

Kein **KIND**
zurücklassen!

Kommunen in NRW beugen vor

PRAXISHANDREICHUNG

Beteiligung der Zivilgesellschaft

Christin M. Jasper







Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	7
2	Konzeptionelle Einordnung der Ziele	11
3	Grundlagen des Modells	13
3.1	Akteure im Modell	13
3.2	Grundlagen auf gesamtkommunaler Ebene	15
4	Die erste Ebene des Teilnehmungsmodells: Die Verbesserung der Zugänge zur Infrastruktur	17
4.1	Kurzbeschreibung und Vorbedingungen	17
4.2	Umsetzungsempfehlungen zur ersten Ebene des Teilnehmungsmodells	18
4.2.1	Auswahl von Einrichtungen, Schlüsselpersonen und Communities	18
4.2.2	Informationen zur Weitergabe	20
4.2.3	Wege der Informationsvermittlung zu den Schlüsselpersonen	21
4.2.4	Wege der Informationsvermittlung zu den Communities	22
5	Die zweite Ebene des Teilnehmungsmodells: Generierung institutionellen Wissens zur Qualitätsentwicklung	23
5.1	Kurzbeschreibung und Vorbedingungen	23
5.2	Umsetzungsempfehlungen zur zweiten Ebene des Teilnehmungsmodells	24
5.2.1	Aufgaben und Grenzen der Schlüsselperson bei der Bedarfs(v)ermittlung	24
5.2.2	Informationen zur Qualitätsentwicklung	25
5.2.3	Wege der Informationsvermittlung zwischen Community, Schlüsselperson und Einrichtungsebene	26
5.2.4	Informationsverarbeitung zur Qualitätsentwicklung der Einrichtungsebene	27
6	Zusammenfassende Hinweise	29
6.1	Kompetenzen und Qualifikationen der Schlüsselpersonen	29
6.2	Stolpersteine in der Kooperation von institutioneller Ebene und Schlüsselpersonen	30
6.3	Checkliste zu klärender Prozessfragen	31
7	Expertise Dr. Serge Embacher (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Berlin)	35
8	Abbildungsverzeichnis	45
9	Impressum	47



1 Einführung

Im Landesmodellvorhaben „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ haben sich im Sommer 2012 vier Arbeitsgruppen konstituiert, die zu ausgewählten Themenbereichen arbeiten. Eines dieser so genannten Themencluster trägt den Titel „Einbindung der Zivilgesellschaft“ und setzt sich aus kommunalen Vertreterinnen und Vertretern des Modellvorhabens zusammen. Das Themencluster verfolgt den Anspruch, sich im Kontext der Ausgestaltung kommunaler Präventionsketten gemeinsam diesem inhaltlichen Schwerpunkt zu nähern und unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes sowie konkreter kommunaler Fragestellungen und Konzepte auszutauschen, zu beraten und Handlungsempfehlungen der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen.

Nachdem sich das Themencluster „Einbindung der Zivilgesellschaft“ grundsätzlichen Fragen von Beteiligung gestellt hatte, fand im Jahr 2014 eine Fokussierung statt, die die Kernaufgaben von „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ mit den Anliegen des Themenclusters verband.

Im Sinne der sozialen Inklusion wurde deutlich, dass es wichtig ist, für

sogenannte schwer erreichbare Gruppen über Ehrenamt Zugänge zur Präventionsinfrastruktur zu schaffen und dass gleichzeitig die Präventionsangebote über Qualitätsentwicklungsprozesse an die zu erreichenden Menschen anzupassen sind. Um möglichst erfolgreich Zugänge zu schwer erreichbaren Personen und/oder Gruppen zu erhalten, wurde hierbei ein besonderer Blick auf ehrenamtliche Schlüsselpersonen gelegt, die aus diesen Communities* kommen, die Lebenslage dieser Zielgruppen kennen und/oder bereits erfolgreiche Kontakte unterhalten. Als Prämisse wurde herausgearbeitet, dass Ehrenamt insgesamt keinesfalls ersetzend zum professionellen System gestaltet werden kann, aber eine wesentliche Ergänzung ist, die es strategisch sinnvoll einzusetzen und qualitativ hochwertig zu gestalten gilt. Festgehalten wurde weiterhin, dass eine Bearbeitung über die strategische Ebene für ein systematisches und strukturiertes Vorgehen im Bereich der Bürgerbeteiligung erforderlich ist.

Auf Grundlage dieser Fokussierung erarbeitete das Themencluster in der Folge über die Entwicklung von Visionen und schließlich von Verfahrenswegen ein Beteiligungsmodell, das als

*Communities

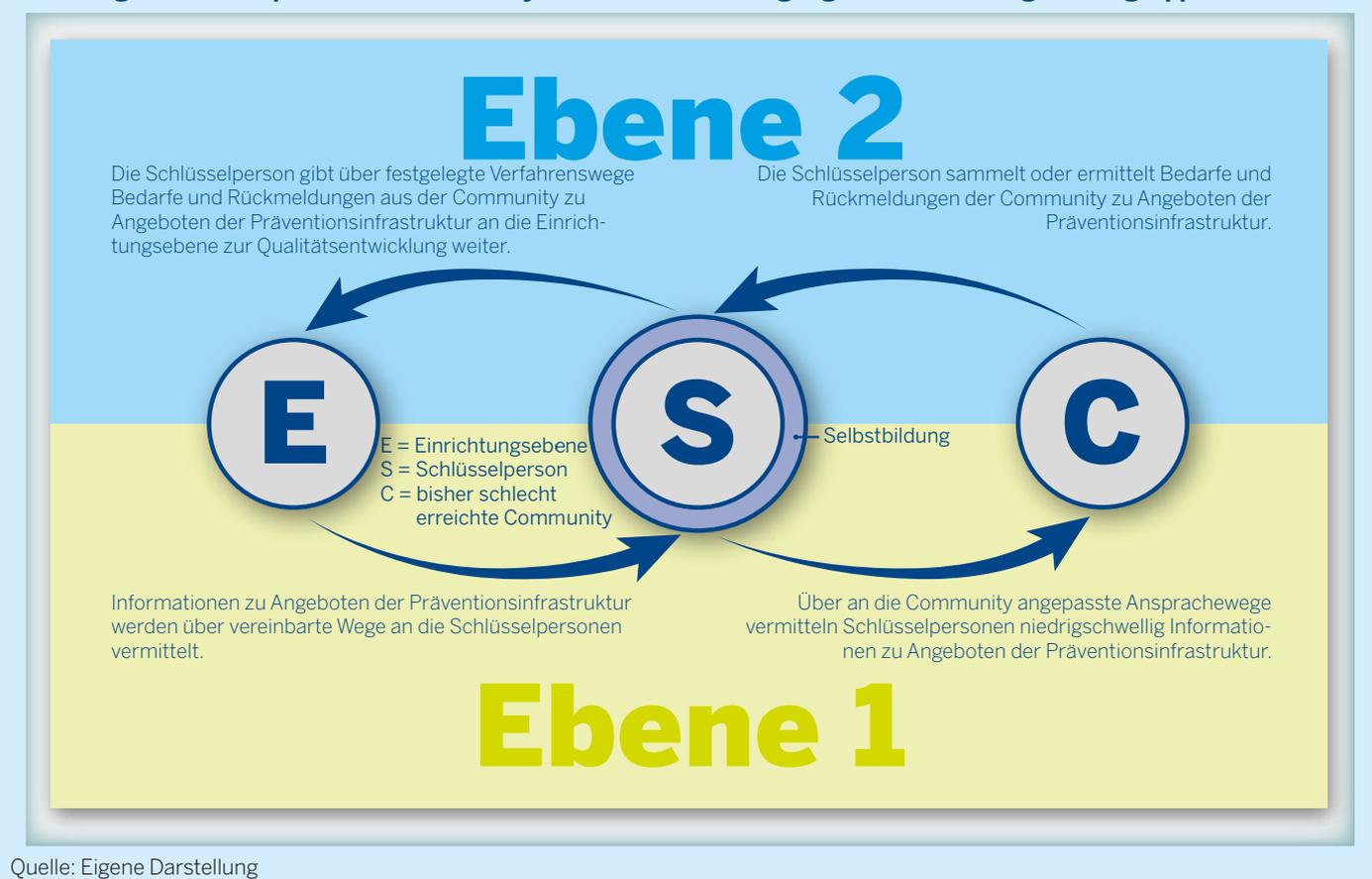
Der Community-Begriff wird im Weiteren nicht im strengen soziologischen Sinne verwendet, wenngleich er diesen mitumfasst (etwa im Falle ethnisch segregierter Communities in bestimmten Quartieren). Während er sich soziologisch auf an zugeschriebenen Merkmalen (z. B. ethnische Herkunft) entlang verlaufenden Sozialintegration (einschließlich aus- und abgrenzender Tendenzen gegenüber ‚den Anderen‘) bezieht, welche von den kommunalen Hilfs- und Förderstrukturen praktisch im Feld vorgefunden und adressiert werden können, wird im Kontext des hier vorgestellten Modells aus sprachlichen Vereinfachungsgründen auch dann von Communities gesprochen, wenn bestimmte institutionell definierte Zielgruppen ohne eigene sozialintegrative Realität (z. B. Alleinerziehende) erfolgreich in Settings zusammengeführt wurden – und die zugeordneten Personen einander möglicherweise erst darüber kennengelernt haben. Die rein institutionell (zumeist an Risikolagen entlang) definierte ‚Zielgruppe‘ wird durch diese Settingintegration dann im hier gewählten Sprachgebrauch ebenfalls zur ‚Community‘. Eine mittlere Position zwischen diesen beiden Polen nehmen z. B. im Feld vorgefundene Selbsthilfegruppen und Selbstorganisationen ein, deren Mitglieder zwar nicht notwendigerweise im Alltag sozialintegrativ miteinander verbunden sind, die sich aber über die gemeinsame Interessenartikulation kennengelernt haben. In all diesen (und möglichen weiteren Varianten) geht es aus Institutionssicht im hier vorgelegten Modell darum, ehrenamtliche Schlüsselpersonen mit Zugang zu den entsprechenden Gruppen (ihren Werten, Normen, artikulierten Interessen, gemeinsamen Problem- und Lebenslagen) zu gewinnen. In diesem – durchaus institutionslogisch vereinseitigten – Sinne scheint es gerechtfertigt, einen einheitlichen Begriff für diese aus Sicht der Adressatinnen und Adressaten natürlich höchst unterschiedlichen sozialen Realitäten zu nutzen.

Umsetzungsempfehlung für Kommunen zu verstehen ist, die die Handlungsfelder „Sozialinklusives Unterstützungssystem“ sowie „Strategische Förderung und Weiterentwicklung des Bürgerschaftlichen Engagements“ miteinander verbinden wollen. An dieser Stelle geht ein großes Dankeschön an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Themenclusters, die die Ausgestaltung der vorliegenden Veröffentlichung maßgeblich beeinflusst haben.

Im Kern geht es in dem vorliegenden Beteiligungsmodell darum, in kleinräumigen Zusammenhängen ein ‚System‘ von Schlüsselpersonen institutionell schwer erreichbarer Communities und Zielgruppen aufzubauen, um dadurch benachteiligte Personen mit den Angeboten der Präventionsinfrastruktur besser zu erreichen (erste Ebene des Modells). Über ein Feedbacksystem zwischen Schlüsselperson und Einrichtung werden bestehende oder neue präventive Angebote an den Bedarfen und Rahmenbedingungen der Personen aus den Communities und Zielgruppen ausgerichtet (zweite Ebene des Modells).

In der vorliegenden Handreichung werden zunächst über die Einordnung von Interessenslagen der beteiligten Akteursebenen die Ziele dieses Modells differenziert dargestellt und konzeptionell miteinander verknüpft. In einer Darstellung zu den Grundlagen des Beteiligungsmodells werden dann die ersten grundsätzlichen Hinweise zur Umsetzung des Vorhabens gegeben. In den darauffolgenden zwei Kapiteln werden separat die Ebenen des Beteiligungsmodells ausführlich behandelt. Über die Vorstellung von Qualitätskriterien und die Beschreibung von Verfahrenswegen werden hier die Anforderungen und Empfehlungen für eine zielführende Umsetzung deutlich. Im Anschluss daran werden ebenenübergreifende Hinweise hinsichtlich der Kompetenzen der einzubindenden Schlüsselpersonen und zu Stolpersteinen in der Zusammenarbeit von institutioneller Ebene und Schlüsselpersonen gegeben. Das Kapitel schließt mit einer Checkliste von Leitfragen, die den zuvor beschriebenen Umsetzungsempfehlungen und Herausforderungen zuzuordnen sind und interessierten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern und

Abbildung 1: Schlüsselpersonenmodell zur systematischen Beteiligung von benachteiligten Zielgruppen



Fachkräften als strukturierendes Unterstützungsinstrument bei der Umsetzung des Modells vor Ort dienen können. Die Handreichung wird im Anschluss daran durch eine Expertise von Dr. Serge Embacher vom Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) ergänzt. Nach der Reflektion von Workshop-Ergebnissen

des Themenclusters zum ‚Feinschliff‘ des Beteiligungsmodells im Herbst 2014 wird im Rahmen dieser Expertise das Modell in den Gesamtkontext des kommunalen Handelns sowie in den Kontext des Themas „Engagement und soziale Inklusion“ eingeordnet.



2 Konzeptionelle Einordnung der Ziele

Geht man von zwei Polen eines Spannungsverhältnisses aus, bei dem sich die Interessen der BürgerInnengesellschaft auf der einen Seite (Beteiligung als Selbstzweck im Allgemeinen und Bürgerschaftliches Engagement im Besonderen) und sich die Interessen des Staates bzw. des professionellen kommunalen Systems auf der anderen Seite befinden, so lässt sich das vorliegende Modell an verschiedenen Stellen an und zwischen diesen Polen verorten.

