

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit
Master of Arts in Sozialer Arbeit mit Schwerpunkt Soziale Innovation

«Zusammen erreichen wir mehr!»

**Institutionalisieren Strategischer Kooperationen zur
Erreichung von Menschen mit Migrationshintergrund**

Konzeptionelle Grundlagenarbeit für das Stadtteilsekretariat Basel-West

Nadja Hess und Daniela Rothenfluh

Leistungsnachweis im Modul MA 11
Initiierung und Gestaltung von forschungs- und theoriebasierten Innovationsprozessen
Entwicklungsprojekt

Auftraggeberin und Expertin:
Angelina Koch, Stadtteilsekretariat Basel-West

Eingereicht bei Prof. Dr. Eva Büschi

Olten, August 2018

Abstract

Das Stadtteilsekretariat Basel-West (STS-BW) ist eine intermediäre Stelle in der nachhaltigen Stadtteilentwicklung. Die Mitwirkung von sozioökonomisch schlechter gestellten Menschen mit Migrationshintergrund soll verbessert werden. Aktuelle Studien zeigen auf, dass die Zielgruppe über aktivierende Formate besser erreicht werden kann. Dies kann das Team des STS-BW in seiner aktuellen Konzipierung nicht alleine leisten. Im vorliegenden Projekt wurde in einem kooperativen Wissensbildungsprozess die Fragestellung behandelt, wie und mit wem das STS-BW durch den Aufbau Strategischer Kooperationen die Zielgruppe besser erreichen kann. Durch das exemplarische, theoretisch fundierte Vorausplanen Strategischer Kooperationen wurden konzeptionelle Grundlagen erarbeitet. Die entwickelten Handlungsempfehlungen auf operativer Ebene ermöglichen es, mit begründet gewählten Partnerinnen und Partnern mit der Zielgruppe in einen Dialog zum Thema «Raum» zu kommen. Dies gewährleistet einen beidseitigen Informationsfluss zwischen der Zielgruppe und der Verwaltung, der eine Voraussetzung für die Umsetzung des Mitwirkungsartikels § 55 darstellt. Handlungsempfehlungen auf konzeptioneller Ebene ermöglichen das Anregen nötiger Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen.

1 Ausgangslage

Im Stadtteilsekretariat Basel-West (STS-BW) bestand aufgrund von Herausforderungen in der Praxis ein Innovationsbedarf. Nach einer kooperativen Problemanalyse wurde der Auftrag zur konzeptuellen Grundlagenarbeit erteilt. Im Folgenden wird das halbautonome STS-BW beschrieben und seine strukturelle Einbettung in den Kanton Basel-Stadt skizziert. Zudem werden die Erkenntnisse aus der Problemanalyse benannt, die zur Konzeptarbeit führten.

1.1 Stadtteilsekretariat Basel-West

Das STS-BW ist eine der vier intermediären Stellen der nachhaltigen Stadtteilentwicklung und für den Stadtteil Basel-West zuständig. Es gibt drei Stadtteilsekretariate in Basel-Stadt, ein viertes ist mit dem Stadtteilsekretariat Basel-Ost bereits umgesetzt worden (vgl. Präsidialdepartement Basel-Stadt o. J. a). Alle diese Einrichtungen fungieren primär als Schnittstellen zwischen der Verwaltung und der Bevölkerung. Eine Kernaufgabe ist das Gewährleisten eines beidseitigen Informationsflusses, von der Bevölkerung in die Verwaltung und umgekehrt (vgl. Kontaktstelle für Quartierarbeit 2004: 1).

Das STS-BW ist eine halbautonome Institution, deren Aufgabenumsetzung von komplexen Rahmenbedingungen abhängt. Das STS-BW ist als Trägerverein organisiert. Es besteht aus einer Geschäftsstelle mit zwei angestellten Co-Leiterinnen. Sie machen das gesamte Team aus und sind mit 95 Stellenprozenten für die Umsetzung der operativen Geschäfte zuständig. Die strategische Leitung liegt beim Vorstand, der aus fünf gewählten, ehrenamtlichen Mitgliedern besteht. Dem Dachverein sind über vierzig Mitgliedervereine angeschlossen, die über regelmässig stattfindende Delegiertenversammlungen ebenfalls Einfluss auf die operative Führung nehmen.

Das STS-BW ist zudem der städtischen Verwaltung angegliedert. Die Kontaktstelle für Quartierarbeit ist Teil des Präsidialdepartments. Sie ist unter anderem zuständig für die Koordination städtisch subventionierter Quartierorganisationen und die Weiterentwicklung der Quartierarbeit im Rahmen des «Gesamtstädtischen Konzepts Quartiersekretariate» (Präsidialdepartement Basel-Stadt o. J. b). Die Kontaktstelle hat im Rahmen der jährlichen Schwerpunktsetzung des STS-BW sowie in den städtischen Subventionsverhandlungen ebenfalls Einfluss auf die Aufgabenumsetzung des STS-BW.

Die konzeptionellen Grundlagen des STS-BW bilden das «Gesamtstädtische Konzept Quartiersekretariate Basel» (vgl. Kontaktstelle für Quartierarbeit 2004) und die Vereinsstatuten des

STS-BW (vgl. Stadtteilsekretariat Basel-West o. J.). In seiner heutigen Form existiert es seit 2010. Im STS-BW wird hauptsächlich projektspezifisch gearbeitet. Entsprechend sind die Tätigkeiten weitgehend projektbezogen finanziert. Die städtische Quartierarbeit befindet sich in einem grossen Entwicklungsprozess und hat verschiedene Akteure angeregt, gemeinsame Visionen der Quartierarbeit im Jahr 2020 zu entwickeln. Dabei sind mit der Weiterentwicklung der Stadtteilsekretariate, dem Ausbau der Vernetzung und der Förderung von Partizipation verschiedene Ziele und Massnahmen formuliert worden, in deren Bereich auch die vorliegende konzeptionelle Grundlagenarbeit zu verorten ist (vgl. Fachstelle Stadtteilentwicklung 2015). Das STS-BW hat derzeit keine eigenen Gefässe zur Organisationsentwicklung, wodurch diese kaum umgesetzt werden kann.

1.2 Problemanalyse

In einer kooperativen Problemanalyse wurde das von einer Co-Leiterin des STS-BW aufgezeigte Anlassproblem systematisch untersucht. Als Instrument zur kooperativen Wissensbildung wurde das normative Handlungsmodell nach Staub-Bernasconi und Obrecht (vgl. Obrecht 2006; Gregusch/Geiser/Martin 2008) angewandt.

1.2.1 Anlassproblem

Eine zentrale Aufgabe des STS-BW liegt in der Umsetzung des Mitwirkungsartikels § 55 der Kantonsverfassung (2005). Demnach soll die betroffene Bevölkerung bei staatlichen Raumplanungsprojekten in die Meinungs- und Entscheidungsbildung miteinbezogen werden. Die Verordnung über die Mitwirkung der Quartierbevölkerung (2007) und der «Leitfaden zur Mitwirkung der Quartierbevölkerung» (Kontaktstelle für Quartierarbeit 2016) konkretisieren diesen Auftrag. Im Leitfaden wird ein besonderer Fokus auf den Einbezug von Menschen mit Migrationshintergrund gelegt. Es soll damit auch Menschen ohne politische Rechte die Möglichkeit zur Mitsprache an der Gestaltung des Lebensumfeldes gegeben werden. Das STS-BW erreicht diese Zielgruppe bisher jedoch nicht und möchte das ändern (Expertenaussagen: Co-Leiterinnen STS-BW und Kontaktstelle Quartierarbeit; vgl. Arbeitsgemeinschaft § 55 2010: 30; IfS 2004: 191).

1.2.2 Zielgruppe

Diese allgemeine Festlegung einer Zielgruppe, ohne Bezug zu einem konkreten Raumplanungsprojekt, ergibt im Rahmen von Quartierentwicklung nur bedingt Sinn. Zielgruppen bilden sich hier häufiger durch einen spezifischen Nutzungsanspruch an Räume (wie Parknutzende,

Anwohnende usw.) als durch ihre Herkunft. Jedoch braucht es unterschiedliche Informations- und Beteiligungsangebote, um unterschiedliche Zielgruppen frühzeitig zu erreichen (vgl. Arbeitsgemeinschaft § 55 2010: 24f., 30). Menschen mit Migrationshintergrund wurden sowohl von einer Co-Leiterin des STS-BW als auch im Leitfaden explizit benannt. Sie machen einen wesentlichen Teil der Bevölkerung des Stadtteils Basel-West aus und wurden deshalb für das vorliegende Projekt als Zielgruppe festgelegt. Der Fokus wurde dabei auf sozioökonomisch schlechter gestellte Menschen mit Migrationshintergrund gelegt. Dabei geht es um Menschen mit (laut Angaben der Steuerbehörden) geringem steuerbarem Einkommen bzw. Erwerbslose und Sozialhilfebeziehende. In den Quartieren Iselin und St. Johann machen sie einen wichtigen Bevölkerungsanteil aus (Fachstelle Stadtteilentwicklung 2017; vgl. Statistisches Amt Basel-Stadt 2017: 10f.). Davon abgegrenzt werden Menschen mit Migrationshintergrund mit hohem Einkommen, die beispielsweise durch den Novartis Campus ebenfalls im Stadtteil ansässig sind. Im Folgenden wird für Ersterer aus Gründen der Lesbarkeit der Begriff «Zielgruppe» benutzt.

