten sich in der Programm- und Bildungsarbeit einige Modelle hartnäckig, die in der Wissenschaft stark umstritten sind. Dazu gehören die meisten Modelle, die Partizipation als Leiter darstellen. Es ist empfehlenswert, sich in Vorbereitung und Umsetzung eines Prozesses zur Entwicklung von Jugendbeteiligung mit komplexeren und nuancierteren Modellen zu befassen. Dies kann, wie im vorliegenden Fall, unter Einbezug wissenschaftlicher Expertise geschehen.

//// Verbindlichkeit des Jugendbeteiligungsverfahrens maximieren

Eine der wesentlichen Erkenntnisse von wissenschaftlichen Beteiligungsmodellen ist es, die Verbindlichkeit von Beteiligungsprozessen zu maximieren, unabhängig von der Form und Art der Beteiligung selbst. Wie diese Verbindlichkeit hergestellt wird, hängt von der jeweiligen Organisations- und Verwaltungskultur ab und kann beispielsweise durch Satzung, Verordnung oder Gesetz geschehen.

/// Vielfalt und Inklusion ganzheitlich mitdenken

Beteiligungsprozesse bilden idealerweise immer die Vielfalt der Teile der Gesellschaft ab, die beteiligt werden sollen. Diese Vielfalt und Inklusion gilt es von Beginn an mitzudenken. Welche Ansätze braucht es, um benachteiligte junge Menschen einzubinden? Wie müssen Prozesse und Strukturen gestaltet werden, damit sich diverse junge Menschen mit ihnen verbunden und in ihnen wohlfühlen können?

/// Prozess zeitlich sinnvoll begrenzen

Strukturen und Prozesse für die Beteiligung junger Menschen eignen sich vortrefflich für lange und teils langwierige Diskussionen. Es ist empfehlenswert, den Entwicklungsprozess zeitlich zu begrenzen. Das lässt sich beispielsweise durch die Verknüpfung mit einem Jubiläum erreichen – “Jugendbeirat startet zum 35. Geburtstag von Erasmus+ Jugend” ist ein Beispiel für einen motivierenden und sinnvollen ersten Schlusspunkt.