Aufgrund der Tatsachen, dass Vertreterinnen und Vertreter des professionellen Hilfesystems das Beteiligungsmodell entwickelt haben und dadurch, dass es eine der Kernaufgaben des Landesmodellvorhabens „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ ist, Kindern und ihren Familien notwendige Unterstützungsleistungen früher und gezielter anzubieten, ist ein Schwerpunkt in den Modellzielen auf der Seite der Interessen des professionellen Systems festzustellen. Für Anliegen dieses Systems bringt das Beteiligungsmodell wesentliche Ergänzungen: Zum einen erhofft man sich durch den Einsatz der Schlüsselpersonen eine Brückenfunktion vom institutionellen Unterstützungssystem hin zu den bisher schwer erreichbaren Zielgruppen. Diese Funktion ist bisher vom Unterstützungssystem so nicht leistbar, denn Informationen zu Angeboten der Institutionen können mit einer Niedrigschwelligkeit und Zeitinvestition durch die Schlüsselpersonen in die entsprechenden Communities gegeben werden, die den professionellen Akteuren schwer möglich ist. Zum anderen kann durch die Schlüsselpersonen Wissen aus den Communities generiert werden, das den Einrichtungen für die Qualitätsentwicklung ihres Anspruchs- und Angebotssystems wesentliche Informationen verspricht. Auch wenn die Informationen durch die Schlüsselpersonen eher unstrukturiert und nicht repräsentativ gesammelt und weitergegeben werden, ermöglichen sie es den Einrichtungen doch – so die Erwartung – auf Grundlage dieser regelmäßigen neuen Eindrücke sich ihrem Ziel, passgenaue Angebote zu entwickeln, anzunähern. Auch diese Aufgabe der Wissensgenerierung kann aus methodischen und Ressourcengründen bislang kaum durch das professionelle System geleistet werden. Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, dass der Einsatz der Schlüsselpersonen dem Eigeninteresse des professionellen kommunalen

Unterstützungssystems, seine sozialinklusive Arbeit durch höhere Akzeptanz zu vertiefen, in hohem Maße zu Gute kommen kann.

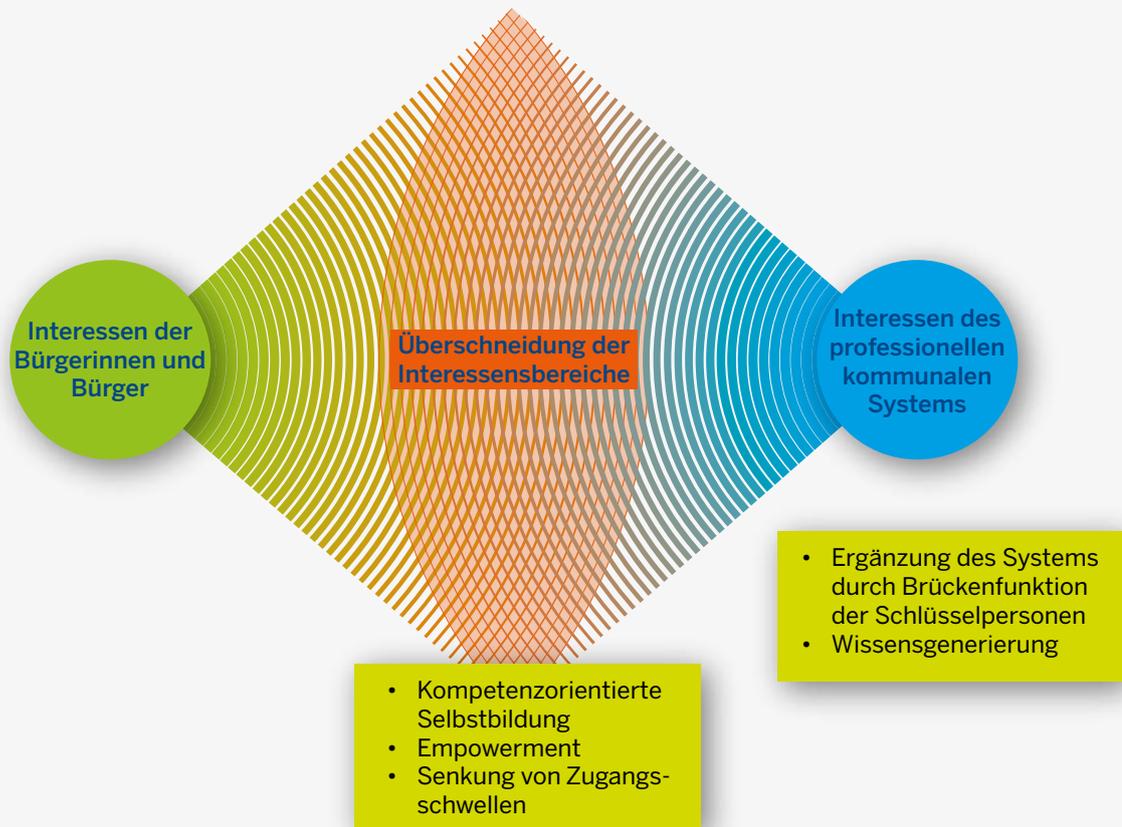
Wie bereits erwähnt, kann der Nutzen des Modells in dieser Handreichung schon deshalb nicht gleichgewichtig aus Sicht des Hilfesystems und der in den schwer erreichbaren Communities adressierten Menschen dargestellt werden, da sich Hilfesysteme und Bürger immer in einem besonderen Verhältnis gegenüberstehen. Zudem setzte sich das Themencluster ausschließlich aus Kommunalvertreterinnen und Kommunalvertreter zusammen.

Daher findet sich auch kein Ziel des vorliegenden Modells, das auf der anderen Seite des Spannungsverhältnisses allein dem Interesse der Bürgerinnen und Bürger gilt. Es lassen sich aber durchaus Ziele nennen, die zwischen den jeweiligen Eigeninteressen von Bürgerinnen und Bürgern und institutionell definierten Zwecken vermitteln. Durch die Akquise, Qualifizierung und das aktive Engagement der Schlüsselpersonen unterstützt das System aktiv die Fortbildung und vor allem auch die Selbstbildung dieser ehrenamtlichen Akteure. Durch die Erfahrungen als Mittlerin oder Mittler zwischen Community und Institution kann die Schlüsselperson Kenntnisse zum professionellen Unterstützungssystem und über die Lebenswelt der Community sowie Handlungskompetenzen im Umgang mit den beiden ‚Welten‘ erweitern. Bildung als ein Schlüssel zu gesellschaftlicher Teilhabe liegt sowohl im Interesse des Systems, als auch im Interesse der sich engagierenden Person. Daneben werden die Schlüsselpersonen gezielt gestärkt, sodass sie die Bedarfe und Einschätzungen zur Angebotsstruktur aus den Communities abfragen und einbringen, um eine Qualitätsentwicklung in den Institutionen anzuregen. Wenn die Bedarfe von professioneller Seite ernsthaft wahrgenommen und in die Planungen eingebunden werden, kommt dieses Empowerment dann aber vor allem den Schlüsselpersonen durch das Erleben von institutionellen Veränderungen und der eigenen Selbstwirksamkeit sowie den Communities und Zielgruppen zugute. Wenn dies geschieht und sich Zugangsschwellen zum Angebots- und Helfersystem tatsächlich abbauen, liegt dies wiederum sowohl im Interesse des Systems als auch im Interesse der Community.

Mit dieser Einordnung zwischen den beiden Polen der Interessen der Bürgerinnen und Bürger und des professionellen kommunalen Systems entsteht eine

konzeptionelle Verknüpfung der Ziele dieses Modells.

Abbildung 2: Einordnung der Konzeptziele im Spannungsfeld der Interessen



Quelle: Eigene Darstellung

3 Grundlagen des Modells

3.1 Akteure im Modell

In dem entwickelten Beteiligungsmodell geht es um drei wesentliche Akteursbereiche, die miteinander in Verbindung gesetzt werden und die in einem strukturierten Kommunikationsprozess zu integrieren sind. Die Akteursbereiche beziehen sich vornehmlich auf die kleinräumige Ebene in Sozialräumen¹, können jedoch ebenso mit dem gesamtstädtischen Kontext in Verbindung stehen. Ausgangspunkt der Auswahl von Einrichtungen und Schlüsselpersonen sind die zu erreichenden Communities und Zielgruppen.

zusätzlicher Schritt in der Vorbereitungsphase des Modells notwendig. Über bestimmte Formate und Settings, wie beispielsweise Selbsthilfegruppen oder gemeinsame Freizeitaktivitäten, ist zunächst eine soziale Beziehung und schließlich eine Gemeinschaft zwischen diesen bisher voneinander getrennt lebenden Personen aufzubauen. Hat sich darüber schließlich eine Community entwickelt, kann die entsprechende Schlüsselperson die Aufgaben im Beteiligungsmodell erfüllen. Wenn also im Folgenden nur noch

1. Der Begriff „Sozialraum“ stellt eine Verbindung her zwischen dem physikalischen Raum und den Menschen, die diesen Raum nutzen, und bedeutet gleichermaßen, dass sich soziale Gegebenheiten dort konzentrieren. Bei der Bedeutung muss sowohl die Ebene des Individuums als auch die territoriale Ebene berücksichtigt werden. Das Themencluster Sozialraummanagement sendet den Impuls, dass Kommunen bei der Einteilung von kleinen Räumen die lokale Infrastruktur und insbesondere die Lebenslagen der Menschen stärker berücksichtigen und Raumteilungen dementsprechend zu überprüfen. (vgl. Praxishandreichung „Sozialraummanagement“, Kasper (2015) aus dem Landesmodellvorhaben „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“).

Abbildung 3: Akteure im Beteiligungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

Das Beteiligungsmodell wurde mit dem Ziel entwickelt, institutionell bisher schwer zu erreichende Menschen besser einzubinden. Es geht um Menschen, die bisher – aus welchen Gründen auch immer – aus Sicht professioneller Akteure in Bezug auf die Präventionsinfrastruktur ver- oder geschlossen in der Gesellschaft lebten und Personen, die ‚abgehängt‘ von der sogenannten Mehrheitsgesellschaft sind.

In der Hauptsache geht es dabei um sogenannte Communities – also gesellschaftliche Gruppen, deren Mitglieder beispielsweise aufgrund ihrer ähnlichen Lebensgestaltung, gemeinsamer Interessen oder sozialer Bindungen miteinander in Beziehung und Interaktion stehen (z. B. Religionsgruppen, Nachbarschaften, Vereine etc.). Daneben kann es aber auch um Menschen bestimmter Zielgruppen gehen, denen eine gemeinsame – gegebenenfalls belastende – Lebenssituation zugeschrieben werden kann, die jedoch zunächst nicht miteinander in einer sozialen Beziehung stehen und nicht untereinander interagieren (z. B. Alleinerziehende). Um diese Zielgruppen wie im Beteiligungsmodell vorgesehen zu erreichen und zu beteiligen, ist ein

der Begriff „Community“ benutzt wird, wird davon ausgegangen, dass der zuvor beschriebene Schritt erfolgt ist.

Abbildung 4: Beispiele möglicher Communities und Zielgruppen im Beteiligungsmodell

Beispiele möglicher Communities und Zielgruppen

- ▶ Familien mit spezifischem Migrationshintergrund
- ▶ Bedarfsgemeinschaften nach SGB II („Hartz IV“- Bezug)
- ▶ Sogenannte Multiproblemfamilien
- ▶ Frauen mit Doppelbelastung (Familie und Beruf)
- ▶ Alleinerziehende
- ▶ Selbsthilfegruppen
- ▶ Kulturvereine
- ▶ Zugewanderte
- ▶ Flüchtlinge
- ▶ Jugendszenen (z. B. Skater, Sprayer etc.)
- ▶ Seniorinnen und Senioren

Quelle: Eigene Darstellung

Ausgehend von den zu erreichenden Communities und Zielgruppen ist die Einrichtungsebene zu spezifizieren. Es geht um Einrichtungen der Präventionsinfrastruktur, die von der inhaltlichen Ausrichtung aus Institutionssicht für die Communities und Zielgruppen relevant

sind und auch um solche, die sich deshalb eignen, weil sie eine gefühlte Bedeutung für die Menschen im Sozialraum haben, da diese sich gerne dort aufhalten (aufsuchender Ansatz). In erster Linie geht es um Einrichtungen, die im Lebensumfeld der anzusprechenden Gruppen liegen, denn je weniger weit die Wege und je bekannter das Umfeld, desto leichter fällt der Zugang. Weiterhin spielt der Sozialraum eine entscheidende Rolle bei der Ausrichtung von Angeboten an die jeweiligen Bedarfe der Menschen. Je genauer die anzusprechenden Gruppen bekannt und deren Bedarfe geklärt sind, desto besser lässt sich ein Angebot entsprechend zuschneiden. Eine Verknüpfung des Modellvorhabens vor Ort mit Einrichtungen, die außerhalb des Sozialraums liegen und gesamtstädtisch ausgerichtet sind, ist insbesondere dann sinnvoll, wenn das Angebot eine wesentliche Ergänzung zum sozialräumlichen Angebot für die Communities und Zielgruppen ist (z. B. Frauenarzt mit türkischen Sprachkenntnissen, Gesundheitsamt etc.). Zu bedenken ist weiterhin, dass es Einrichtungen vor Ort sein sollten, die durch die enge Zusammenarbeit den Schlüsselpersonen einen niedrighschwelligigen Zugang bieten sowie zeitliche oder auch materielle Ressourcen zur Verfügung stellen können.