Die Problemanalyse richtete sich entsprechend auf die Fragestellung:

Wie kann das STS-BW sozioökonomisch schlechter gestellte Menschen mit Migrationshintergrund besser erreichen?

1.2.3 Kooperatives Vorgehen

Mit der Anwendung der normativen Handlungstheorie wird durch systematische Nutzung von W-Fragen ein soziales Anlassproblem analysiert (vgl. Obrecht 2006: 431). Über explizite Bewertung findet eine begründete Problembestimmung statt, und bei gegebener Zuständigkeit der Sozialen Arbeit lassen sich im Weiteren konkrete Ziele und Handlungen für diese festlegen. Bei der Analyse wird Wissen aus disziplinären Bezugswissenschaften der Sozialen Arbeit beigezogen, um Ursachen der Problemerzeugung möglichst umfassend zu verstehen. Dadurch werden Wirkungszusammenhänge auf verschiedenen Ebenen aufgezeigt, die schliesslich Hinweise zur Wahl der Veränderungsmethoden liefern (vgl. Staub-Bernasconi 2011: 165–181).

Für die Problemanalyse wurden Grundlagenstudien und handlungswissenschaftliche Studien zu den Begriffen «Partizipation/Mitwirkung/Bürgerbeteiligung» untersucht. Zudem fanden mehrere Austauschsitungen mit einer Co-Leiterin des STS-BW statt, um die Funktionsweise und strukturelle Einbettung des STS-BW besser zu verstehen. Durch die Orientierung an den W-Fragen konnte unbewusstes Professionswissen aus der Praxis transparent gemacht und gleichzeitig mit neu erworbenem Forschungswissen verknüpft werden. So konnte systematisch

Wissenshybridisierung stattfinden, deren Ergebnis sowohl forschungsbasiert als auch praxisrelevant ist und schliesslich in den Auftrag zur Konzeptarbeit mündete.

1.2.4 Zusammenhang Informationsfluss und Mitwirkungsförderung

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Information die Basis jeglicher Mitwirkung bildet (vgl. Arnstein 1969: 216; Lüttringhaus 2000: 44; Projets urbains 2017: 33; Klöti/Drilling 2014: 48–56; Altorfer 2013: 26). Damit wird deutlich, dass das beschriebene Problem nicht nur die Aufgabe der Mitwirkungsförderung tangiert, sondern bereits bei der Kernaufgabe der Gewährleistung eines beidseitigen Informationsflusses anzusiedeln ist. Diese Aufgabe ist im städtischen Konzept von 2004 verankert (vgl. Kontaktstelle für Quartierarbeit 2004: 1). Die Formulierung «Zielgruppe erreichen» meint somit in diesem Projekt: mit der Zielgruppe in einen Grundkontakt und Dialog zu kommen, der es schliesslich ermöglicht, einen beidseitigen Informationsfluss zum Thema «Raum» zu gewährleisten. Erst auf diesem Grundkontakt kann eine Mitwirkungsförderung aufgebaut werden.

1.2.5 Institutionalisierte Strategischer Kooperationen

Aus der Forschung geht hervor, dass die Zielgruppe grundsätzlich an Mitwirkung interessiert ist, jedoch besondere Zugänge braucht (vgl. Beck 2011: 28; BBSR 2017: 31f.). Sie muss zum Beispiel erst für die Thematik «Quartierentwicklung» sensibilisiert werden, und sie braucht Vertrauenspersonen, um sich frei äussern zu können (vgl. Beck 2011: 29; Willener 2008: 122–124). Diese Zugänge kann das STS-BW nicht alleine herstellen. Das Team arbeitet aber bereits erfolgreich stark vernetzt und zu vielfältigsten Themen der Quartierentwicklung. Um die Zielgruppe besser zu erreichen, muss das STS-BW zielgerichtete Kooperationen mit Akteuren eingehen oder vertiefen, die das Potenzial haben, mit der Zielgruppe zum Thema «Quartierentwicklung» in Kontakt zu kommen (Strategische Kooperationen). Im Folgenden ist mit «Strategischer Kooperation» (grossgeschrieben) immer das zielgerichtete Eingehen einer Kooperation durch das STS-BW gemeint, dies im Gegensatz zu «strategisch» (kleingeschrieben), wenn es in einem allgemein betriebswirtschaftlichen Sinn zu verstehen ist. Im Besonderen geht es darum, bereits bestehende Formate niederschwelliger Akteure gemeinsam inhaltlich zu nutzen. Mit «niederschwelliger Akteure» sind Institutionen gemeint, die lebensweltnah agieren wie beispielsweise ein Quartiertreffpunkt. Sie haben Formate, durch die Vertrauensverhältnisse entstehen und alltagspraktisches Wissen vermittelt wird. Demgegenüber ist das STS-BW relativ hochschwellig und verwaltungsnah. Bisher arbeitet das STS-BW stark personen- oder projektbezogen mit anderen Institutionen zusammen. In Anbetracht der Wichtigkeit der Aufgabe

ist zudem eine Institutionalisierung solcher Strategischer Kooperationen grundlegend. Es soll sichergestellt werden, dass die Zielgruppe erreicht wird, auch wenn es personelle Wechsel im STS-BW gibt. Deshalb ist das Eingehen Strategischer Kooperationen zu institutionalisieren und die Erreichung der Zielgruppe entsprechend konzeptionell zu verankern.

Die Konzeptarbeit richtet sich entsprechend diesem Lösungsansatz an den folgenden Fragestellungen aus:

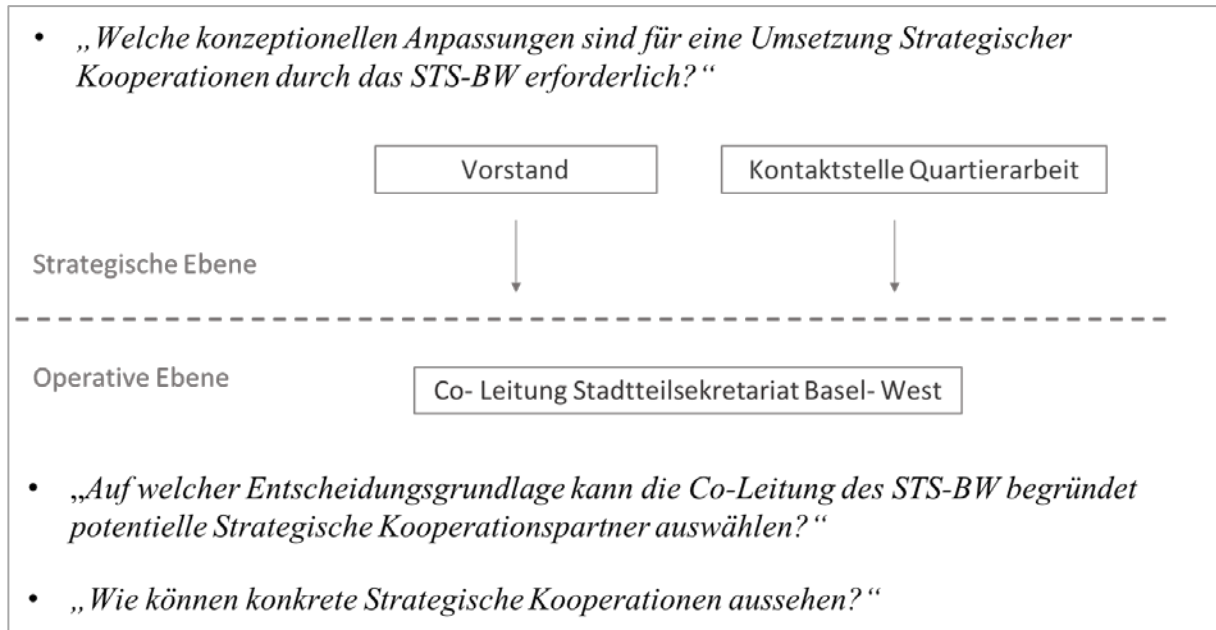


Abbildung 1: Veranschaulichung der Fragestellungen (eigene Darstellung)

2 Empirische und theoretische Begründung des Projektbedarfs

Die Erkenntnisse zur Mitwirkung der Zielgruppe, zu den Rahmenbedingungen des STS-BW und zur Wichtigkeit der Aufgabe führten zu vorliegender konzeptioneller Grundlagenarbeit.

2.1 Empirische Begründung

Die Problemanalyse macht deutlich, dass eine Diskrepanz zwischen den Formaten des STS-BW und den Bedürfnissen der Zielgruppe zur Teilnahme an Quartierentwicklung besteht. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass grundsätzlich das Potenzial der Zielgruppe zur Mitwirkung noch nicht ausgeschöpft ist. Die Zielgruppe braucht jedoch besondere Zugänge (vgl. Beck 2011: 28; BBSR 2017: 31f.; Kast 2006: 47). Dies bestätigt die von einer Co-Leiterin beschriebenen Herausforderungen mit den aktuellen Formaten des STS-BW in Bezug auf die Zielgruppe. In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Gegensätze zusammenfassend dargestellt:

Zielgruppe	STS-BW
<ul style="list-style-type: none"> Nutzt für Vernetzung selten Organisationen und Vereine (vgl. Rosenblatt 2000: 28; Geiss/Gensicke 2005: 41–44). Verfügt über einen Sozialraum, der oft überregional/international ausgerichtet ist und sich nicht auf den Wohnort beschränkt (vgl. Otto/Schrödter 2006: 1–18; Willener 2008: 109). 	<ul style="list-style-type: none"> Ist Dachverein: Erreicht Bevölkerung u. a. über ihre Mitgliedschaft in Vereinen, die im Stadtteil verortet sind (vgl. Kontaktstelle Quartierarbeit 2004; Expertenaussagen: Co-Leiterinnen STS-BW, Leitung Kontaktstelle Quartierarbeit). Hat kaum Mitgliedervereine mit besonderem Bezug zur Zielgruppe (Expertenaussagen: Co-Leiterinnen STS-BW).
<ul style="list-style-type: none"> Verfügt über geringe Ressourcen bezüglich Ausdrucksfähigkeit in Deutsch (Wortschatz, Argumentations- und Diskursfähigkeit), Zeit, Wissen und «Interesse» (Bewusstsein der Betroffenheit fehlt) (vgl. Beck 2011: 29; Kast 2006: 46; Müller et al. 2010: 33; Willener 2008: 112). 	<ul style="list-style-type: none"> Organisiert meist abendliche Informationsveranstaltungen, Werbung dazu erfolgt vorwiegend in Deutsch (Expertenaussagen: Co-Leiterinnen STS-BW).