möglichen Schlüsselperson und der Community bestehen oder, wenn es sich um eine Menschen aus Zielgruppen handelt, die noch nicht miteinander in Verbindung stehen, sollte er/sie Kenntnisse über die besondere Lebenslage dieser Menschen haben. Eine wesentliche Entscheidungsgrundlage kann auch die Grundhaltung sein. So sollten die möglichen Schlüsselpersonen bereits über gewisse Vermittlungs- und Kommunikationskompetenzen verfügen und die ‚richtige Sprache‘ entsprechend der ihnen zugeordneten Community oder Zielgruppe sprechen. Selbstverständlich sollten die Schlüsselpersonen Lust und Bereitschaft signalisieren, sich ehrenamtlich bzw. zusätzlich zu ihrem bisherigen Aufgabenportfolio zu engagieren und sich für andere Menschen einzusetzen. Wenn diese Personen noch besondere inhaltliche Kenntnisse und Kompetenzen mitbringen (z. B. in den Bereichen Gesundheit oder Bildung), wäre dies ein zusätzlicher Bonus. Die Akquise und Qualifizierung der Schlüsselpersonen wird im weiteren Verlauf ausführlicher dargestellt. Schon aus diesem ‚Anforderungskatalog‘ heraus wird erneut die institutionslastige, auf ‚Aktivierung‘ ausgerichtete Seite der gesuchten Form ehrenamtlichen Engagements deutlich – die souverän-selbstgesteuerte Entscheidung

Abbildung 5: Beispiele möglicher Einrichtungen im Beteiligungsmodell

Beispiele möglicher Einrichtungen

- ▶ Kitas und Familienzentren
- ▶ Angebote von Freien Trägern (z. B. Kinderbetreuung, Elterncafés, Bastelgruppen)
- ▶ Jugendfreizeiteinrichtungen
- ▶ Schulen
- ▶ Sportvereine
- ▶ Vereine
- ▶ Migrantenorganisationen
- ▶ Beratungsstellen
- ▶ Familienbildungsstätten
- ▶ Selbsthilfegruppen
- ▶ Seniorenbüros
- ▶ Bildungsbüros
- ▶ Gesundheitswesen vor Ort (z. B. Kliniken, niedergelassene Ärzte, Öffentlicher Gesundheitsdienst)
- ▶ Die Tafel

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswahl möglicher Schlüsselpersonen ist prinzipiell ebenso unbegrenzt wie die der Zielgruppen, Communities und Einrichtungen. Grundsätzlich sollte bereits eine soziale Beziehung zwischen der

mündiger BürgerInnen zum ehrenamtlichen Engagement (wie sie in anderen, z. B. eher mittelschichtsorientierten Engagementkontexten im Vordergrund steht), kommt hier erst im Nachhinein ins Spiel.

Abbildung 6: Beispiele möglicher Schlüsselpersonen im Beteiligungsmodell**Beispiele möglicher Schlüsselpersonen**

- ▶ Eltern/Elternvertreterinnen und Elternvertreter
- ▶ Gruppenleitungen
- ▶ Allrounder (Menschen, die immer überall dabei sind)
- ▶ Vertreterinnen und Vertreter von Glaubensgemeinschaften/religiöse Respektpersonen bei Glaubenseinrichtungen
- ▶ Polizei (Jugendpolizisten)
- ▶ Übungsleiterinnen und Übungsleiter von Vereinen
- ▶ Politikerinnen und Politiker
- ▶ Stadtteilkoordinatorinnen und -koordinatoren, -patinnen und -paten
- ▶ Streetworker
- ▶ Gewerbetreibende/Wirtschaft und Einzelhandel
- ▶ Schlüsselpersonen bei privaten Trägern unterschiedlicher Ausrichtungen

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Grundlagen auf gesamtkommunaler Ebene

Um Bürgerschaftliches Engagement insgesamt qualitativ hochwertig und für alle Beteiligten sinnhaft zu gestalten, ist eine gesamtstrategische Ausrichtung in der Kommune erforderlich. Hierzu bedarf es umfassender und transparent aufbereiteter Kenntnisse über Einsatzbereiche des lokalen Engagements (Sport, Kultur, Soziales, Politik etc.), Institutionen, die mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten (Schulen, Freie Träger, Kindertageseinrichtungen, Stadtteilbüros etc.) und lokale Engagement-Organisationen (Mehrgenerationenhäuser, Vereine, Seniorenbüros etc.). Über erforderliche Qualifizierungen für Ehrenamtliche und für begleitende Fachkräfte sowie über Qualitätsstandards und Weiterentwicklungsperspektiven sind in der Kommune im breiten Konsens Abstimmungen zu treffen. Wird all dies nicht gewährleistet, verbleibt das Bürgerschaftliche Engagement in der Kommune häufig in einem undurchsichtigen Neben- und Durcheinander, bei dem Engagierte und Fachkräfte Überforderung erleben, sich Doppelstrukturen bei Anspruchswegen sowie in und zwischen Aktionsfeldern entwickeln und

maßgebliche Teile des hohen Potentials des Bürgerschaftlichen Engagements verloren zu gehen drohen.

Die Umsetzung dieses Beteiligungsmodells ist daher grundsätzlich kaum zu empfehlen, insoweit es ohne strategische Einbindung in das kommunale Vorgehen und ohne zentrale wie dezentrale Verankerung installiert wird. Wenn von Beginn an und dauerhaft die volle Wirkung des Beteiligungsmodells dadurch genutzt werden soll, dass möglichst vollständige Informationen zum Präventionsangebot an möglichst viele Communities und Zielgruppen in belasteten Sozialräumen gehen und möglichst umfassende Informationen zu Bedarfen verschiedener Communities und Zielgruppen an möglichst viele Einrichtungen zurückgemeldet werden, so ist dafür ein strukturiertes und abgestimmtes Vorgehen in der Kommune und in den Sozialräumen notwendig.

Das Themencluster hat als Vorbedingung zur Umsetzung des Modells folgende Vision entwickelt:

Abbildung 7: Vision in Vorbereitung der Umsetzung des Beteiligungsmodells

Es gibt ein gemeinsames strategisches Vorgehen und eine gemeinsame Haltung, um Communities, Zielgruppen und Schlüsselpersonen einzubinden. Die dafür notwendigen Rahmenbedingungen sind geschaffen.

- ▶ Die strategische Verankerung des Themas in kommunaler Verantwortungsgemeinschaft, Verwaltung und im Sozialraum ist etabliert
- ▶ Ehrenamt wird nicht missbraucht, um hauptamtliche Leistung zu ersetzen
- ▶ Eine entsprechende Haltung in der Kommune ist entwickelt:
 - ▼ Bürgerschaftliches Engagement braucht Akzeptanz und Toleranz der verschiedenen Lebenswelten und muss sich dahingehend öffnen.
 - ▼ Die Menschen sind nur zu beteiligen, wenn auch etwas daraus folgt (keine Scheinbeteiligung).
 - ▼ Es ist Aufgabe der Professionellen, Beteiligung/Partizipation zu organisieren und nicht zu resignieren.
 - ▼ Nicht alle zivilgesellschaftlichen Akteure können und wollen überall mitwirken.
 - ▼ Es besteht seitens der Hauptamtlichen die Bereitschaft, Neues von den Menschen zu lernen, die sich einbringen.
 - ▼ Eine Willkommens- und Anerkennungskultur ist vorhanden
- ▶ Es besteht eine Vereinbarung über ein einheitliches Vorgehen zur Ansprache und Einbindung der Zielgruppen
- ▶ Lokale Akteure der Präventionsinfrastruktur sind identifiziert und allen bekannt
- ▶ Zur Einbindung der Zivilgesellschaft sind (personelle) Ressourcen in der Kommune/Verwaltung bereitgestellt

Quelle: Eigene Darstellung

4 Die erste Ebene des Beteiligungsmodells: Die Verbesserung der Zugänge zur Infrastruktur

Abbildung 8: Erste Ebene des Beteiligungsmodells: Verbesserung der Zugänge zur Infrastruktur



Quelle: Eigene Darstellung

4.1 Kurzbeschreibung und Vorbedingungen

Auf der ersten Ebene des Modells geht es um die Weiterleitung und Übersetzung von Informationen zwischen der Einrichtungsebene und den Communities. Die Schlüsselpersonen haben hier eine Brückenfunktion indem sie Informationen zu Angeboten der Einrichtungen aus der Präventionsinfrastruktur in die Communities geben. Ziel ist hierbei, dass die Infrastruktur für die Communities transparent

und damit überhaupt zugänglich wird und über das vertrauensvolle Gespräch mit der Schlüsselperson Hürden und Ängste abgebaut werden, damit das Angebot eher in Anspruch genommen wird.

Für die erste Ebene des Modells wurde durch das Themencluster folgende Vision entwickelt:

Abbildung 9: Vision für die erste Ebene des Beteiligungsmodells

Die Verknüpfung von Struktur und Lebenswelten ist gelungen: Unsere Infrastruktur ist transparent, tief in den Communities verankert und mit den Schlüsselpersonen und Ankerstandorten im Sozialraum verknüpft.

- ▶ Es müssen über Fach-, Arbeits- und Trägergrenzen hinweg Vereinbarungen getroffen, Strategien entwickelt und Transparenz geschaffen werden.
- ▶ Der Umfang und die Grenzen des Ehrenamts sind gemeinsam reflektiert und geregelt. Kompetenzen werden wirkungsvoll abgegeben.
- ▶ Es bestehen systematische/strukturierte Kenntnisse über:
 - ▼ Zivilgesellschaftlichen Organisationen und deren Handlungsfelder
 - ▼ Institutionen der Infrastruktur, die Freiwillige einbinden, sowie über deren Handlungsfelder und Qualitätsmanagement
 - ▼ Infrastruktur mit Angeboten für Familien
 - ▼ Ankerstandorte im Sozialraum
 - ▼ Zielgruppen, Communities und Schlüsselpersonen
- ▶ Bürgerschaftliches Engagement und professionelles System sind ein ‚sowohl als auch‘ und kein ‚entweder oder‘.
- ▶ Es besteht ein Qualifizierungssystem für Professionelle und Ehrenamtliche.
- ▶ Die lokale Anbindung der Schlüsselpersonen ist sicher gestellt.

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Umsetzungsempfehlungen zur ersten Ebene des Beteiligungsmodells

4.2.1 Auswahl von Einrichtungen, Schlüsselpersonen und Communities

Vor Beginn des Vorhabens ist grundsätzlich die Entscheidung zu treffen, ob mit dem Beteiligungsmodell nur bereits bestehende Communities erreicht werden sollen oder ob auch Zielgruppen erreicht werden sollen, die bisher keine feste Gemeinschaft bilden. Wird die zweite Variante gewählt, ist zu bedenken, dass hier zunächst Settings geschaffen werden müssen, die befördern, dass sich aus den Angehörigen dieser Zielgruppen schließlich Communities entwickeln. Dies bedeutet zwar für Fachkräfte und Schlüsselpersonen mehr Geduld und Aufwand in der Aufbauphase, würde jedoch dem sozialinklusiven Charakter des Beteiligungsmodells entsprechen. Die Entscheidungsfindung kann eine Analyse der zu erreichenden Gruppen vor Ort unterstützen.

Die Identifikation der Communities und Zielgruppen kann über beteiligungsorientierte Verfahren mit verschiedenen Einrichtungen und Verbänden im Sozialraum geschehen, die einen guten Einblick in die Lebenswelt vor Ort haben. Ein Abgleich mit objektiven Sozialdaten kann die subjektive Einschätzung ergänzen und mitunter auch korrigieren: „Gibt es tatsächlich viele Alleinerziehende?“, „Aus welchen Herkunftsländern kommen die anzusprechenden Familien?“, „Welche Vereine und Verbände gibt es vor Ort?“, „Welche Prioritäten sind möglicherweise zunächst im Stadtteil zu setzen?“. Ein Vorteil der unmittelbaren Beteiligung der Einrichtungsebene ist die Möglichkeit, diese direkt zu Beginn in das Vorhaben des Beteiligungsmodells einzubeziehen und dann auch im weiteren Verlauf zur Mitarbeit zu motivieren (z. B. bei der Informationsweitergabe und Begleitung der Schlüsselpersonen). Eine Befragung von Bürgerinnen und Bürgern zur Lebenssituation im Sozialraum kann zudem Zielgruppen identifizieren, die bislang unentdeckt waren (wie etwa ‚doppelbelastete‘ Frauen, die bislang nicht an Angeboten der Präventionsinfrastruktur teilnehmen können).

In welcher Abfolge Communities und gegebenenfalls Zielgruppen sowie die entsprechenden Schlüsselpersonen ausgewählt werden, kann dann auf zweierlei Wegen geschehen. Empfohlen wird, zunächst diejenigen Gruppen zu identifizieren, die es im jeweiligen Sozialraum zu erreichen gilt und erst danach nach

entsprechenden Schlüsselpersonen zu suchen. Ein alternativer Weg zu Beginn kann es sein, dass zunächst Schlüsselpersonen, die sich bereits engagieren (z. B. aus Projekten wie „Stadtteilservice“), angesprochen werden und dass ausgehend von diesen das System weiter ausgebaut wird. Bei beiden Strategien ist wichtig, dass beim konkreten Start des Vorhabens die aktiven Schlüsselpersonen mit den zu erreichenden Communities und Zielgruppen abgeglichen werden, um zu klären welche gesellschaftlichen Gruppen durch das neue System angesprochen werden und wo es noch immer Lücken gibt.

Welche Schlüsselpersonen für welche Communities oder Zielgruppen die richtigen sind und welche Kompetenzen und Ressourcen mitzubringen sind, ist abhängig von den zu erreichenden Gruppen, den Bedingungen vor Ort und der Ausgestaltung des Vorhabens. Leitlinien können sein, dass die Schlüsselpersonen grundsätzlich genügend Zeit für die Aufgaben im Projekt und Freude am Engagement haben, sozial kompetent und offen für Neues sind. Sind es Schlüsselpersonen für Communities, sollten sie schon einen ‚guten Draht‘ zu dieser Gruppe haben. Als Schlüsselperson für eine bestimmte Zielgruppe sollten sie deren besondere Lebenslage gut kennen. Bestenfalls sind die Schlüsselpersonen bereits bekannte, wirksame und gut vernetzte Personen, die sich mit dem jeweiligen Thema auskennen. Wichtig wäre, dass sie ein positives Bild der Einrichtungen haben, deren Informationen sie weitergeben, damit sie dies auch anderen Personen gegenüber vermitteln können. Ausführliche Hinweise zu Kompetenzen und Qualifikationen der Schlüsselpersonen sind in Kapitel 6.1 zu finden.

Die Ansprache der Schlüsselpersonen ist ein neuralgischer Punkt in der Vorbereitungsphase des Beteiligungsmodells. Hier entscheidet sich, ob und mit welcher Qualität der Zusammenarbeit das Projekt durchgeführt werden kann – die Anzusprechenden sind der Schlüssel zum Erfolg des Vorhabens. Hier kann es sich lohnen, im Vorhinein für die Schlüsselpersonen die zentralen Botschaften zum Zweck und zu den Chancen dieses Modells aufzuschreiben sowie das mögliche Aufgabenprofil und außerdem die Rollen und Bedingungen der Zusammenarbeit

und die erwartbaren Unterstützungs- und Fortbildungsleistungen zu verschriftlichen. Diese Informationen können bei der Erstansprache weitergegeben werden, so dass die Person eine schriftliche Grundlage für die Entscheidung hat und sich auch später in der Kooperationsgestaltung darauf berufen kann. Wichtig ist es auch, sich vor dem Erstgespräch die Motivationsfaktoren des Projekts für die Schlüsselpersonen klar zu machen und sie in die Überzeugungsarbeit einzubeziehen.

Für die Gesprächsatmosphäre gilt es zu beachten, dass von Beginn an ein Beziehungsaufbau stattfindet, der von Wertschätzung und Respekt geprägt sein sollte. Ein solches Verhältnis zwischen Fachkraft und Ehrenamtlichen ist für die gesamte Zusammenarbeit hoch relevant. Ein Beitrag dazu kann es sein, wenn ein Erstgespräch nicht auf institutionellem Boden einer Einrichtung stattfindet sondern in einem informellerem Rahmen – möglicherweise auch bei der Person zu Hause.

Nicht nur der Gesprächsinhalt und die -atmosphäre sind von vornherein zu bedenken, sondern auch wo und von wem die möglichen Schlüsselpersonen angesprochen werden. Die Ansprache sollte am Besten durch eine Person erfolgen, die an eine der teilnehmenden Einrichtungen angebunden ist und mit der auch in der späteren Zusammenarbeit Kontakt besteht. Die Ansprache erfolgt dabei im optimalen Fall über Fachkräfte, zu denen auch Menschen aus eher benachteiligten oder ‚abgehängten‘ Milieus Vertrauen fassen und die die richtige ‚Sprache‘ sprechen damit sich die Angesprochenen nicht fehl am Platz und unterlegen fühlen. Sind bereits Schlüsselpersonen gewonnen, könnten sie das Gespräch unterstützen oder in Abstimmung mit der begleitenden Fachkraft die Erstansprache allein durchführen. Grundsätzlich gilt, dass eine aktive Ansprache und Zugehen auf infrage kommende Personen einem generellen Aufruf zur Mitwirkung und dem Warten auf eine Interessensbekundung vorzuziehen ist. Denn bereits hier sollte die Einrichtung deutlich machen, dass sie sich um die Schlüsselpersonen bemühen will und diese keine passive Rolle in dem Modell innehat. Möchte man

jedoch Personen gewinnen, die aus ihrer Position als Vereinsvertreterin/-vertreter oder Interessensvertreterin/-vertreter Schlüsselperson sein könnte, wäre eine zusätzliche Möglichkeit, die Entscheidung zur Übernahme der Rolle in eine Gremiensitzung zu tragen (z. B. Elternpflegschaftssitzung, Vereinsvorstandssitzung etc.). Grundsätzlich gilt also die Frage: Um welche Person aus welcher Community oder Zielgruppe handelt es sich, welche Ansprachebedarfe hat sie, wo hält sie sich auf und wie erreicht man sie am Besten?

Nach einer ersten Willensbekundung der angesprochenen Person sollte es standardmäßig danach ein Gespräch zur Abklärung gegenseitiger Erwartungen und realistischer Einschätzungen geben, was durch die Person wie zu leisten ist. Anschließend sollten, bestenfalls schriftlich, Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit getroffen werden.

Die Auswahl von möglichen Einrichtungen, die sich am Vorhaben beteiligen, wurde bereits in Kapitel 3.1 beschrieben. Kernkriterien sind, dass es sich um Einrichtungen handelt, die von der inhaltlichen Ausrichtung für die Communities und/oder Zielgruppen relevant sind und /oder eine gefühlte Bedeutung für die Menschen im Sozialraum haben, weil sie sich gerne dort aufhalten. In erster Linie geht es um Einrichtungen, die im Lebensumfeld der anzusprechenden Menschen liegen, denn je weniger weit die Wege und je bekannter das Umfeld, desto leichter fällt der Zugang. Vor der Ansprache von Einrichtungen ist es wesentlich, dass die genauen Anforderungen und zusätzlich benötigte Ressourcen geklärt sind. Da es sich hier vornehmlich um Zeitressourcen handelt, die in allen Einrichtungen der Präventionsinfrastruktur ein knappes Gut sind, wird hier nochmals deutlich, wie wichtig die Unterstützung des Vorhabens auf strategischer Ebene, z. B. bei den Jugendhelfeträgern, ist. Zusätzlich einzusetzende Ressourcen sind zur Verfügung zu stellen um den Erfolg des Projektes sicherzustellen indem eine gute Qualität und Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit gewährleistet ist und Überforderungssituationen auf allen Seiten vermieden werden. Sind das Aufgabenprofil, die Ressourcenfrage und die

Unterstützung der strategischen Ebene grundsätzlich geklärt (s. hierzu auch Kapitel 3.2), geht es darum, die einzelnen Einrichtungen anzusprechen. Wichtig für die Zusammenarbeit ist, dass die einzubindenden Fachkräfte vom Vorhaben überzeugt sind, ihr Aufgabenfeld und ihre Rolle in der Zusammenarbeit mit den

Schlüsselpersonen kennen und bereit sind, einen Qualitätsentwicklungsprozess zur passgenaueren Angebotsplanung zu beginnen. Eine Kooperationsvereinbarung kann hier für alle Seiten die Grundlage einer transparenten und abgesicherten Zusammenarbeit sein.

4.2.2 Informationen zur Weitergabe

Die Frage, welche Informationen zu welchen Angeboten für die Communities aufbereitet werden, ist zwischen den beteiligten Einrichtungen und den Schlüsselpersonen abzustimmen. Es sollte zu einer Sammlung von Angeboten kommen, die die Fachkräfte wichtig und sinnvoll für diese Gruppen erachten – ein wesentliches Kriterium ist aber auch die Einschätzung der Schlüsselpersonen als

Vertreterinnen und Vertreter der Community. Zu Beginn kann es sein, dass mit einer umfangreicheren Sammlung gestartet wird, die sich im Laufe des Projekts zu einer immer besser angepassten Zusammenstellung entwickelt.

Eine paar Anhaltspunkte für die Auswahl und Aufbereitung von Informationen hat das Themencluster zusammengestellt:

Abbildung 10: Aufbereitung und Inhalt der Informationen zur Weitergabe durch die Einrichtungen

Informationen zu Einrichtungen und Personen

- ▶ Separate Aufstellung nach Sozialraum und Gesamtstadt
- ▶ Entscheidung: Aufbereitung der Informationen über Anliegen der Communities oder nach Institutionen?
- ▶ Kurzinformationen:
 - ▼ Tätigkeitsfeld der Einrichtung
 - ▼ Zielgruppe
 - ▼ Zugangsvoraussetzungen
 - ▼ Anliegen und Gründe die Einrichtung aufzusuchen
 - ▼ Konkrete Ansprechpersonen mit allen Kontaktdaten
 - ▼ Öffnungszeiten
 - ▼ Lage und Anfahrt (z. B. Busverbindungen)
- ▶ Gegebenenfalls darüber hinaus: Konkrete Ansprechpartner vor Ort mit besonderen Kompetenzen, die bei weitergehenden Fragen helfen und vermitteln können

Inhaltliche Informationen

- ▶ Veranstaltungen zu unterschiedlichen Themen der Präventionsinfrastruktur (regelmäßig und kurzfristig zu aktualisieren!)
- ▶ Ständige Unterstützungsleistungen (z. B. Beratungsangebote) zu unterschiedlichen Themen der Präventionsinfrastruktur
- ▶ Verfahrensabläufe innerhalb von Verwaltung
 - Wie funktioniert Verwaltung? Was passiert, wenn man das Jugendamt einschaltet? Was passiert wenn man sich mit Erziehungsproblemen im Jugendamt meldet? Wie läuft eine Trennungs-/Scheidungsberatung und wie funktionieren Familiengerichtsverfahren?
- ▶ Interessante Informationsplattformen im Internet
- ▶ Informationen über Beteiligungsmöglichkeiten an regionalen Netzwerken (z. B. Stadtteilkonferenz)

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.3 Wege der Informationsvermittlung zu den Schlüsselpersonen

Die Schlüsselpersonen erhalten oben genannte Informationen in schriftlicher Form, die sie als Grundlage zur Ausübung ihrer Brückenfunktion zwischen Einrichtungsebene und Communities nutzen können. Diese ersten Informationen sind jedoch aufgrund möglicher Änderungen in der Infrastruktur, auf der Angebotsebene und Ansprechpersonen, aber auch zur Erweiterung des Wissens in inhaltlichen Bereichen regelmäßig zu aktualisieren. Hier sind grundsätzlich zwei Verfahrensbereiche zu nennen, die sich darin unterscheiden, ob die Schlüsselperson aktiv werden muss oder ob die Informationen an sie herangetragen werden.

Ist die Schlüsselperson der aktive Part, bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, wie, wo und wann sie sich Informationen ‚abholen‘ kann. Für Änderungen bzw. Neuerungen im Angebotssystem können ein oder mehrere Einrichtungen des Sozialraums die Informationen gebündelt vorhalten und über regelmäßige Sprechzeiten kann die Schlüsselperson persönlich oder telefonisch die Informationen abfragen. Stattdessen oder ergänzend dazu kann über das Internet eine Plattform eingerichtet werden, auf der ebenfalls die Informationen abrufbar sind. Eine Art Hotline kann für kurzfristige und dringende Anliegen und Fragen der Schlüsselpersonen eingerichtet werden. Zum tieferen Verständnis der Thematiken, der Angebotsentwicklung, zum Kennenlernen von Personen und Strukturen können die Schlüsselpersonen über Hospitationen in Einrichtungen eingebunden werden und auch über Teilnahmen an Gremiensitzungen des Sozialraums, bei Pflugschafts- oder auch Ratssitzungen.

Der andere Verfahrenswege zeichnet sich dadurch aus, dass die Schlüsselpersonen von außen konkret angesprochen und Informationen an sie herangetragen werden. So können neue Informationen regelmäßig gebündelt per E-Mail (strukturiert nach einem bestimmten Muster) und besser noch als Ausdruck (beispielsweise für eine Infomappe) den Schlüsselpersonen zugestellt werden.

Ersetzend oder daneben kann die persönliche Ansprache der einzelnen

Engagierten erfolgen. Damit der hohe Aufwand für diese Art der Einzelbetreuung der Schlüsselpersonen im Sozialraum nicht nur einer einzelnen Fachkraft zufällt, kann ein Patensystem geschaffen werden, bei dem jeweils eine Fachkraft der beteiligten Einrichtungen für eine Ehrenamtliche oder einen Ehrenamtlichen verantwortlich ist. Dies hat den Vorteil, dass zwischen den Beteiligten ein Vertrauensverhältnis entstehen kann, das auch für die generelle Begleitung der Schlüsselpersonen und die Reflektion von Erfahrungen und Problemen wichtig ist. Eine andere Möglichkeit der persönlichen Begleitung kann ein aufsuchendes Ansprachesystem sein, bei dem regelmäßig Einrichtungen von einer oder mehreren Fachkräften besucht werden, in denen sich Gruppen von Schlüsselpersonen aufhalten (Vereine, Cafés etc.).

Eine weitere Möglichkeit des persönlichen Kontakts ist der direkte Informationsaustausch zwischen mehreren Schlüsselpersonen und der Einrichtungsebene. Hier sind unterschiedliche Varianten denkbar: Die Schlüsselpersonen des Sozialraums treffen sich in/mit einer Institution und tauschen sich intensiv mit ihr aus. Oder es finden moderierte Teamsitzungen unter Beteiligung aller Schlüsselpersonen und Einrichtungen des Sozialraums statt. Daneben kann, wenn das Modell in weiteren Sozialräumen der Kommune umgesetzt wird, ein größeres Austauschtreffen aller Schlüsselpersonen der Stadt oder Gemeinde stattfinden, bei dem zentrale Informationen weitergegeben und/oder themenzentrierte Workshops angeboten werden.