<ul style="list-style-type: none"> • Betroffenheit muss erst sichtbar gemacht werden (vgl. Beck 2011: 29; Willener 2008: 122–124). • Muss Mitwirkung erst erlernen (Kosic 2007: 11), da je nach Herkunftsland und Sozialisation Fähigkeiten zur Mitwirkung fehlen (vgl. Beck 2011: 29) • Braucht persönliche, lebensweltnahe Aktivierung durch Vertrauenspersonen, um Hemmungen zur freien Meinungsäußerung ab- und Vertrauen aufzubauen (vgl. BBSR 2017: 24f., 31–33; Kast 2006: 11; Projets urbains 2017: 33; Willener 2008: 122–124; IfS 2004: 167). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fungiert primär als Anlaufstelle (vgl. Kontaktstelle Quartierarbeit 2004; Expertenaussagen: Co-Leiterinnen STS-BW, Leitung Kontaktstelle Quartierarbeit).
--	---

Tabelle 1: Diskrepanz zwischen Angeboten des STS-BW und Bedürfnissen der Zielgruppe (eigene Darstellung)

Bisher kamen punktuell, ohne strategischen Überbau, verschiedene Methoden der Bevölkerungsaktivierung durch das STS-BW zum Einsatz. Dabei stand jeweils die Aktivierung im öffentlichen Raum zu einem bestimmten Thema im Zentrum, zum Beispiel mittels einer temporären Bauinstallation wie der «Gelben Rakete» (vgl. Fachstelle Stadtteilentwicklung 2015: 14). Dabei werden Aussagen von einem zufälligen Kreis der Bevölkerung generiert. Die Installation wird vom STS-BW ausgeliehen, und der Einsatz ist ressourcenintensiv. Der konzeptionellen Struktur der STS wird dabei zu wenig Beachtung beigemessen. Aufgrund des Verhältnisses von Aufwand und Ergebnis erscheint es wenig sinnvoll, dass die Stadtteilsekretärinnen diesen Aktivierungs- oder Sensibilisierungspart alleine übernehmen.

2.2 Theoretische Begründung

Die Anwendung der normativen Handlungstheorie zur Problemanalyse lag darin begründet, dass sie durch explizite Wertebezüge aufzeigt, inwiefern aus sozialwissenschaftlicher Sicht eine Zuständigkeit der Sozialen Arbeit in Bezug auf das Anlassproblem gegeben ist. Durch die Berücksichtigung mehrdimensionaler Wirkungszusammenhänge bei der Erklärung des Anlassproblems wird sie ausserdem der besonderen Situation der intermediären Stelle gerecht und zeigt Handlungsspielräume sowohl auf Ebene der Zielgruppe als auch auf Ebene der Rahmenbedingungen des STS-BW auf. Damit wurde sichtbar, dass das Erreichen der Zielgruppe nicht durch rein methodische Antworten gelingen kann, sondern auch konzeptionelle Veränderungen erforderlich sind.

Nach Staub-Bernasconi ist eine Zuständigkeit der Sozialen Arbeit gegeben, wenn professionskulturelle (z.B. Berufskodex) oder allgemeingültige gesellschaftliche Werte (z.B. Menschenrechte, Gesetzgebung) verletzt werden (vgl. Staub-Bernasconi 2009: 3; Obrecht 2006: 431). Im

§ 55 der Kantonsverfassung ist verankert, dass die von staatlichen Raumplanungsprozessen betroffene Bevölkerung miteinbezogen werden soll. Damit ist eine gesellschaftlich ausgehandelte Norm gesetzt worden, die es anzustreben gilt. Kann das STS-BW mit den aktuellen Mitteln und Strukturen eine Bevölkerungsgruppe nicht erreichen, findet eine Werteverletzung statt. Mit der expliziten Benennung der Zielgruppe im städtischen Leitfaden zur Mitwirkung wurde eine zusätzliche zielgruppenspezifische Norm geschaffen. Nach Staub-Bernasconi ist es Aufgabe der Sozialen Arbeit, diese Werteabweichung zu benennen und an deren Beseitigung mitzuwirken. Im Berufskodex der Sozialen Arbeit wird unter anderem deklariert, dass sich diese über ihr Netzwerk an der Lösung struktureller sozialer Probleme beteiligt und innerhalb der eigenen Organisation auf Qualitätskontrolle und Weiterentwicklung des Professionswissens bedacht ist (vgl. AvenirSocial 2010: 6, 11).

2011 gab es in Basel einen parlamentarischen Vorstoss mit dem Anliegen, die politischen Rechte von Migrantinnen und Migranten zu erweitern. Dieser Vorstoss wurde unter anderem mit der Begründung abgelehnt, dass mittels der Mitwirkungsförderung durch die STS bereits ausreichende solche Möglichkeiten bestünden (vgl. Regierung des Kantons Basel-Stadt 2013). Das STS-BW läuft damit Gefahr, nicht nur eine seiner Kernaufgaben nicht umsetzen zu können, sondern politisch entgegen den Interessen der Zielgruppe instrumentalisiert zu werden. Das unterstreicht die Wichtigkeit des Anlassproblems und die Notwendigkeit entsprechender Konzeptarbeit.

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht sind die Co-Leiterinnen des STS-BW als Fachpersonen der Institution und als Vertretung der Sozialen Arbeit zuständig dafür, den beschriebenen Missstand auf strategischer Ebene zu benennen und sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten für dessen Bewältigung einzusetzen.

3 Methodisches Vorgehen

Ausgangslage des Entwicklungsprojekts bildet ein durch die Praxis definierter Innovationsbedarf. Dabei gilt es, in kooperativen Prozessen zwischen Forschenden und Vertretenden der Praxis alternative Verfahrensweisen zu entwickeln. Dazu hat sich eine Orientierung am Praxis-Optimierungs-Zyklus (POZ) bewährt (vgl. Büschi/Roth 215: 11–14). In der Problemanalyse wurde der Forschungsstand zur Mitwirkung in der Stadtteilentwicklung, insbesondere der Zielgruppe, und zu erfolgreichen Rahmenbedingungen seitens intermediärer Stellen aufgearbeitet und in Verbindung mit dem spezifischen Professionswissen einer Co-Leiterin des STS-BW gebracht. Die Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes zur Thematik entspricht dabei dem ersten Schritt des POZ, der «Wissensbildung im Modus 1» Das Ergebnis bildete die Wissensbasis für den nachfolgenden Schritt «Wissensbildung im Modus 2» (vgl. a.a.O.: 12f.). Der Innovationsbedarf wurde konkretisiert und führte zur Formulierung des Auftrags für die Konzeptarbeit.

3.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Schubert (2008) beschreibt grundlegende Besonderheiten von Netzwerkmanagement in der Sozialwirtschaft und stellt damit einen idealen theoretischen Rahmen für die Konzeptarbeit dar. Zum einen sind viele der von einer Co-Leiterin geschilderten systemischen Herausforderungen darin wiederzufinden, wie beispielsweise die Abhängigkeit von der aktuellen politischen Haltung oder Besonderheiten der Kooperation mit zum Teil um Subventionen konkurrierenden Organisationen. Zum anderen beschreibt Schubert differenziert, wie eine erfolgreiche Prozessgestaltung zur Umsetzung von Netzwerkkoperationen durch das Management gestaltet werden kann (vgl. Schubert 2008: 53).

Zur Umsetzung der Konzeptarbeit wurden in Anlehnung an Schuberts Prozessgestaltung mit der Co-Leitung exemplarisch potenzielle Strategische Kooperationen antizipiert – einerseits, um begründet Strategische Kooperationspartner¹ ausfindig machen zu können, mit denen nach Projektende konkrete Strategische Kooperationen modifiziert und umgesetzt werden können; andererseits, um offene Fragen auf strategisch-konzeptioneller Ebene des STS-BW aufdecken zu können. Für beide Ziele wurden im Abschlussworkshop mit der Co-Leitung Handlungsempfehlungen für ihr weiteres Vorgehen erarbeitet.

¹ Mit dem Begriff «Kooperationspartner» sind hauptsächlich Vereine und Betriebe gemeint, weswegen im Text die männliche Form verwendet wird.

Die übergeordnete Orientierung an der Prozessgestaltung nach Schubert ermöglichte es, systematisch Wissenshybridisierung anzuregen. Neues Wissen aus der Theorie gelangte damit schrittweise und systematisch in die Praxis und wurde mit aktuellem Professionswissen in Verbindung gebracht und transformiert (vgl. Büschi/Roth 2015: 18). Daraus entstanden schliesslich Handlungsempfehlungen, die sowohl theorie- als auch praxisbasiert sind.