Welcher der Verfahrenswege gewählt wird, hängt von den vorhandenen Ressourcen auf Seiten der Fachkräfteebene aber vor allem auch von den Möglichkeiten der Schlüsselpersonen ab (Internetanschluss, Mobilität, Grad der Eigenaktivität, Motivation und Verlässlichkeit etc.). Ein geeignetes Verfahren sowie Vereinbarungen zur Verlässlichkeit der Informationssammlung und -weitergabe sind vor Beginn des Vorhabens zwischen den Einrichtungen und dann auch mit den Schlüsselpersonen sorgfältig abzustimmen.

4.2.4 Wege der Informationsvermittlung zu den Communities

Auch für die Wahl von Verfahrenswegen zum Informationsfluss zwischen Schlüsselperson und Community gilt, dass genau abgewogen werden muss, welche Ansprachebedarfe diese Gruppe und welche Möglichkeiten und Präferenzen die Informationsgeberin oder der Informationsgeber hat. Der begleitenden Fachkraft kommt hier eine wichtige Rolle zu: Sie muss darüber aufklären, welche Möglichkeiten der Ansprache es überhaupt gibt, aus sozialwissenschaftlichen Forschungen und eigenen Erfahrungen sollte sie sich dann mit der Schlüsselperson dem Ansprachebedarf der Community nähern und schließlich gilt es

gemeinsam zu eruieren, welche Wege der Informationsvermittlung zur Community und zur Schlüsselperson passen und damit erfolgversprechend genutzt werden. Grundsätzlich kann die Schlüsselperson dann auch eigenständig verschiedene Formen der Informationsweitergabe ausprobieren. Dennoch sollte die begleitende Fachkraft regelmäßig mit den Schlüsselpersonen reflektieren, wie passend und erfolgreich verschiedene Methoden eingesetzt wurden und Alternativen aufzeigen bevor möglicherweise Frustration oder Unbehagen bei den Schlüsselpersonen erlebt wird.

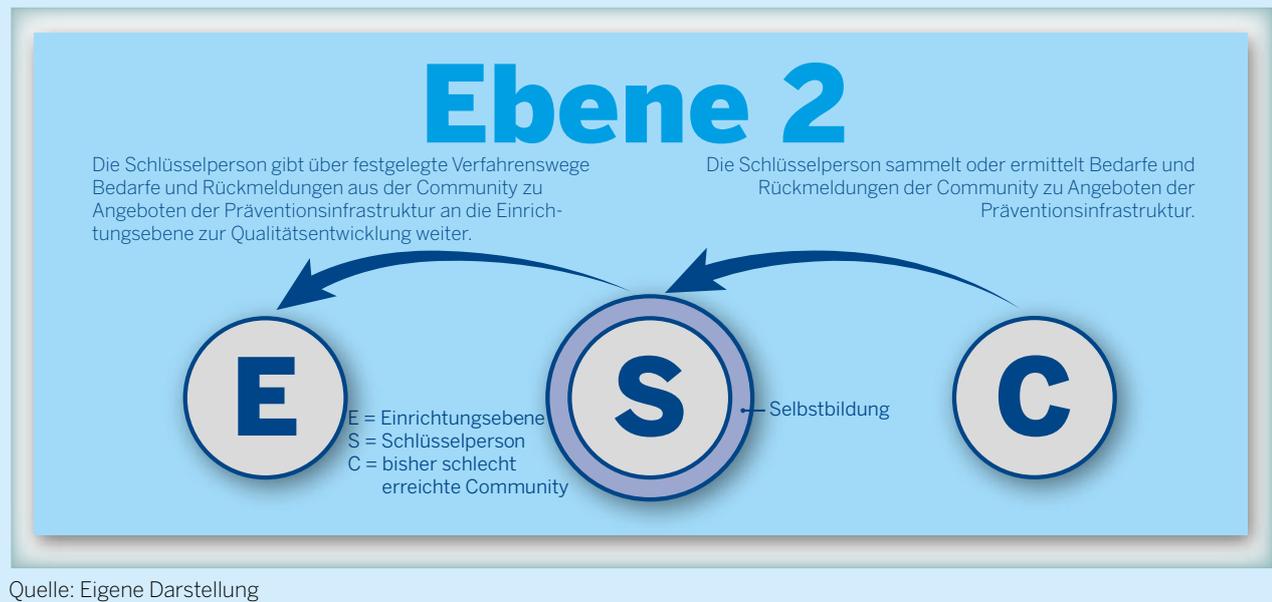
Abbildung 11: Informationswege zu den Communities

Direkter spezifischer Informationsweg	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nicht-zufällige Nebenbei-Gespräche im Bekanntenkreis, auf dem Markt, im Gemeindehaus, Abholzeit in der Kita, im Hausflur etc. ▶ Schlüsselpersonen nutzen eigenes MultiplikatorInnennetzwerk Freundeskreis, Familie, Nachbarinnen und Nachbarn etc.
Direkter unspezifischer Informationsweg	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nutzung vorhandener Strukturen: Schlüsselpersonen werden zu Treffen der Communities eingeladen und als ‚Expertinnen/Experten‘ vorgestellt Beispielsweise: Präsentation von Informationen auf Vereins-/Familienfesten Vorträge bei Treffen der Community (Müttercafés etc.) Präsentation von Informationen bei Bürgerversammlungen in den Ortsteilen ▶ Infostände bei Stadtfesten, Messen ▶ Einladung der Communities zu besonderen Infonachmittagen/-abenden (eventuell auch zu Formaten mit Workshopcharakter) ▶ Informationsweitergabe an festgelegten Tagen z. B. offene Sprechstunden
Indirekter unspezifischer Informationsweg	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aushänge, Anschreiben, Flyer ▶ Nutzung sozialer Netzwerke und digitaler Medien ▶ Newsletter

Quelle: Eigene Darstellung

5 Die zweite Ebene des Beteiligungsmodells: Generierung institutionellen Wissens zur Qualitätsentwicklung

Abbildung 12: Zweite Ebene des Beteiligungsmodells: Generierung institutionellen Wissens zur Qualitätsentwicklung



5.1 Kurzbeschreibung und Vorbedingungen

Auf der zweiten Ebene des Modells geht es um die Sammlung und Weiterleitung von Informationen zwischen den Communities und der Einrichtungsebene. Die Schlüsselpersonen geben Rückmeldungen und Bedarfe der Communities zu Angeboten der Einrichtungsebene, die sie beispielsweise aus sogenannten Nebenbei-Gesprächen erhalten, in die Präventionsinfrastruktur hinein. Ziel ist es hierbei, dass Hauptamt und Ehrenamt gut miteinander verknüpft sind und die

Bearbeitung der Rückmeldungen zu einer Qualitätsentwicklung in der Infrastruktur führt. Damit diese Informationen wirksam werden, muss sich die Präventionsinfrastruktur vor Ort öffnen und ebenso strategisch aufstellen, wie die übergeordnete Ebene.

Für die zweite Ebene des Modells wurde durch das Themencluster folgende Vision entwickelt:

Abbildung 13: Vision für die zweite Ebene des Beteiligungsmodells**Hauptamt und Ehrenamt sind gut miteinander verknüpft und führen zu einem Qualitätsgewinn in der Einrichtungs- und Netzwerkstruktur.**

- ▶ Die Stärke und das Potential des zivilgesellschaftlichen Engagements werden erkannt und genutzt.
- ▶ Ehrenamt ergänzt und bereichert das professionelle System.
- ▶ Vereinbarungen und Strategien zur (verbesserten) Kooperation der professionellen Ebenen und der Zivilgesellschaft sind vorhanden.
- ▶ Es gelingt, auch ausgegrenzte bzw. sich ausgrenzende Bürgerinnen und Bürger zu beteiligen/zum Engagement zu motivieren, um ALLE Perspektiven und Kompetenzen einzubeziehen.
- ▶ Die Beteiligungsangebote stellen sich auf Kompetenzen, Ressourcen und Haltung der Zielgruppen ein.
- ▶ Für Ehrenamtlichkeit wird die erforderliche professionelle Begleitung (und damit Zeitinvestitionen) bewusst organisiert und eingesetzt.
- ▶ Zivilgesellschaft wird unterstützt, sich selbst zu organisieren und zu beteiligen.
- ▶ Es gibt ausreichend hauptamtliche Ansprechpartner. Flexible Kommunikationsebenen und -zeiten sind gegeben.
- ▶ Rückendeckung der Entscheider ist vorhanden, damit der Qualitätsgewinn gelingen kann.

Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Umsetzungsempfehlungen zur zweiten Ebene des Beteiligungsmodells

5.2.1 Aufgaben und Grenzen der Schlüsselperson bei der Bedarfs(v)ermittlung

Die Rolle der Schlüsselperson ist auf dieser zweiten Ebene des Modells die einer aktiven Kommunikationsschnittstelle. Sie ermittelt oder erhält Bedarfe bzw. Rückmeldungen aus der Community zu Angeboten der Präventionsinfrastruktur, gibt diese Informationen an die Einrichtungsebene weiter und sorgt ebenfalls dafür, dass ein Feedback zum Umgang der Institutionen mit den gemeldeten Bedarfen zurück an die Community geht.

Durch den niedrigschwiligen Zugang und die Augenhöhe im Gespräch, die die Fachkräfteebene qua Ausbildung und professionellem Status mit den Communities nicht erreichen kann, ist es der Schlüsselperson möglich, bisher unbekannte Rückmeldungen zur Angebotsstruktur zu erhalten. Sie kann von den Angesprochenen gezielt formulierte Einzelrückmeldungen sammeln und auch Bedarfe weitergeben, die sie über eigene Eindrücke in den Gesprächen identifiziert hat. Hierbei müssen sich jedoch sowohl die Schlüsselpersonen als auch die Fachkräfte bewusst machen, dass dabei immer auch eigene Wertungen der Schlüsselperson transportiert werden. Über Qualifizierungen und Begleitgespräche mit den Schlüsselpersonen in Gruppensettings sind diese Wertungen und subjektiven Färbungen des Gehörten

immer wieder zu reflektieren. Weiterhin sollte die Schlüsselperson die Adressatinnen und Adressaten ermutigen, ihre Bedarfe selbst zu formulieren und aktiv an die Schlüsselperson oder direkt an die Einrichtungsebene heran zu tragen. Dieses Empowerment der Communities ist ein wesentlicher Effekt des Beteiligungsmodells.

Durch genaue Auftragsklärung zu Beginn des Vorhabens sollte die Schlüsselperson die Grenzen ihrer Verantwortlichkeiten kennen. Sowohl die Einrichtungsebene als auch die Schlüsselperson sollten sich bewusst machen, dass die Bedarfsermittlung weder im Hinblick auf die Quantität noch im Hinblick auf die Tiefenschärfe und Differenzierung erschöpfend sein kann und die Schlüsselperson damit auch keine Verantwortung für die Erhebung derlei umfassender Daten hat.

Auch sollte deutlich werden, dass die Schlüsselperson nicht an dem Umsetzungsprozess von Angebotswünschen beteiligt sein muss. Sobald die Rückmeldung der Community bei der Einrichtungsebene ankommt, ist diese verantwortlich für den weiteren Bearbeitungsprozess und dann auch damit beauftragt, die Feedbackschleife über die Schlüsselperson in Gang zu setzen.

Dadurch erfährt die Community, was aus den gemeldeten Bedarfen geworden ist. Betont werden muss an dieser Stelle, dass die Einrichtungsebene hier eine hohe Verantwortung den Schlüsselpersonen und Communities gegenüber hat. Werden Bedarfe und Rückmeldungen der Communities nicht ernst genommen und zeitnah weiter bearbeitet – oder es entsteht auch nur der Eindruck einer ‚Scheinbeteiligung‘, dann wird dieses Rückmeldesystem aus Frustration und mangelndem Vertrauen bald enden.

In ihrer Rolle als Kommunikationsschnittstelle sollte sich die Schlüsselperson davon abgrenzen, als Repräsentantin oder Repräsentant und Interessensvertreterin oder Interessensvertreter der

Einrichtungsebene zu fungieren oder als solche von der Community wahrgenommen zu werden. Verliert die Schlüsselperson ihren Status eines/einer unbedenklichen Ansprechpartners oder Ansprechpartnerin ohne Kontroll- oder Beurteilungsfunktion, sinkt entsprechend der Grad des niedrighschwelligigen Zugangs. Gleichzeitig sollte die Schlüsselperson in Gesprächen mit der Community deutlich machen, dass sie durch vertiefte Kenntnisse zwar die Angebote der Präventionsinfrastruktur kennt, jedoch damit nicht über Fachkenntnisse in diesem Bereich verfügt und damit auch keine fachlichen beratenden Aufgaben wahrnehmen kann. Klingt dieser Bedarf in Einzelgesprächen an, vermittelt die Schlüsselperson an adäquate Beratungseinrichtungen weiter.

5.2.2 Informationen zur Qualitätsentwicklung

Die Frage, welche Informationen relevant für die Qualitätsentwicklung der Einrichtungsebene oder der Präventionsinfrastruktur insgesamt sind, sollte von den beteiligten Institutionen zuvor geklärt und abgestimmt werden. Die Schlüsselpersonen sollten von diesen Informationsbedarfen in Kenntnis gesetzt werden, doch kann, wie zuvor schon erwähnt, nicht erwartet werden, dass die

Schlüsselpersonen diese Informationen in Gänze sammeln. Das Gespräch zwischen den Akteuren zu den Informationsbedarfen dient der Sensibilisierung der Schlüsselperson und zur Auftragsklärung.