Nach Schubert (2008) findet von der Idee über die Entwicklung bis hin zur Umsetzung von Netzwerkkooperationen eine sechsteilige Prozessgestaltung statt (vgl. a.a.O.: 53):

- 1) Initiierung Strategischer Kooperationen als Ausgangspunkt,
- 2) Erhebung potenzieller Kooperationspartner und Bewertung der Beziehungsoptionen,
- 3) Aktivierung von Kooperationsverhandlungen zwischen ausgewählten Kooperationspartnern,
- 4) Kooperationsentscheidung und -einrichtung (Kooperationsvertrag),
- 5) Implementierung und Realisierung der Netzwerkkooperationen,
- 6) Evaluation, Weiterentwicklung oder Auflösung der Netzwerkkooperation.

Im vorliegenden Projekt bildeten die ersten beiden Prozessschritte den Orientierungsrahmen für die verschiedenen Projektphasen:

- Initiierung einer Kooperation als Ausgangspunkt (Projektphase 1);
- Erhebung potenzieller Kooperationspartner und Bewertung der Beziehungsoptionen (Projektphase 2).

Der Schwerpunkt wurde auf die systematische, vorausschauende Reflexion potenzieller Strategischer Kooperationen gelegt. Bei späterer Umsetzung ausgewählter Strategischer Kooperationen sollte die Auswahl fachlich gut begründbar sein.

3.2 Methodik der einzelnen Projektschritte

Um in den einzelnen Projektphasen systematisch kooperativ vorgehen zu können, wurden entsprechend den jeweiligen Teilzielen spezifische Gestaltungsmethoden gewählt. Sie werden nachfolgend beschrieben. Zur Übersicht ist vorgängig der Projektstrukturplan abgebildet, auf dem die einzelnen Phasen mit den dazugehörigen methodischen Elementen ersichtlich sind.

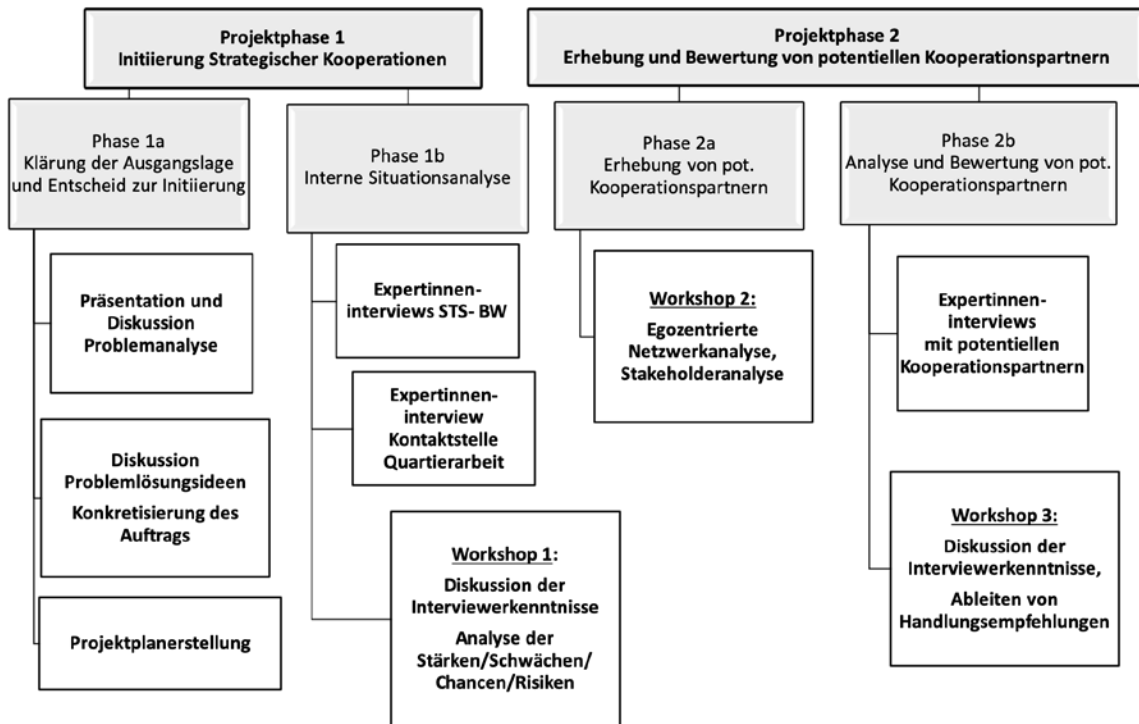


Abbildung 2: Projektstrukturplan (eigene Darstellung); Phasen in Anlehnung an Schubert (2008: 53)

3.2.1 Projektphase 1

Die Auftragserteilung zur Konzeptarbeit kann im Sinne Schuberts als «Initiierung Strategischer Kooperationen» verstanden werden. Das Wissen zur institutionellen und strukturellen Ausgangslage wurde seitens der Praxis bisher lediglich über eine Co-Leiterin des STS-BW vermittelt. Um dieses Wissen zu vertiefen und breiter abzustützen, wurden in der ersten Projektphase Expertinneninterviews mit beiden Co-Leiterinnen des STS-BW und der Leiterin der Kontaktstelle Quartierarbeit aus der Verwaltung durchgeführt. Dabei ging es auch darum, der vorliegenden Projektidee zugrundeliegende Hypothesen zu überprüfen und allenfalls anzupassen (exemplarisch sei eine Hypothese genannt: *Das STS ist als Anlaufstelle konzipiert. Forschung zur Zielgruppe besagt jedoch, dass diese zur Thematik sensibilisiert und aktiviert werden muss. Da das STS-BW diese Aufgabe nicht alleine übernehmen kann, wird die Vernetzung genutzt, um die Zielgruppe mittels Strategischer Kooperationspartner zu sensibilisieren*). Dazu wurden teilstrukturierte Leitfadeninterviews durchgeführt, die anschliessend inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Die Leitfadententwicklung wurde gemäss SPSS-Verfahren (vgl. Helfferich 2011: 181) und die Interviewauswertung mittels sinngemässer Transkription, Querauswertung und soziologischer Konzeptualisierung durchgeführt (vgl. Helfferich 2011: 14; Helfferich 2014; vgl. auch Meuser/Nagel 1991: 462–467).

Im Rahmen des ersten Workshops fand eine Reflexion mit der Co-Leitung in Bezug auf potenzielle Strategische Kooperationen statt. Eingangs wurden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews anhand des wissenschaftlichen Dreiecks nach Galtung präsentiert. Dies ermöglichte ein differenziertes Aufzeigen der Ausgangslage und der Projektziele. Durch den Vergleich der beobachteten Welt (Daten, Beobachtungen) und der bevorzugten Welt (Werte, moralische Setzungen) und den Einbezug von Erklärungswissen (Theorien) konnte ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Projektziele aufgebaut werden (vgl. Oberholzer 2017: 3). Damit wurden die bestätigten Legitimationsgrundlagen zur Projektidee (Konzeptarbeit zur Institutionalisierung Strategischer Kooperationen) aufgezeigt und die Wissensbasis für die Co-Leitung vereinheitlicht. Im zweiten Teil des Workshops wurden in Anlehnung an Schubert (2008: 55–59) die Stärken und Schwächen des STS-BW systematisch geklärt und mögliche Chancen und Risiken bezüglich Strategischer Kooperationen abgewogen.

3.2.2 Projektphase 2

In der zweiten Projektphase wurden potenzielle Strategische Kooperationspartner analysiert und bewertet. Die Grundaufgabe im ersten Teil dieser Phase bestand darin, die wesentlichen Stakeholder (Gruppen, die im Handlungsbereich Einfluss ausüben und sowohl fachliche als auch wirtschaftliche Ansprüche und Erwartungen an die Organisation richten; vgl. Schubert 2008: 63) zu ermitteln. Es galt, die bestehenden Vernetzungen zu diagnostizieren, ihr Interesse und ihren Einfluss auf die Strategische Kooperation zu beurteilen und daraus geeignete Kooperationspartner zu wählen, die schliesslich im Rahmen eines Experten-/Experteninterviews befragt werden sollten (vgl. Schubert 2008: 63–71). In einem zweiten Workshop wurde deshalb mit den beiden Co-Leiterinnen des STS-BW eine egozentrierte Netzwerkanalyse zur Visualisierung der relevanten Vernetzungen in Bezug auf Strategische Kooperationen des STS-BW erarbeitet. Dabei wurden für die Strategischen Kooperationen relevant scheinende Beziehungstypen aus Sicht des STS-BW identifiziert und beschrieben. Daraus wurden schliesslich begründet potenzielle Kooperationspartner gewählt, die in der nächsten Projektphase als Experteninterviewt werden sollten.

In den vielfach von der Co-Leitung beschriebenen Herausforderungen der strukturellen Einbettung des STS-BW zeigte sich unter anderem die typische Abhängigkeit halbautonomer Institutionen. Es war daher naheliegend, im Rahmen dieses zweiten Workshops auch eine Klärung externer Stakeholder aus dem gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Umfeld zu erarbeiten. Dazu wurden die Instrumente der segmentierten Stakeholdererfassung und der Inte-

ressen-Einfluss-Matrix angewandt (vgl. a.a.O.: 64). Dies ermöglichte einerseits das Sichtbarmachen von essenziellen Handlungsspielräumen auf strategisch-konzeptioneller Ebene; gleichzeitig zeigte es aber auch systemische Begrenzungen der Kompetenz der Co-Leitung in Bezug auf die Ausgangsproblematik auf.