Einige Anhaltspunkte für relevante Informationen zur Qualitätsentwicklung hat das Themencluster zusammengestellt:

Abbildung 14: Informationen zur Qualitätsentwicklung

Themeninteressen der Communities und Zielgruppen

- ▶ Allgemeine Interessenslagen der Communities und Zielgruppe
- ▶ Interessante (vorhandene und neue) Themen aus den Bereichen Erziehung, Bildung, Gesundheit etc.
- ▶ Passende Formate
Vorträge, Workshops, Gesprächsrunden, Großveranstaltungen etc.
- ▶ Beratungsbedarf zu bestimmten Aspekten

Einschätzungen zum Angebotszuschnitt

- ▶ Passende Rahmenbedingungen für eine Angebotsteilnahme
Zeit, Wochentag, Ort, Anmeldewege und -bedingungen, Kosten
- ▶ Passende Rahmenbedingungen zum Aufsuchen von Einrichtungen
Öffnungszeiten, Wege der Erreichbarkeit und Präsenzzeiten von Fachkräften
- ▶ Hinderungsgründe an Angeboten teilzunehmen / Einrichtungen aufzusuchen
- ▶ Einschätzung zur Verortung von Angeboten im Sozialraum
- ▶ ‚Erfolgsmodelle‘ der Vergangenheit aus Sicht der Zielgruppe
- ▶ Passende Anspracheformate/Verbesserung der Werbung
- ▶ Einschätzung zur personellen Besetzung von Einrichtungen
Subjektives Empfinden, ob Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus bestimmten Gründen (Geschlecht, Alter, Kompetenz) für die jeweilige Community oder Zielgruppe (nicht) als Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner geeignet sind.
- ▶ Sprachhindernisse
Welche Sprache? Wo treten Hindernisse auf?

Strukturen und kulturelle Besonderheiten einzelner Communities und Zielgruppen

- ▶ Allgemeine Informationen zu Lebensverhältnissen
Wo leben sie? Wie leben sie? Welche Ressourcen haben sie?
- ▶ Familiäre Lage
z. B. Alleinerziehend, Großfamilie, Kita-/Schulkinder usw.
- ▶ Spezielle formale oder informelle Netzwerk-/Kommunikationsstrukturen der Communities
- ▶ Bestehende institutionelle Einbindung der Communities und Zielgruppen im Sozialraum
- ▶ Informationen zu kulturellen Unterschieden
- ▶ Rückmeldungen über aktuelle, kurzfristige Entwicklungen und Veränderungen von Lebenswelten

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3 Wege der Informationsvermittlung zwischen Community, Schlüsselperson und Einrichtungsebene

Für die Informationssammlung von Bedarfen und Rückmeldungen aus der Community durch die Schlüsselperson bieten sich unterschiedliche Verfahrenswege an. Auch hier gilt, dass von vornherein mit Unterstützung einer Fachkraft genau abgewogen werden muss, welche Ansprachebedarfe die Community und welche Möglichkeiten und Präferenzen die Schlüsselperson hat.

Eine für die Communities niedringschwellige Form der Beteiligung ist **das direkte Gespräch** mit der Schlüsselperson im Einzelkontakt, bei dem die Informationen zu Bedarfen **im ‚Nebenbei‘** fließen. Werden speziellere Informationen notwendig, Bedarfe nicht erkennbar und/oder ermöglicht es eine offene Gesprächsatmosphäre, kann der Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin auch **strukturiert in einem informellen Rahmen befragt** werden.

Eine weitere Variante der Informationsgewinnung ist das Angebot an die Communities, ihre **Bedarfe aktiv an die Schlüsselperson zu melden**. Die Informationswege müssen hier an die Möglichkeiten der Community angepasst werden. Denkbar ist das Angebot, ein direktes Gespräch zu führen beispielsweise über Sprechstunden an wichtigen Ankerstandorten (wie Kinderspielplätzen, Jugendzentren, Moscheegebäuden) oder über ein dienstliches (Mobil-)Telefon. Auch verschiedene Möglichkeiten schriftlich Bedarfe zu äußern, können angeboten werden wie beispielsweise über Kummerkästen, mobile Kurzmittteilungen, E-Mail oder Soziale Medien. Wichtig ist jedoch hierbei, dass die Community weiß, wo und wie sie ihre Bedarfe mitteilen kann. Über Aushänge, Visitenkarten,

Zeitungsberichte, Postings in Sozialen Netzwerken etc. müssen diese Angebote bekannt gemacht werden.

Ein eher höherschwelliger Weg, um Informationen aus der Community zu erhalten, sind **formalere Abfragemethoden**. Der Einsatz von Fragebögen und die Durchführung beispielsweise von Teilnehmungsworkshops eignen sich jedoch nicht für alle Zielgruppen und für jede Engagierte oder jeden Engagierten. Entscheidet sich die Schlüsselperson jedoch dafür, ist eine enge Begleitung in der Vorbereitung und gegebenenfalls auch in der Durchführung durch eine Fachkraft notwendig, damit die Methode zielführend gestaltet ist.

Über Vereinbarungen zur Weitergabe von gesammelten Bedarfen muss dann der Wissenstransfer zur Einrichtungsebene erfolgen. Auch hier sind unterschiedliche Verfahrenswege denkbar: Die Schlüsselperson kann die Informationen **mündlich** mehr oder weniger strukturiert an die begleitende Fachkraft weitergeben, die dann die weitere Informationsverarbeitung übernimmt. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die Schlüsselperson mit einem **einheitlichen Dokumentationsbogen** arbeitet und diesen regelmäßig an eine zentrale Adresse oder an die begleitende Fachkraft sendet. Eine feste Struktur (Stichtagsregelung, zentrale ‚Sammelstelle‘) kann bei beiden Verfahren verhindern, dass Informationen verloren gehen. Empfohlen wird, dass die Informationen in **regelmäßigen Austauschgesprächen** zwischen den beteiligten Einrichtungen im Sozialraum und den Schlüsselpersonen abgefragt werden. Dies bietet den Vorteil, dass im Gespräch eine Gesamtchau der Bedarfe bisher schwer zu

erreichender Communities und Zielgruppen stattfinden kann, Rahmeninformationen zu den Rückmeldungen besprochen und subjektive Einschätzungen der Schlüsselpersonen hinterfragt werden können sowie eine gemeinsame Reflektion und Diskussion der Einrichtungen und Schlüsselpersonen zur Bedarfslage und Angebotsstruktur erfolgen kann.

Damit das professionelle System auch in seiner Breite durch die zusätzlichen

Informationen eine Ergänzung erfährt und die Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen mitgetragen und -gestaltet wird, sollten nicht nur die Führungskräfte sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtungen über die Rückmeldungen und Bedarfe aus der Community informiert werden. Gleichzeitig sollten die Ergebnisse auch an übergeordnete Entscheidungs- und Planungsstellen in der Kommune weitergeleitet werden.

5.2.4 Informationsverarbeitung zur Qualitätsentwicklung der Einrichtungsebene

In einem auf strategischer und operativer Ebene transparent geregelten strukturierten Bearbeitungsverfahren werden die Ergebnisse Teil eines Qualitätsentwicklungsprozesses der Angebots- und Netzwerkstruktur. Liegen die Ergebnisse der Schlüsselpersonen respektive der Communities des Sozialraums gebündelt vor, sind die nächsten Bearbeitungsschritte zunächst gemeinsam durch die im Sozialraum verorteten Einrichtungen zu

bearbeiten. Dieses Einrichtungsnetzwerk sollte Teil eines gesamtkommunalen tiefengestaffelten Netzwerks sein, in das alle Ergebnisse und offenen Fragen weitergeleitet werden. Über ein Workshopformat sollte das kleinräumige Einrichtungsnetzwerk die Informationen gemeinsam für die Qualitätsentwicklung aufbereiten. Die Aufbereitung und Umsetzungsplanung kann in folgenden Bearbeitungsschritten erfolgen:

Abbildung 15: Bearbeitungsschritte zur Informationsverarbeitung auf der Einrichtungsebene

Bearbeitungsschritt	Mögliche Leitfragen
Sortieren und Differenzieren Themenbereiche, Communities und Zielgruppen, angesprochene Einrichtungen und Entscheiderinnen und Entscheider	Welche Rückmeldungen/Bedarfe gab es zu den verschiedenen Themenbereichen (Erziehung, Bildung, Gesundheit, Soziales etc.)? Welche Communities und Zielgruppen haben welche Bedarfe? Welche Informationen sind für welche Einrichtung und/oder welche Entscheidungsebene relevant?
Gegebenenfalls: Übersetzungsschritt	Was lässt sich aus einer Gesamtschau der Bedarfe ableiten? Was heißen die Ergebnisse in zusammengefasster abstrahierter Form? → Weiterleitung der Ergebnisse in das Produktionsnetzwerk und an strategische Planungsebene
Bezug auf die Angebotsstruktur	Was müssen wir gemeinsam im Sozialraum und jeweils in den Einrichtungen ändern? Was ist durch andere Institutionen in der Kommune zu bearbeiten? → Weiterleitung der Ergebnisse in das Produktionsnetzwerk und an strategische Planungsebene
Realitäts-/Machbarkeitscheck	Welche Rückmeldungen und Bedarfe können bearbeitet/in die Qualitätsentwicklung einbezogen werden? Welche – gut begründet – können nicht bearbeitet/in die Qualitätsentwicklung einbezogen werden? Was oder wer bleibt dann auf der Strecke? Was muss für eine Bearbeitung auf der operativen Ebene zunächst auf strategischer Ebene entschieden werden? → Weiterleitung der Ergebnisse in das Produktionsnetzwerk und an strategische Entscheidungsebene

Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen und zur gemeinsamen Reflektion	Wie und nach welchem Zeitplan setzen wir gemeinsame Anforderungen um? Wie, ab und bis wann bearbeiten wir die einrichtungsbezogenen Veränderungsprozesse mit welchem Ziel? Wann treffen wir uns zur gemeinsamen Reflektion der Ziele und Umsetzungsprozesse? → Weiterleitung der Ergebnisse zur Ab-/Zustimmung an strategische Entscheidungsebene
Informationen für die Schlüsselpersonen	Wer gibt die Ergebnisse der Planungen in welcher Form an die Schlüsselpersonen weiter, damit ein Feedback zurück an die Community geht?

Quelle: Eigene Darstellung

Wurden gemeinsame und einrichtungsbezogene Strategien auf der Grundlage von Bedarfen und Rückmeldungen aus den Communities gemeinsam entwickelt, erfolgt in Abstimmung mit der gesamt kommunalen Ebene dann die Feinplanung und Umsetzung in den jeweiligen Einrichtungen. Die Passgenauigkeit von Veränderungen auf der Angebotsebene im Hinblick auf Communities und Bedarfe müssen dabei im weiteren Verlauf regelmäßig über fachliche Reflektion mit den anderen Einrichtungen und Feedbacks durch die Schlüsselpersonen und Communities überprüft werden.

An dieser Stelle ist zu betonen, dass die grundlegende Rückendeckung der Entscheidungsebene für einen Qualitätsentwicklungsprozess auf Basis von niedrighwelligen Rückmeldungen aus den Communities wesentlich ist, damit der Qualitätsgewinn gelingen kann. Bedenken auf dieser Ebene würden zeitaufwendige Begründungs- und Rückkopplungsschleifen zwischen operativer und strategischer Ebene bedingen, die niedrighwellige Beteiligungsprozesse konterkarieren. Hiermit soll jedoch keinesfalls ein Prozess empfohlen werden, der ein vom gesamt kommunalen Geschehen losgelöstes Vorgehen im Sozialraum begünstigt. Ziel ist es vielmehr, einen Qualitätsentwicklungsprozess zu gestalten, bei dem die Denk- und Handlungsweisen der Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsebenen ineinandergreifen.

Die strategischen Entscheidungs- und Planungsebenen

- gehen auch auf ihrer Ebene vernetzt vor,

- führen dabei die Ergebnisse der Bedarfsermittlung mit weiteren sozialräumlichen Daten zusammen,
- diskutieren und integrieren übergeordnete Entwicklungserfordernisse in die gesamt kommunale Strategie zum Ausbau einer sozialinklusiven Infrastruktur,
- bearbeiten Ressourcen- und Umsteuerungsfragen, die die erforderlichen Veränderungen auf der operativen Ebene ermöglichen,
- stellen die Informationsweitergabe bzw. -rückkopplung in den Sozialraum sicher und
- bieten der operativen Ebene Rahmenbedingungen für eine zielführende und kurzfristige Bearbeitung von Bedarfen.

Durch die Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt, eine ineinandergreifende Struktur von strategischer und operativer Ebene sowie über ein transparentes Bearbeitungsverfahren auf kleinräumiger und gesamt kommunaler Ebene entsteht dann eine weiterentwickelte Angebotsstruktur, die im Sinne einer Präventionskette miteinander verzahnt ist, die bislang schwer erreichbare Gruppen bedarfsorientiert anspricht, nachhaltig verankert sowie flexibel anpassbar ist.

6 Zusammenfassende Hinweise

6.1 Kompetenzen und Qualifikationen der Schlüsselpersonen

Die Schlüsselpersonen benötigen für die Aufgaben im Beteiligungsmodell einige zentrale Kompetenzen, die sie selbst mitbringen müssen. Trotz Begleitung und Anregungen durch eine Fachkraft, benötigen sie eine gewisse Selbstorganisation, wenn sie die Informationen und Rückmeldungen zwischen Einrichtungen und Community vermitteln. Die Brückenfunktion der Schlüsselpersonen erfordert für die Kontaktaufnahme zur Community grundsätzlich ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und eine entsprechende offene Grundhaltung. Eine Haltung, die sich im respektvollen und wertschätzenden Umgang mit solchen Menschen widerspiegelt, die möglicherweise nicht ganz den eigenen Lebens- oder Wertvorstellungen entsprechen, sollte gegeben sein. Eine gute bestehende Vernetzung innerhalb der Community bzw. gute Kenntnisse über die Lebenssituation der Zielgruppe ermöglicht schon zu Beginn die Nutzung der direkten Informationswege. Offenheit sowie Interesse für unterschiedliche Lebensweisen und Bedarfe sind neben einer guten Kommunikationsfähigkeit und einem sicheren Auftreten Kompetenzen, die der Schlüsselperson den wiederkehrenden Kontakt mit der Community erleichtert. Aufmerksamkeit und Sensibilität sind gefragt, damit Bedarfe die nicht klar geäußert werden, trotzdem wahrgenommen werden.

Ein wesentlicher Teil des Handwerkzeugs, das die Schlüsselpersonen benötigen, muss jedoch von der institutionellen Ebene eingebracht werden. Als Informationsvermittlerin oder Informationsvermittler zwischen Einrichtungsebene und Community braucht die Schlüsselperson eine gewisse Übersetzungskompetenz, um die Informationen zwischen den unterschiedlichen Sprachkulturen von fachlicher Einrichtungsebene und der Lebenswelt der Zielgruppen verständlich zu übertragen. Hierbei kommt jedoch den Fachkräften eine erheblich entscheidendere Rolle zu, denn deren Aufgabe ist es, die Anforderungen für die Schlüsselpersonen in diesem Bereich so gering wie möglich zu halten, sodass vor allem hier eine Anpassung stattfinden muss.

Die institutionelle Ebene muss weiterhin sicherstellen, dass durch Workshops und Qualifizierungsmaßnahmen reflexive Kompetenzen vermittelt werden,

um Überforderungssituationen bei den Schlüsselpersonen zu verhindern. Sowohl durch die Brückenfunktion zwischen den zwei Interessensgruppen als auch durch den intensiven Kontakt mit Menschen aus Communities, die mitunter im Gespräch persönliche Problemlagen vermitteln, müssen die Schlüsselpersonen in die Lage versetzt werden mit diesen Herausforderungen umzugehen ohne, dass sie selbst damit belastet werden. Zentral sind hier die Fähigkeiten, sich von den Problemen anderer innerlich abgrenzen zu können, eigene Grenzen in Aufgabenfeldern zu erkennen und diese auch für sich bei den Interessensgruppen durchsetzen zu können. Neben dem Erlernen oder dem Ausbau dieser Fähigkeiten müssen die Schlüsselpersonen von der institutionellen Ebene die Möglichkeit einer regelmäßigen Reflektion mit den Fachkräften und/oder weiteren Schlüsselpersonen erhalten.

Die Aneignung von konkretem Wissen, hilft den Schlüsselpersonen sicherer in den Handlungsfeldern „Informationsvermittlung“ und „Informationssammlung/Bedarfsabfrage“ zu werden und sichert daneben auch die Qualität des Vorhabens. Für die grundlegende Wissensvermittlung bieten sich Themen wie „Sinn und Zweck des Vorhabens“, „Übersicht und Aufgaben kommunaler Angebote und Strukturen“, „Ziele und Abläufe der Einrichtungen vor Ort“, „Ansprachewege und Ansprachebedarfe verschiedener Milieus“, „Wissen und Wissensbedarfe zu bestimmten Communities und Zielgruppen vor Ort“. Hier ist jedoch daran zu denken, dass das zu vermittelnde Wissen den Möglichkeiten der Engagierten anzupassen ist.

Qualifizierungen im Bereich von Kommunikation, Wahrnehmung, Informationsverarbeitung und -dokumentation vermitteln den Schlüsselpersonen Instrumente, die ihre Handlungskompetenzen unterstützen und erweitern. Ziel dieser und möglicher anderer Qualifizierungen (z. B. Moderation, Mediation, EDV-Training, Öffentlichkeitsarbeit) sollte jedoch neben der Vermittlung von Kompetenzen, die vor allem für das Beteiligungsmodell und somit die institutionelle Ebene wichtig sind, immer auch die Bildungsbedarfe der Schlüsselpersonen sein. Das Beteiligungsmodell soll aktiv die Fort- und Selbstbildung dieser ehrenamtlichen

Akteurinnen und Akteure zur Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe durch

Empowerment, neues Wissen und Handlungskompetenzen fördern.

6.2 Stolpersteine in der Kooperation von institutioneller Ebene und Schlüsselpersonen

Die Schlüsselpersonen bilden durch ihre Mittlerfunktion die zentralste Position im vorgestellten Modell. Es liegt auf der Hand, dass hier bedeutende Stolpersteine und ebenso große Gestaltungsmöglichkeiten für die erfolgreiche Umsetzung des Modells liegen. Einige Herausforderungen sind bereits vor Beginn des Vorhabens absehbar und sind daher von vornherein abschwächbar oder durch erhöhte Aufmerksamkeit schnell positiv zu wenden.

Zunächst sind Herausforderungen zu nennen, die mit der Schlüsselperson und der Rollenerwartung zusammenhängen. Neben der Hauptproblematik, dass entweder keine Schlüsselpersonen für gewisse Communities und Zielgruppen bekannt sind oder in Frage kommende Personen nicht gewonnen werden können (Hinweise zur Akquise s. 4.2.1 Auswahl von Einrichtungen, Schlüsselpersonen und Communities) kann es sein, dass die ausgewählten Engagierten wider Erwarten keinen Zugang zu der Gruppe finden oder von dieser nicht akzeptiert werden und somit weder Informationen an sie herangetragen noch Bedarfe eruiert werden können. Hier sind offene Gespräche zwischen begleitender Fachkraft und der Schlüsselperson notwendig. Grundlage für die Problemanzeige und -bearbeitung ist eine vertrauensvolle Beziehung der Akteure, da die Schlüsselperson deutlich machen muss, dass sie die eigenen und die Erwartungen der Fachkraft nicht erfüllen kann. Eine Analyse der Herausforderungen sowie die Reflexion bisheriger Kontaktversuche und Ansprachewege können neue Möglichkeiten für einen (verbesserten) Zugang aufzeigen. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass in dieser, für die Schlüsselperson höchst sensiblen Situation eine enge Begleitung gewährleistet ist, um Frustrationen zu vermeiden und rechtzeitig ein unter Umständen unrealistisches Vorhaben abgestimmt zu beenden.

Diese enge Begleitung mit offenen und reflektierenden Gesprächen ist ebenso notwendig wenn deutlich wird, dass die Schlüsselperson unvollständige oder falsche Informationen in die Community trägt. Wesentlich ist hierbei jedoch zunächst, dass eruiert wird, welche Informationen an die Schlüsselperson

unzureichend vermittelt wurden um hier so umzusteuern, dass die Informationsgrundlage zur Weitergabe an die Community für die Schlüsselperson stimmig ist. Hier ist zu betonen, dass die Problembearbeitung der Einrichtungsebene im Beteiligungsmodell immer mit einer Selbstkritik beginnen sollte und niemals mit einer Schuldzuweisung in Richtung der ehrenamtlich Tätigen. Grundprinzip ist, dass die Fachkräfte alle notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, damit die Ehrenamtlichen die übernommene Rolle bestmöglich ausüben können. Gibt es Störungen, sollte zunächst die Einrichtungsebene nach Änderungsmöglichkeiten im eigenen System suchen.

Eine ganz besondere Herausforderung für die institutionelle Ebene ist es, wenn Schlüsselpersonen ihre Rolle zweckentfremden. Hier sind unterschiedliche Szenarien denkbar, die mehr oder weniger große negative Auswirkungen auf das Modell haben. Die Schlüsselperson kann beispielsweise durch das Empowerment und den Wissensvorsprung gegenüber der Community bevormundend auftreten. So könnten Hinweise und Ratschläge an die Menschen gegeben werden, die sowohl von der Haltung als auch dem fachlichen Knowhow deutlich über die Mittler-Rolle der Schlüsselperson hinausgehen. Eine Schwierigkeit entsteht auch, wenn die Schlüsselperson auf Grundlage ihrer eigenen Wertvorstellungen Bedarfe für gesellschaftliche Gruppen meldet, die aber nicht selbst aus der Community benannt wurden oder aus ihr ablesbar sind. Ein wertschätzendes und reflektierendes Gespräch über die Rolle, Aufgaben und Grenzen der Schlüsselpersonen kann vor allem in Gruppensettings ein hilfreiches Instrument zur Bearbeitung dieser Schieflage sein. Besonders heikel kann es werden, wenn der/die Engagierte in der Rolle als Schlüsselperson im Kontakt mit der Community zugleich starke andere Interessen verfolgt (z. B. von politischen oder religiösen Gruppierungen). Dies kann den vertrauensvollen Kontakt, der zwischen den Akteursebenen besteht, erheblich stören und im schlimmsten Fall sogar einen Vertrauensverlust der angesprochenen Community bedeuten. Ein Bearbeitungsgespräch ist hier sofort

notwendig, kann jedoch in einer Situation, in der sowohl die institutionelle Ebene als auch die Schlüsselperson ihre Eigeninteressen wahren wollen, konfliktreich sein. Eine zu Beginn des Vorhabens geschlossene Vereinbarung kann zwar durchaus Grundlage eines Klärungsgesprächs sein, jedoch ist die institutionelle Ebene einer Schlüsselperson nicht weisungsbefugt. Eine Lösung dieser Diffusität ist nur über Gespräche und Verständigung herbeizuführen. An dieser Stelle klingt jedoch an, dass bereits zu Beginn des Vorhabens unter den Modellpartnern zu regeln ist, unter welchen Umständen und durch wen Schlüsselpersonen aus dem Vorhaben wieder ausgeschlossen werden können. Nur mit dieser klaren Vereinbarung, die nur in sehr wenigen Härtefällen anwendbar sein darf, können unfruchtbare Kooperationen transparent im Vorhaben beendet werden.

Aber nicht nur in der Rolle der Schlüsselpersonen können Stolpersteine gefunden werden. Vor allem auf institutioneller Seite kann es zu bedeutenden Schwierigkeiten kommen, z. B. wenn die Einrichtungsebene intransparent arbeitet und entscheidet, in der Informationsvermittlung ein unzuverlässiger Partner ist oder auch wenn die Schlüsselperson zu wenig Unterstützung erhält. Ein jederzeit für die Schlüsselperson transparentes Verfahren bei der Bearbeitung der übermittelten Bedarfe muss gegeben sein. Entstehen Frustration und Enttäuschung auf Seiten der Schlüsselperson und wird keine Selbstwirksamkeit erlebt, sinkt die Motivation zur weiteren Zusammenarbeit mit der Einrichtungsebene. Die Zuverlässigkeit der Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in den Einrichtungen, die ausreichend Zeit sowohl für die Informationsvermittlung und -abfrage, Beratung und Reflektion als auch für weitergehende Unterstützung einsetzen, muss jederzeit gegeben sein. Hier ist noch einmal die Unterstützung der strategischen Ebene zu nennen, die das Vorhaben ideell und mit zusätzlichen Ressourcen fördern muss. Eine

verbindliche Kooperationsvereinbarung auf Einrichtungsebene, in der das Aufgabenprofil und der Ressourceneinsatz der begleitenden Fachkräfte geregelt sind, kann Störungen in der Zusammenarbeit vorbeugen. Kommt es dennoch zu einer unzureichenden Begleitung, müssen konkrete Kommunikations- und Verfahrenswege für die Schlüsselpersonen bekannt und ein transparentes Beschwerdemanagement auf Einrichtungsebene zuvor ebenfalls vereinbart sein.

Hier sei noch einmal auf die Verantwortung der begleitenden Fachkraft und der Einrichtungsebene insgesamt verwiesen, die Ehrenamtlichen vor unrealistischen Erwartungen und Überforderungssituationen zu schützen. Orientierungspunkte der Begleitung müssen immer die Möglichkeiten, Grenzen und persönlichen Bedarfe der Schlüsselpersonen sein, die dann mit den Erwartungen der institutionellen Ebene abgeglichen werden.

Ein weiteres Problemfeld kann sich innerhalb der Entscheidungsstruktur entwickeln. Werden das Beteiligungsmodell und/oder die Bedarfe der Schlüsselpersonen und Communities auf Einrichtungsebene und weiter auf der strategischen Entscheidungsebene nicht ernst genommen, kommt es zur ‚Scheinbeteiligung‘. Die Möglichkeit, die Präventionsinfrastruktur eng mit den Communities zu verknüpfen und einen Qualitätsentwicklungsprozess anzustoßen, der die Angebote stärker an den Bedarfen der zu erreichenden Menschen ausrichtet, wird dann zum Großteil ungenutzt bleiben. In einer Art selbsterfüllenden Prophezeiung würde es wieder nicht oder kaum gelingen, die so genannten „schwer Erreichbaren“ zu erreichen und zu beteiligen. Um dies zu vermeiden, ist ein Umdenken der institutionellen Ebene dringend geboten. Ein gesamtkommunaler Leitbild- und Qualitätsentwicklungsprozess aller Arbeits- und Entscheidungsebenen ist daher Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Beteiligungsmodells.