Im zweiten Teil dieser Projektphase wurden schliesslich Expertinnen- und Experteninterviews mit den ausgewählten potenziellen Kooperationspartnern durchgeführt. Auch hier wurden teilstrukturierte Leitfadeninterviews geführt, die anschliessend inhaltsanalytisch ausgewertet wurden (vgl. Meuser/Nagel 1991; Helfferich 2011; Helfferich 2014).

Ziel dabei war einerseits, eine Aussensicht auf das STS-BW und das Anlassproblem einzuholen und eine allgemeine Einschätzung zur Idee der Strategischen Kooperationen zu erhalten. Andererseits ging es auch darum, bereits konkretere mögliche Formen der jeweiligen Strategischen Kooperation anzudenken. Entsprechend wurde das Interview strukturiert, wobei darauf geachtet wurde, dass durch die Experten und Expertinnen auch neue, unerwartete Aspekte eingebracht werden konnten. Die Interviewerinnen übernahmen hier eine besondere Rolle, da sie neben dem primären Ziel der Datengenerierung auch einen ersten aktivierenden Part für das Aufgleisen Strategischer Kooperationen übernahmen (vgl. Schubert 2008: 76). Das bedeutete auch, dass vorgängig zu potenziellen Überschneidungsthemen recherchiert wurde, wie zum Beispiel zu «Bildung und Sozialraumarbeit», um überhaupt impulsgebend auftreten zu können. Im Abschlussworkshop wurden die Interviewergebnisse jeweils pro Kooperationspartner zusammenfassend präsentiert und als Basis zur gemeinsamen Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Co-Leitung des STS-BW genutzt. Diese wurden wie geplant unterteilt nach Empfehlungen für die konkrete Umsetzung von Strategischen Kooperationsprojekten mit spezifischen Kooperationspartnern und nach Empfehlungen für die übergeordnete strategisch-konzeptionelle Ebene des STS-BW.

Kernelemente der kooperativen Vorgehensweise bildeten die drei Workshops. Methodisch wurde dabei abgewechselt zwischen diskursiven und schriftlichen Vorgehensweisen, um zu gewährleisten, dass alle Teilnehmenden möglichst unvoreingenommen ihr Wissen einbringen konnten. Die Workshops wurden jeweils schriftlich dokumentiert und zur Ergänzung/Korrektur an die Co-Leitung abgegeben. Im Sinne einer weiteren Rückkoppelungsschleife im gesamten Projektprozess fanden zweiwöchentlich Einzelsitzungen mit der Auftraggeberin statt.

4 Erkenntnisse

Im Verlauf des Projekts konnten bedeutende Erkenntnisse generiert werden. Sie liefern Antworten auf die dem Projekt zugrunde liegenden Fragestellungen. In der Projektphase 1 wurde eine Entscheidungsgrundlage erarbeitet, anhand deren die Co-Leitung des STS-BW begründet Kooperationspartner auswählen kann. In der Projektphase 2 entstanden konkrete Handlungsempfehlungen auf operativer und auf strategisch-konzeptioneller Ebene.

4.1 Erkenntnisse aus der Projektphase 1

Die Interviewergebnisse zur Vertiefung des Wissens über die Ausgangslage bestätigten die Hypothesen, die zur vorliegenden Projektidee führten, insbesondere die Einschätzung, wonach das STS-BW (konzipiert als Anlaufstelle) die Zielgruppe nicht erreichen kann und die notwendige Aktivierung der Zielgruppe in Kooperation mit lebensweltnäheren Akteuren anzustreben ist. Die Idee, die Vernetzung zu niederschweligen Akteuren zu nutzen, um mittels Strategischer Kooperationen mit der Zielgruppe in Kontakt zu kommen, wird als sinnvolle Lösungsstrategie gesehen. Ausserdem wurde deutlicher, dass das ursprünglich vom STS-BW nur an der Mitwirkungsförderung verankerte Anlassproblem in direktem Zusammenhang mit der zentralen Aufgabe der beidseitigen Informationsvermittlung steht. Dies unterstreicht die Wichtigkeit dieser Konzeptarbeit. Neben der Datengenerierung konnte durch das Interview mit der Vertretung der Stadtverwaltung eine Sensibilisierung für die Thematik stattfinden.

Im ersten Workshop konnte ein Innenblick auf das STS-BW geworfen werden. Dabei zeigte sich, dass eine grosse Herausforderung darin besteht, dass die Co-Leitung keinen Rahmen zur Organisationsentwicklung hat (keine Gefässe, keine finanzierte Zeit). Die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung, auch im Sinne einer Profilschärfung, ist dadurch nur sehr begrenzt möglich (z. B. Rolle des STS-BW als Aktivierende im Gegensatz zur Anlaufstelle u. a.).

Die Ziel-, Struktur- und Kulturkompatibilität, aber auch die Ressourcen- und Potenzialkomplementarität zwischen dem STS-BW und den Kooperationspartnern ist eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende Kooperation (vgl. Schubert 2008: 54). Durch das Verbinden der Erkenntnisse aus der Problemanalyse mit der Reflexion der Organisation entstanden wichtige Ansätze einer Systematisierung für die Projektphase 2. Dies ermöglichte eine zielgerichtete Analyse und Wahl der Kooperationspartner. Aus der Problemanalyse geht hervor, dass das STS-BW einerseits einen stärkeren Kontakt zu Vertrauenspersonen der Zielgruppe herstellen und dass andererseits die Zielgruppe für die Thematik sensibilisiert werden muss. Über diese beiden Ansätze aktivierender Sozialraumarbeit (vgl. Deinet 2009) kann das STS-BW in einen

ersten Austausch mit der Zielgruppe kommen und damit eine wichtige Basis für einen beidseitigen Informationsfluss legen. Aus der Organisationslogik des STS-BW können potenzielle Kooperationspartner nach Mitgliedverein, Nichtmitgliedverein und Einzelperson differenziert werden. Dabei wird berücksichtigt, dass Mitgliedvereine bereits in Kooperation mit dem STS-BW stehen. Es sind Mitgliedvereine im Fokus, die durch ihre Tätigkeit Menschen ausserhalb von Vereinen erreichen. Die Variante der Nichtmitgliedvereine berücksichtigt den Wunsch des STS-BW nach neuen Mitgliedvereinen mit Mitgliedern mit Migrationshintergrund. Die Variante Einzelperson berücksichtigt den Aspekt, dass die Zielgruppe weniger in Vereinen organisiert ist und allenfalls über Vertrauenspersonen aus dem Kleingewerbe erreicht werden könnte (vgl. Rosenblatt 2000: 28; Geiss/Gensicke 2005: 41–44).

Die daraus entstandene Systematisierung möglicher Strategischer Kooperationspartner berücksichtigt sowohl die Organisationslogik des STS-B als auch die Erkenntnisse zur Zielgruppe. Sie ermöglicht eine zielgerichtete Auswahl Strategischer Partner.

Methodischer Ansatz (aus Problemanalyse)	Potenzielle Strategische Kooperationspartner (Typen nach Organisationslogik)		
	Mitgliedverein	Nichtmitgliedverein	Einzelperson
Bezug zur Zielgruppe Ziel: Vernetzung zur Zielgruppe; über Vertrauenspersonen rasch und zuverlässig Informationsfluss gewährleisten können			
Sozialraumarbeit Ziel: Sensibilisierung, Betroffenheit aufzeigen; Dialog zum Lebensraum fördern			

Tabelle 2: Systematisierung zur Wahl der Kooperationspartner (eigene Darstellung)

4.2 Erkenntnisse aus der Projektphase 2

Im zweiten Workshop wurden wichtige Stakeholder und deren Einfluss auf das STS-BW analysiert, die für die Umsetzung der Strategischen Kooperationen auf strategisch-konzeptioneller Ebene bedeutend sind. Mit der egozentrierten Netzwerkkarte wurden bestehende Vernetzungen visualisiert und bewertet. Dies leistet einen wichtigen Beitrag zur Auswahlentscheidung (vgl. Schubert 2008: 69). Es kristallisierten sich mögliche Strategische Kooperationspartner heraus, die Potenzial für beide methodische Lösungsansätze haben. Entsprechend der Organisationslo-

gik wurden für alle Typen der potenziellen Strategischen Kooperationspartner begründet Interviewpartnerinnen und -partner ausgewählt. Mit Ausnahme der Einzelperson konnten mit allen Interviews geführt werden.

Methodischer Ansatz (aus Problemanalyse)	Potenzielle Strategische Kooperationspartner (Typen nach Organisationslogik)			
	Mitgliedvereine		Nichtmitgliedverein	Einzelperson aus Kleingewerbe
	JUKIBU <i>Interkulturelle Bibliothek für Kinder und Jugendliche</i>	Bildungslandschaft Wasgenring	ASK Austausch in Sport und Kultur	Coiffeur Saleh
Bezug zur Zielgruppe				
Sozialraumarbeit				

Tabelle 3: Systematisch ausgewählte Kooperationspartner (eigene Darstellung)

Die Interviewergebnisse zeigten auf, dass die Varianten mit den beiden Mitgliedvereinen großes Potenzial haben für die Umsetzung Strategischer Kooperationen. Vonseiten der Mitgliedvereine besteht ein Interesse daran, die bestehende Kooperation zielführend und für beide Parteien gewinnbringend auszubauen. Mit beiden Vereinen konnten konkretere Möglichkeiten angedacht werden, durch die mit der Zielgruppe ein Dialog zum Thema «Raum» gefördert werden kann.

Auch der Nichtmitgliedverein ASK ist grundsätzlich an einer Strategischen Kooperation interessiert. Hier fehlen aber noch konkrete Umsetzungsideen, die für alle Beteiligten gewinnbringend sind. Ausserdem wirft die Variante mit Nichtmitgliedvereinen noch mehr konzeptionelle Fragen auf, da bisherige Mitgliedvereine im Stadtteil verankert sein mussten und Vereine wie das ASK nicht im Stadtteil verortet sind.

Die Ergebnisse der Interviews zeigten, dass das STS-BW zwingend impulsgebend sein muss. Es muss sich also in seiner Rolle und den konkreten Zielen in den einzelnen Strategischen Kooperationen klar sein, um erfolgreiche Umsetzungsverhandlungen aufnehmen zu können. Dies deckt sich mit in der Literatur beschriebenen wichtigen Kompetenzen des Netzwerkmanagements (vgl. Schubert 2008: 76f.).

4.3 Kooperativ entwickelte Handlungsempfehlungen

Im dritten Workshop konnten aufbauend auf den Projekterkenntnissen operative Handlungsempfehlungen für die Varianten mit drei verschiedenen Kooperationspartnern erarbeitet werden. Die Variante mit dem Mitgliedverein JUKIBU wurde exemplarisch im Detail ausgearbeitet und wird in der Folge ausgeführt. Diese Handlungsempfehlungen liefern eine Antwort auf die Teilfrage, wie eine Strategische Kooperation aussehen könnte.

Methodischer Ansatz (Aus Problemanalyse)	Mitgliedverein (Organisationslogik)
	JUKIBU
Bezug zur Zielgruppe Fernziel: Vernetzung mit Zielgruppe; rasch und zuverlässig Informationsfluss gewährleisten können über Vertrauenspersonen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundschaft der JUKIBU • Sprachdelegierte als Schlüsselpersonen mit Wirkungskreis • HSK2-Personen
Sozialraumarbeit Fernziel: Sensibilisierung, Betroffenheit aufzeigen, Dialog zum Lebensraum fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Themenabende (bereits existierendes Format) • «Schirm-Scharm im Park» (bereites existierendes Format) • Am neuen Standort Möglichkeiten zur Mitgestaltung • Am neuen Standort grösseres Transformationsprojekt (Lysbüchel) in direkter Umgebung, damit ist Thema Raum und Mitgestaltung aktuell



Ziel	Indikator	Handlungsempfehlung
Das STS-BW kann rasch und zuverlässig in den für die Quartiere St. Johann und Iselin ³ relevanten Sprachen informieren.	Das STS- BW hat einen Pool an Personen, die Übersetzungsaufgaben übernehmen.	<ul style="list-style-type: none"> • STS-BW konkretisiert die Projektidee «Dolmetschendenpool» mit dem JUKIBU • STS-BW fokussiert den Dolmetschendenpool auf die vier meistvertretenen Sprachgruppen im Quartier St. Johann und Wasgenring. • Ressourcenbeschaffung für eine Entlohnung der Tätigkeiten wie Dolmetschen und Vermitteln (z.B. durch Einbezug der Fachstelle Integration).
Es besteht ein Grundkontakt zu den entsprechenden Bevölkerungsgruppen, und ihre Eindrücke zum Quartier gelangen ans STS-BW.	Das STS-BW hat einen Pool an Schlüsselpersonen, über die der Informationsfluss in beide Richtungen gewährleistet ist.	<ul style="list-style-type: none"> • STS-BW konkretisiert die Projektidee «Schlüsselpersonen» und klärt mit dem JUKIBU deren Möglichkeiten ab: • Informationen des STS-BW (monatlicher, allenfalls wöchentlicher Newsletter, Flyer u. a.) übersetzen und an den Wirkungskreis weitergeben, über verschiedene Kanäle (persönlich, WhatsApp-Gruppe, Mail); • Informationen, Anliegen aus dem Wirkungskreis der Schlüsselpersonen zuverlässig an das STS-BW weiterleiten. • STS-BW stellt zu den Schlüsselpersonen der JUKIBU einen persönlichen Kontakt her, stellt sich und die Arbeit vor.

² Heimatliche Sprache und Kultur (HSK): Angebot in der Grundschule zum Erlernen der Herkunftssprache; Angebot umfasst 40 vierzig verschiedene Sprachen.

³ Diese beiden Quartiere sind Bestandteil des Stadtteils Basel-West und weisen einen hohen ausländischen Bevölkerungsanteil auf (vgl. Fachstelle Stadtteilentwicklung 2017; Statistisches Amt Basel-Stadt 2017: 10f.). Beide interviewten Mitgliedvereine sind hier lokalisiert. Aus den Expertinneninterviews geht hervor, dass hier grosse städtische Transformationsprojekte anstehen und damit ein grosses Potenzial besteht, das Thema «Raum» konkret mit der Zielgruppe aufzugreifen.

		<ul style="list-style-type: none"> • STS-BW zeigt bei konkreten Bauvorhaben (z.B. Parking Tschudimatte) persönliche Betroffenheit auf und organisiert eine Infoveranstaltung in den spezifischen Sprachen (JUKIBU-Schlüsselpersonen als Übersetzende dabei).
<p>Das STS-BW regt den Dialog zum Thema «Lebensraum» an. Durch die reflexive Auseinandersetzung findet Sensibilisierung statt, und gleichzeitig werden Eindrücke aus der Bevölkerung wahrnehmbar.</p>	<p>Das STS-BW nutzt den interkulturellen Rahmen und die Formate der JUKIBU (z.B. 2 Mal Themenabend 2 Mal «Schirm und Scharm»).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das STS-BW konkretisiert die Projektidee «Dialog zum Raum anregen» mit der JUKIBU; • z.B. Zwei Mal im Jahr mittels des bestehenden Formats «Schirm und Scharm» zu bestimmtem Thema sensibilisieren (entsprechende Bücherauswahl, allenfalls kombiniert mit spielerischer Methode der Sozialraumarbeit); • z.B. Themenabende der JUKIBU zusammen zu einem Thema der STS gestalten; • Das STS-BW klärt mit der JUKIBU Möglichkeiten partizipativer Raumgestaltung am neuen Standort (Bibliotheksräume, allenfalls auch Einzugsgebiet ausserhalb (Bhf. St. Johann, Lysbüchel); • Das STS-BW vertieft sein Wissen zu Methoden der Sozialraumarbeit, um klarer auftreten zu können, beim Initiieren von Sensibilisierungsprojekten zum Thema «Raum» (vgl. Deinet 2009).

Tabelle 4: Handlungsempfehlungen auf operativer Ebene JUKIBU (eigene Darstellung)

Die Intensivierung und strategische Ausrichtung bereits funktionierender Kooperationen mit Mitgliedervereinen (wie z.B. JUKIBU oder Bila Wasgenring) haben sich als sehr vielversprechend herausgestellt. Sie können mit wenig Aufwand neu ausgerichtet werden. Dazu kann auf bestehende Synergien zurückgegriffen werden. Die Mitgliedervereine können noch stärker in dieser Rolle aktiviert werden, um die Idee «Stadtteilsekretariat als Dachverein» noch erfolgreicher zu gestalten. Es ist zwingend, dass das STS-BW dabei impulsgebend auftritt und sich seiner Rolle und jeweiligen, spezifischen Ziele klar ist.

Im Projektprozess hat sich gezeigt, dass es kaum potenzielle neue Mitgliedervereine mit Bezug zur Zielgruppe im Stadtteil West gibt. Interessant könnten jedoch auch Vereine mit stadtweiter Orientierung sein (wie z.B. ASK). Die Variante über Einzelpersonen zum Beispiel aus dem Kleingewerbe konnte mangels Zugang zu geeigneten Personen nicht weiterverfolgt werden. Beide Varianten erfordern neben zusätzlicher Überlegungsarbeit auf operativer Ebene grössere konzeptionelle Anpassungen als die Variante über Mitgliedervereine.

Zur Impulsgebung Strategischer Kooperationen braucht das STS-BW methodisches Wissen, um auf vielfältige Weise (mittels der Kooperationspartner) den Dialog zum Raum mit der Zielgruppe anregen zu können. Mittels Analyse- und Beteiligungsmethoden, wie sie Deinet (2009) beschreibt, können Informationen zum Quartier aus der Zielgruppe erhoben und kann gleichzeitig das Bewusstsein für den Raum gefördert werden. Der Zugang über Kinder- und Familienangebote bietet sich aus verschiedenen Gründen an, so zum Beispiel weil Betroffenheit bei der Zielgruppe erst deutlich gemacht (vgl. Willener 2008: 123) oder Mitwirkung erst erlernt

werden muss (vgl. Kotic 2007: 119). Das exemplarische Vorausplanen Strategischer Kooperationen machte deutlich, welche Veränderungen auf strategisch-konzeptioneller Ebene für eine Umsetzung notwendig sind.

Ziel	Indikator	Konkrete Handlungsempfehlungen
Das STS-BW hat die nötigen Rahmenbedingungen, um die vorausgedachten Strategischen Kooperationen initiieren zu können.	«Strategische Kooperationen zur Erreichung der Zielgruppe» ist als Schwerpunktthema 2019 für das STS-BW festgelegt. Ressourcen zu deren Umsetzung stehen zur Verfügung.	<ul style="list-style-type: none"> • Thema an Delegiertenversammlung einbringen und Vorstand und Delegierte überzeugen. • Fachstelle Kontaktstelle Quartierarbeit vom Thema überzeugen. • Fachstelle Diversität und Integration mobilisieren durch Aufzeigen des Querschnittsthemas und der konkreten Projektidee.
	Die Zielgruppe zu erreichen, ist eine im städtischen Konzept formulierte Aufgabe der Stadtteilsekretariate. Dafür sind jährlich Zeitressourcen bereitgestellt.	<ul style="list-style-type: none"> • An der städtischen STS-Plattform Thema einbringen. Gemeinsamen Antrag an die Stadt stellen, damit das bestehende städtische Konzept angepasst wird. • An den Subventionsverhandlungen Stadt von der konzeptionellen Erweiterung der Aufgaben überzeugen und Ressourcen verlangen.
	Das STS-BW ist strukturell bei der Fachstelle Diversität und Integration eingebunden (analog zur Kontaktstelle Quartierarbeit).	<ul style="list-style-type: none"> • Mit der expliziten Benennung der Erreichung der Zielgruppe (vgl. den «Leitfaden zur Mitwirkung», Kontaktstelle für Quartierarbeit 2016) geht ein Integrationsauftrag einher. Gegenüber der Verwaltung wird dieser aufgezeigt und eine strukturelle Angliederung angestossen.
Das STS-BW forciert die im Umsetzungskonzept formulierte Notwendigkeit einer Profilschärfung (vgl. das «Umsetzungskonzept Quartierarbeit 2020», Fachstelle Stadtentwicklung 2015:11).	Die STS sind bereit, gemeinsam Verhandlungen zur Konzeptüberarbeitung und Subvention mit der Stadt zu führen.	<ul style="list-style-type: none"> • Das STS-BW klärt mit den anderen STS ihr Rollenverständnis in Bezug auf eine stärker sensibilisierende, aktivierende Funktion (im Gegensatz zum Rollenverständnis «Anlaufstelle»).
Das STS-BW erhält in Bezug auf Aufgaben in Querschnittsthemen die notwendigen städtischen Ressourcen (v. a. Integration und Bildung, vgl. IfS 2004: 194).	Das Erziehungsdepartement ist vom Querschnittsthema (Bildung/Mitwirkung/Lebensraum) überzeugt.	<ul style="list-style-type: none"> • Das STS-BW führt mit den entsprechenden Stellen Verhandlungen.
Nichtmitgliedvereine Stadtweitorientierte Vereine können für beide Seiten gewinnbringend in das Konstrukt Stadtteilsekretariate einbezogen werden.	Möglichkeiten eines Einbezugs von stadtweit orientierten Vereinen in das Konstrukt STS sind erarbeitet.	<ul style="list-style-type: none"> • Das STS-BW erarbeitet mit den anderen STS Möglichkeiten dazu.
Einzelpersonen/Kleingewerbe können für beide Seiten gewinnbringend in das Konstrukt Stadtteilsekretariate einbezogen werden.	Möglichkeiten eines Einbezugs von Einzelpersonen/Kleingewerbe in das Konstrukt STS sind erarbeitet.	<ul style="list-style-type: none"> • Das STS-BW erarbeitet mit den anderen STS Möglichkeiten dazu.

Tabelle 5: Handlungsempfehlungen auf konzeptioneller Ebene (eigene Darstellung)

In Anbetracht der örtlichen politischen Diskussionen (vgl. Regierungsrat Kanton Basel-Stadt 2013) sowie der wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Zielgruppe ist eine Überarbeitung des

städtischen Konzepts der Stadtteilsekretariate im Sinne dieser Grundlagenarbeit dringend zu empfehlen. Andernfalls könnte anstatt der anzustrebenden Integrationsförderung eine gegenteilige Wirkung eintreten. Durch die Abhängigkeit der halbautonomen Stadtteilsekretariate vom politisch-administrativen System ist eine gesamtstädtische Handlungsstrategie, welche die entscheidenden Rahmenbedingungen schafft, unabdingbar (vgl. BBSR 2017: 33).

Eine strukturelle Angliederung der Stadtteilsekretariate an die Fachstelle Diversität und Integration könnte ein weiterer wichtiger Schritt sein. Die Stadtteilsekretariate können mit zusätzlichen Ressourcen und den nötigen Strukturen einen wichtigen Beitrag zur Integration der Zielgruppe leisten. Die soziale Integration ist entscheidend für die Partizipation und umgekehrt. Lokale Beteiligung stärkt interkulturelle Kontakte und fördert integrative Wertvorstellungen, was wiederum kulturelle Integration begünstigt (vgl. Beck 2011: 36).

5 Schlussfolgerung und Ausblick

«Innovation bricht mit der Vergangenheit, indem sie sie fortsetzt, und setzt sie fort, indem sie den Gang der Dinge unterbricht» (Waldenfels 1991: 96). Dem Projekt «Institutionalisieren Strategischer Kooperationen zur Erreichung der Zielgruppe durch das STS-BW» liegt dieses Innovationsverständnis zugrunde. Es wurde bewusst auf Bewährtes zurückgegriffen. Das STS-BW arbeitet bereits erfolgreich stark vernetzt. Die Herangehensweise an die Ausgangsproblematik mittels neuer, stärker aktivierender Methoden wurde aufgegriffen und um den bisher vernachlässigten, zentralen Aspekt des strukturellen Überbaus ergänzt.

Nach Parpan-Blaser (vgl. 2011: 242) beruhen Innovationen der Sozialen Arbeit auf Entwicklungen durch neues oder neu kombiniertes Wissen. Als neuartige Produkte, Prozesse oder Strukturen stellen sie eine tief greifende Veränderung der Praxis dar. Zur innovativen Praxisentwicklung liefert der POZ einen bewährten methodischen Rahmen, indem er systematisch die dafür nötige Zusammenführung verschiedener Wissensformen ermöglicht. Für den Verfahrensschritt der Konzeptarbeit beschreibt er jedoch nur abstrakte Prinzipien, sodass ein eigenes Vorgehen entwickelt werden musste, anhand dessen diese Prinzipien umgesetzt werden können (vgl. Gredig 2015: 7). In der vorliegenden Arbeit bestand dies im exemplarischen und theoretisch fundierten Antizipieren möglicher Strategischer Kooperationen. Damit wurden einerseits konkrete Umsetzungsmöglichkeiten Strategischer Kooperationen, forschungsbasiert und unter Einbezug der Praxis, angedacht. Diese können nach Projektabschluss durch das STS-BW konkretisiert und umgesetzt werden. Durch die stark kooperative Vorgehensweise ist davon auszugehen, dass die erarbeiteten Handlungsempfehlungen umsetzbar und sinnvoll für die Praxis des STS-BW sind. Andererseits wurden Möglichkeiten aufgezeigt, wo die Co-Leitung auf betriebswirtschaftlicher Ebene strategisch-konzeptionelle Veränderungen anregen muss, um überhaupt die nötigen Rahmenbedingungen für das Umsetzen erfolgreicher Strategischer Kooperationen zu erhalten. Wenn dies gelingt, kann im Sinne des POZ der nächste Schritt (die Implementation) initiiert und anschliessend eine Evaluation durchgeführt werden (Gredig 2011: 64).

Soziale Innovationen bedeuten vor allem auch einen Mehrwert für ihre Adressaten (vgl. Parpan-Blaser 2011: 42). Diese wurden im bisherigen Entwicklungsprozess anhand von Forschungserkenntnissen miteinbezogen. Es ist daher zu empfehlen, dass die Zielgruppe bei der Evaluation umgesetzter Strategischer Kooperationen direkt beteiligt wird und ihr Wissen in die Weiterentwicklung einfließen kann.

Ob Innovationen sich tatsächlich als solche durchsetzen, hängt auch vom aktuellen (u.a. zeitgenössischen, institutionellen) Kontext ab, in den sie eingebunden sind (vgl. Aderhold 2009: 164). Das Institutionalisieren Strategischer Kooperationen greift aktuelle Fragestellungen zum Profil der städtischen Institution Stadtteilsekretariat auf (vgl. Fachstelle Stadtteilentwicklung 2015: 9). Laut der Kontaktstelle Quartierarbeit überschneiden sich diese mit aufgeworfenen Fragen durch die Umsetzung des neuen Stadtteilsekretariates Basel-Ost. Die städtische Begleitung dieser Umsetzung wurde kürzlich abgeschlossen, und es bestehen gute Chancen, dass freiwerdende Ressourcen für die notwendige Profilschärfung genutzt werden (vgl. Präsidialdepartement o. J. a).

Das in diesem Beitrag dargestellte Vorgehen hat sich als gute Methode für das innovative, kooperative Erarbeiten von konzeptionellen Grundlagen und das Initiieren von Strategischen Kooperationen herausgestellt. Es ermöglicht ein mehrperspektivisches Reflektieren und Vorausplanen und könnte sich auch für andere Stadtteilsekretariate eignen, die von der gleichen Problematik betroffen sind.

6 Literaturverzeichnis

- Aderhold, Jens (2009). Rationalities of Innovation. In: Roth, Steffen (Hg.) Non-technological and non-economic innovations. Bern: Peter Lang. S. 161–194.
- Altorfer, Vida (2013). Soziale Stadtentwicklung am Beispiel des Basler St. Johann-Quartiers. Soziale Arbeit. Hochschule Luzern. URL: <https://www.soziothek.ch/soziale-stadtentwicklung-am-beispiel-des-basler-st-johann-quartiers> [Zugriffsdatum: 17.01.2020].
- Arbeitsgemeinschaft §55 (2010). Mitwirkung der Quartierbevölkerung in Basel-Stadt: Erkenntnisse und Empfehlungen. Bericht der Arbeitsgemeinschaft Mitwirkung §55 zu Handen der Regierung des Kantons Basel-Stadt. URL: https://stskb.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/Arbeitsgruppen/Arge_55/Schlussbericht.pdf [Zugriffsdatum: 17.01.2020].
- Arnstein, Sherry (1969). A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Institute of Planners. Vol. 35 (4). S. 216–224.
- AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Bern: AvenirSocial.
- BBSR (2017). Zukunft im Quartier gestalten. Beteiligung für Zuwanderer verbessern. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung.
- Beck, Sebastian (2011). Migranten und Engagement. Forschungsjournal Soziale Bewegungen. Vol. 24 (2). S. 24–37.
- Büschi, Eva/Roth Claudia (2015). Kooperative Wissensbildung – Voraussetzungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Hybridisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit. In: Büschi, Eva/Roth Claudia (Hg.). Innovationsimpulse in der Sozialen Arbeit II. Beiträge zu kooperativen, forschungs- und theoriebasierten Praxisprojekten. Opladen: Budrich UniPress. S. 11–24.
- Deinet, Ulrich (2009). Methodenbuch Sozialraum. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fachstelle Stadtteilentwicklung (Hg.) (2015). Umsetzungskonzept Quartierarbeit 2020. Ziele und Massnahmen für die Weiterentwicklung der Quartierarbeit in Basel. Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, Kantons- und Stadtteilentwicklung. Basel.
- Fachstelle Stadtteilentwicklung (Hg.) (2017). Bericht zur Bestandesaufnahme der Quartiere in den Stadtteilen Basel-West und Basel-Ost. Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, Kantons- und Stadtteilentwicklung. Basel.
- Geiss, Sabine/Gensicke, Thomas (2005). Freiwilliges Engagement von Migrantinnen und Migranten. Zusammenfassungen. In: TNS Infratest Sozialforschung/Gensicke, Thomas/Picot, Sibylle/Geiss, Sabine (Hg.). Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München: TNS Infratest. S. 41–44.

- Gredig, Daniel (2011). From Research to Practice. Researched-based Intervention Development in Social Work. Developing practice through cooperative knowledge production. In: Europe Jorunal of Social Work. Vol. 14 (1). S. 53–70.
- Gredig, Daniel (2015). Vorwort. In: Büschi, Eva/Roth Claudia (Hg.). Innovationsimpulse in der Sozialen Arbeit II. Beiträge zu kooperativen, forschungs- und theoriebasierten Praxisprojekten. Opladen: Budrich UniPress.
- Gregusch, Petra/Geiser, Kaspar/Martin, Edi (2008). Professionelle Fallbearbeitung nach W-Fragen und Wissensformen – Übersicht und Anleitung. Zürich: Hochschule für Soziale Arbeit. Überarbeitet durch M. Solèr. Unterrichtsunterlagen MA07. Herbstsemester 2017. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz. Hochschule für Soziale Arbeit.
- Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferrich, Cornelia (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina/Blasius Jörg (Hg). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. S. 559–586.
- IfS – Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik (2004). Die Soziale Stadt. Ergebnisse der Zwischenevaluierung. Bewertung des Bund-Länder-Programms «Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt» nach vier Jahren Programmlaufzeit. Berlin: Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen. URL: <https://www.irb-net.de/daten/rswb/05039011730.pdf> [Zugriffsdatum: 17.01.2020].
- Kantonsverfassung Basel-Stadt (2005). IV.6. Mitwirkung. §55 Quartiere. URL: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20060954/index.html> [Zugriffsdatum: 12.02.2020].
- Kast, Alexandra (2006). Gesellschaftliche Teilhabe sichern. Partizipation von Migrantinnen und Migranten in der «Sozialen Stadt» Berlin. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Klöti, Tanja/Drilling, Matthias (2014). «Warum eigentlich Partizipation?» Sozialwissenschaftliche Analyse aktueller Partizipationsverständnisse in der Planung, Gestaltung und Nutzung öffentlicher Räume. Forschungsbericht zum ZORA-Projekt «Mitwirkung in der Gestaltung und Nutzung öffentlicher Räume». Basel: Institut Sozialplanung und Stadtentwicklung. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Kontaktstelle für Quartierarbeit (Hg.) (2004). Gesamtstädtisches Konzept Quartiersekretariate Basel. Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, Kantons- und Stadtentwicklung. Basel.
- Kontaktstelle für Quartierarbeit (Hg.) (2016). Leitfaden zur Mitwirkung der Quartierbevölkerung in der Stadt-Basel. Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, Kantons- und Stadtentwicklung. Basel.
- Kosic, Ankica (2007). Motivation for civic participation of immigrants: the role of personal resources, social identities, and personal traits. Politis, Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg. URL: https://www.researchgate.net/publication/242403167_Motivation_for_civic_participation_of_immigrants_the_role_of_personal_resources_social_identities_and_personal_traits [Zugriffsdatum: 12.02.2020].

- Lüttringhaus, Maria (2000). Stadtentwicklung und Partizipation: Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äusseren Neustadt. Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.). Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller Emanuel/Gretler Heusser, Simone/Durrer, Beatrice/Hangartner, Gabi/Schmutz, Marco (2010). Aktivierende Fachbegleitung in Mitwirkungsverfahren. Schlussbericht. Soziale Arbeit. Hochschule Luzern. URL: https://zora-cep.ch/cmsfiles/schlussbericht_mitwirkungsverfahren_20100623.pdf [Zugriffsdatum: 17.01.2020].
- Oberholzer, Daniel (2017). Methodische Zugänge der Disziplin Soziale Arbeit zu ihrem Gegenstandsbereich- Das Programm einer integrierten wissenschaftlichen Tätigkeit. Unterrichtsunterlagen MA07. Herbstsemester. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit.
- Obrecht, Werner (2006). Interprofessionelle Kooperation als professionelle Methode. In: Schmocker, Beat (Hg.). Liebe, Macht und Erkenntnis. Silvia Staub-Bernasconi und das Spannungsfeld Soziale Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Otto, Hans-Uwe/Schrödter, Mark (2006). Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft: Von der Assimilation zur Multikulturalität – und zurück? In: Otto, Hans-Uwe/Schrödter, Mark (Hg.). Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Lahnstein: Verlag neue praxis. S. 1–18.
- Parpan-Blaser, Anne (2011). Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Präsidialdepartement Basel-Stadt (Hg.) (o. J. a). a) URL: <https://www.entwicklung.bs.ch/stadtteile/quartierarbeit/entwicklungsprozess-quartierarbeit-2020.html> [Zugriffsdatum: 12.02.2020].
- Präsidialdepartement Basel-Stadt (Hg.) (o. J. b). b) URL: <https://www.entwicklung.bs.ch/stadtteile/quartierarbeit/quartierorganisationen.html> [Zugriffsdatum: 12.02.2020].
- Projets urbains (Hg.) (2017). Handbuch Quartierentwicklung, Wissen für die Praxis aus acht Jahren Programm «Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten». Bern: Bundesamt für Raumentwicklung ARE.
- Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt (2013). Regierungsratsbeschluss Kanton Basel-Stadt. PD/P 115057. Anzug Tanja Soland und Konsorten betreffend «politische Partizipation von Ausländerinnen und Ausländern». Regierungsrat Basel-Stadt. <http://www.grosserrat.bs.ch/dokumente/100380/000000380978.pdf> [Zugriffsdatum: 17.01.2020].
- Rosenblatt, Bernhard von (Hg.) (2000). Freiwilliges Engagement in Deutschland. Freiwilligen-Survey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 1. Gesamtbericht. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

- Schubert, Herbert (2008). Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen- Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stadtteilsekretariat Basel-West (Hg.) (o. J.). Über uns. URL: <https://www.stsbw.ch/ueber-uns/> [Zugriffsdatum: 12.02.2020].
- Statistisches Amt Basel-Stadt (Hg.) (2017). Basler Quartier und Gemeindeporträts. Basel: Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, Kantons- und Stadtteilentwicklung.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2009). Der transformative Dreischritt. Arbeitsblatt 3. Lehrveranstaltung zum Transformativen Dreischritt im MA 07. Herbstsemester 2017. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule Soziale Arbeit.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2011). Der transformative Dreischritt als «Brücke» zwischen den all- gemeinen, bezugswissenschaftlichen Disziplinen und wissenschafts- sowie kontextbasierter professioneller Problemlösung. In: Kraus, Björn/Effinger, Herbert/Gahleitner, Ingrid Miethe/Stövesand, Sabine (Hg). Soziale Arbeit zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Opladen: Barbara Budrich. S. 165–181.
- Verordnung über die Mitwirkung der Quartierbevölkerung vom 22. Mai 2007 (Stand 1. Januar 2012).URL: https://www.gesetzessammlung.bs.ch/frontend/versions/pdf_file_with_annex/3180 [Zugriffsdatum: 12.02.2020]
- Waldenfels, Bernhard (1991). Der Stachel des Fremden. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Willener, Alex (2008). Migration, sozialräumliche Integration und die Frage der Beteiligung der Migrationsbevölkerung an der Quartierentwicklung. In: Willener, Alex/Geissbühler, Dieter/Inderbitzin, Jürg/Spalinger, Nika/Stolz, Sibylle/Ineichen, Mark (Hg). Projekt Ba-BeL: Quartierentwicklung im Luzerner Untergrund. Einsichten – Ergebnisse – Erkenntnisse. Zürich: Vdf Hochschulverlag. S. 122–124.