6.3 Checkliste zu klärender Prozessfragen

Die bisher beschriebenen Verfahrenswege und Leitlinien zum Beteiligungsmodell dienen als Empfehlungen und Denkanstöße für Kommunen, die sich mit dem Gedanken tragen, dieses Vorhaben umzusetzen und damit konstruktiv die Handlungsfelder „Sozialinklusives Unterstützungssystem“ sowie „Strategische

Förderung und Weiterentwicklung des Bürgerschaftlichen Engagements“ miteinander verbinden wollen.

Im Folgenden werden Leitfragen formuliert, die den beschriebenen Umsetzungsempfehlungen und Herausforderungen zuzuordnen sind und interessierten

Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern sowie Fachkräften als strukturierendes Unterstützungsinstrument

bei der Umsetzung des Modells vor Ort dienen können:

Abbildung 16: Checkliste zu klärender Prozessfragen

Grundsätzliches vorab
Gibt es einen gesamtkommunalen Leitbild- und Qualitätsentwicklungsprozess aller Arbeits- und Entscheidungsebenen?
Wer leitet das Vorhaben?
Was ist Ziel des Vorhabens? Wie ist es mit der gesamtkommunalen Strategie verbunden?
Wer unterstützt das Vorhaben auf Entscheidungsebene?
In welche gesamtkommunale Netzwerkstruktur ist das Vorhaben eingebunden?
Wer koordiniert das Vorhaben?
Welche Sozialräume sind besonders in den Blick zu nehmen?
Wer ist an der Auswahl von Akteuren und der Klärung von Verfahrensfragen vor Ort beteiligt?
Identifikation der Communities und Zielgruppen
Welche schwer zu erreichenden Communities und Zielgruppen gibt es im Sozialraum?
Welche (subjektiven und objektiven) Quellen gibt es oder müssen genutzt werden, um die Communities und Zielgruppen identifizieren zu können?
Sollen nur bereits bestehende Communities angesprochen werden oder sollen auch Zielgruppen erreicht werden, die bisher keine feste Gemeinschaft bilden? Welche Interaktionsformate/Settings müssten dann für welche Zielgruppen geschaffen werden, die befördern, dass sich aus den Angehörigen dieser jeweiligen Zielgruppen schließlich entsprechende Communities entwickeln?
Wer ist für diesen Prozess verantwortlich und wer leitet diese Settings?
Welche Ansprachebedarfe haben die Communities und gegebenenfalls Zielgruppen, wo trifft man sie und durch wen erreicht man sie am Besten?
Welche Gruppen können durch das neue System erreicht werden und wo gibt es noch immer Lücken?
Einbindung von Schlüsselpersonen
Welches Aufgabenprofil sollen die Schlüsselpersonen haben? Was soll ihre Rolle sein? Was können Motivationsfaktoren der Schlüsselpersonen für das Engagement sein?
Was sind die konkreten Bedingungen der Zusammenarbeit? Welche Unterstützungs- und Fortbildungsleistungen können die Schlüsselpersonen erwarten?
Durch welche Verfahren können Schlüsselpersonen identifiziert werden?
Wer spricht in Frage kommende Personen auf welche Weise an und hält dann den Kontakt?
Welche schriftlichen Informationen benötigen die in Frage kommenden Personen, um sich entscheiden zu können?
Welche Aspekte sind für eine Zusammenarbeit mit der Schlüsselperson abzustimmen und schriftlich zu vereinbaren?
Welche Aspekte gehören zur künftigen Begleitung der Schlüsselperson (Reflektion, Begleitung, Unterstützung, Austausch etc.)? In welchem Rahmen geschieht dies?
Wer ist künftige Ansprechpartnerin/künftiger Ansprechpartner für die Schlüsselpersonen? Welches Aufgabenprofil gehört dazu?
Welches Beschwerde- und Konfliktmanagement gibt es im Vorhaben? Wer muss davon Kenntnis haben?
Unter welchen Umständen und durch wen können Schlüsselpersonen in welchem Ausnahmefall wieder ausgeschlossen werden?

Einbindung von Einrichtungen

Welche Einrichtungen sind in das Modellvorhaben einzubeziehen? Wer ist vor Ort? Wer ist aus dem gesamtkommunalen Kontext wichtig? Welche Relevanz haben die Einrichtungen für die Menschen?

Welche Anforderungen gibt es an die sich beteiligenden Einrichtungen? Welche Ressourcen braucht es?

Unterstützt die Entscheidungsebene/der Träger das Vorhaben ideell und mit Ressourcen?

Wer spricht die Einrichtungen an? Welche Informationen benötigen die Einrichtungen um sich entscheiden zu können?

Welche Aspekte muss eine Kooperationsvereinbarung als Grundlage einer transparenten und abgesicherten Zusammenarbeit abdecken?

Begleitung der Schlüsselpersonen

Welche Unterstützung benötigt die Schlüsselperson damit sie ihre Aufgabe bestmöglich erfüllen kann?

Welche Qualifizierungsbedarfe hat die Schlüsselperson?

Welche Ansprachewege für die Informationsvermittlung in die Communities bieten sich aufgrund der Möglichkeiten und Ressourcen der Schlüsselperson und des Ansprachebedarfs der zu erreichenden Gruppe an?

Welche Ansprachewege für die Informationssammlung zu Bedarfen der Communities bieten sich aufgrund der Möglichkeiten und Ressourcen der Schlüsselperson und des Ansprachebedarfs der zu beteiligenden Gruppe an?

Welche Themen und Formate bieten sich für eine Reflektion der Tätigkeiten der Schlüsselperson an?

Informationsmanagement

Welche Austauschformate sind erforderlich (für die Einrichtungen, für die Schlüsselpersonen und für das Vorhaben)? Was sind die jeweiligen Themen und wie findet eine Verzahnung zwischen den Netzwerken statt?

Welche Informationen werden zu welchen Angeboten und Einrichtungen aufbereitet? Was ist für wen (Fachkräfte, Schlüsselpersonen, Communities) wichtig? Welches schriftliche Format ist praktikabel?

Welches Verfahren bietet sich für Einrichtungen und Schlüsselpersonen an, dass verlässlich neue Informationen an Schlüsselpersonen weitergegeben werden?

Welche Informationen aus den Communities und gegebenenfalls Zielgruppen sind relevant für die Qualitätsentwicklung der Einrichtungsebene oder der Präventionsinfrastruktur insgesamt?

Wie werden die Bedarfe durch die Schlüsselpersonen dokumentiert?

Welche Struktur für die Weiterleitung der (dokumentierten) Bedarfe von Schlüsselperson an Einrichtungsebene bietet sich an?

Welches Bearbeitungsverfahren ist nach Erhalt der erhobenen Bedarfe auf Einrichtungsebene notwendig? Wer wird einbezogen? Was sind die einzelnen Schritte? Wer leitet das Verfahren?

Welches Informationsmanagement ist Richtung strategischer Entscheidungs- und Planungsebene notwendig? Welches Bearbeitungsverfahren ist auf dieser Ebene notwendig?

Wie werden die Schlüsselpersonen über die Ergebnisse des Bearbeitungsverfahrens informiert?

Wie, wo und durch wen werden der Erfolg und die Passgenauigkeit von Veränderungen auf der Angebotsebene erhoben?

7 Expertise Dr. Serge Embacher (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Berlin)

Berlin, im Dezember 2014

Expertise von Dr. Serge Embacher

für das Landesmodellvorhaben „Kein Kind zurücklassen! – Kommunen in NRW beugen vor“ im Auftrag des Instituts für soziale Arbeit e. V.

Reflektion der Sitzung des Themenclusters „Einbindung der Zivilgesellschaft“ vom 22. Oktober 2014

Einordnung des Modells in den Gesamtkontext des kommunalen Handelns

Einordnung in den Kontext des Themas Engagement und soziale Inklusion

0 – Zusammenfassung

Im Rahmen des Landesmodellvorhabens Nordrhein-Westfalen unter dem Titel „Kein Kind zurücklassen! – Kommunen in NRW beugen vor“ fand am 22. Oktober 2014 in Wuppertal die abschließende Sitzung des Themenclusters „Einbindung der Zivilgesellschaft“ statt. Hier wurde das von der Landeskoordinierungsstelle in Kooperation mit Vertreterinnen und Vertretern der 18 Modellkommunen entwickelte Beteiligungsmodell abschließend diskutiert.

Das Beteiligungsmodell orientiert sich an der Erkenntnis, dass die öffentliche Hand bei der Prävention von Fehlentwicklungen in der Erziehung und Bildung von Kindern und Jugendlichen auf die Mitwirkung einer aktiven Bürgergesellschaft angewiesen ist. Staatliche Präventionspolitik muss an Grenzen stoßen, wo die exkludierten „Communities“ in den Vorstädten und „Problemvierteln“ mit den herkömmlichen Mitteln der Verwaltung (Bescheide, Hausbesuche, „intellektuell“ anspruchsvolle Ansprache) kaum noch zu erreichen sind. Daher bedarf es der ehrenamtlichen Ergänzung hauptamtlicher Sozialarbeit vor allem in den Bereichen Kinder- und Jugendhilfe, Bildung, Gesundheit und Soziales.

Das Beteiligungsmodell sieht vor diesem Hintergrund insbesondere den Einsatz von Schlüsselpersonen vor, die durch ihr bürgerschaftliches Engagement Brücken bauen zwischen der Lebenswelt der Betroffenen und den „offiziellen“ Systemen der sozialen Hilfe und damit Wege zu einer vorausschauenden oder vorsorgenden Sozialpolitik ebnen. Die vorliegende Expertise gelangt insgesamt zum Schluss, dass dieses Konzept geeignet

ist, tatsächlich einen gesellschaftlichen Zustand zu erreichen, in dem – anders als heute noch – tatsächlich kein Kind zurückgelassen wird. Staat und Bürgergesellschaft stehen hierbei in einem komplementären Verhältnis und arbeiten in einem anspruchsvollen Sinne „Hand in Hand“.

Zur vollständigen Einlösung des mit dem Beteiligungsmodell verbundenen inklusiven Anspruchs bedarf es allerdings weitergehender sozialpolitischer, fiskalischer und organisatorischer Voraussetzungen, die aktuell nicht gegeben und auch im Rahmen des Landesmodellvorhabens nicht realisierbar sind, die es aber – vor allem im Horizont der zu erwartenden gesellschaftlichen Inklusionsgewinne – in den nächsten Jahren seitens der Politik vordringlich zu schaffen gilt.

1 – Reflektion der Sitzung des Themenclusters Einbindung der Zivilgesellschaft

Die Sitzung des Themenclusters am 22. Oktober 2014 diente der abschließenden Diskussion des „Modells zur systematischen Beteiligung benachteiligter Zielgruppen“ (künftig: Beteiligungsmodell). Das Beteiligungsmodell sieht im Wesentlichen vor, dass eine präventive Kinder- und Jugendhilfe künftig so organisiert werden soll, dass die Arbeit der kommunalen Behörden bzw. der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe durch ehrenamtlich wirkende Schlüsselpersonen unterstützt wird. Diese Schlüsselpersonen sollen eine Brückenfunktion zwischen der staatlich organisierten Struktur der Kinder- und Jugendhilfe auf der einen und den Lebenswelten von bestimmten „Communities“ (vor allem im migran-tischen Milieu, aber auch anderen sozial benachteiligten Gruppen) auf der anderen Seite erfüllen.

Das Beteiligungsmodell reagiert damit auf den Umstand, dass zwar allen Kindern und Jugendlichen – und damit verbunden ihren Familien – gleiche Rechte auf soziale Teilhabe und Versorgung zustehen, dass deren Inanspruchnahme aber nicht immer (oder sogar häufig nicht) erfolgt, sei es aus Unkenntnis der Betroffenen, sei es aus mangelnder Erfüllung der elterlichen Fürsorgepflichten oder aus anderen Gründen (wie z. B. fehlende Sprachkenntnisse bei Zuwandererfamilien oder prekären Lebensverhältnissen in sozial benachteiligten Familien). Die Idee, dass an der Nahtstelle zwischen Staat (Kommune) und Betroffenen das Ehrenamt eine wichtige Funktion übernehmen kann, ist die pragmatische Reaktion auf einen Mangel, der durch medial „skandalisierte“ Einzelfälle immer wieder ins öffentliche Bewusstsein gelangt. Falls das Beteiligungsmodell erfolgreich implementiert werden kann, wäre dies ein Beispiel für die gelungene Verknüpfung von kommunaler Verwaltung und bürgerschaftlichem Engagement.

Die nachfolgende Bewertung bezieht sich zum einen auf die „Feinschliff“ genannte Bearbeitung des Beteiligungsmodells auf der Sitzung des Themenclusters am 22. Oktober 2014 (a) und setzt sich zudem mit den Vorbedingungen auseinander, die in einer Kommune für das Funktionieren des Modells gegeben sein müssten (b).

a) Feinschliff des Modells

Die Diskussion des Beteiligungsmodells wurde anhand von drei Visionen strukturiert, die bei der Erarbeitung des Modells entwickelt wurden:

- Vision 1: Die Verknüpfung von Struktur und Lebenswelten ist gelungen;
- Vision 2: Es gibt eine funktionierende Strategie zur Einbindung von Schlüsselpersonen in die Präventionsarbeit bei Kindern und Jugendlichen;
- Vision 3: Haupt- und Ehrenamt sind gut miteinander verknüpft, was zu einem Qualitätsgewinn in der Präventionsarbeit führt.

Diese Herangehensweise in Kategorien gelungener Sozialintegration hat den Vorteil, dass man sich zunächst gedanklich von alltäglichen Restriktionen und Hindernissen freimachen kann. Die drei Visionen decken die zu bewegenden „Stellschrauben“ im Ganzen gut ab und sind eine sinnvolle Reaktion auf bestehende Mängel (partielle Entkopplung von

Struktur und Lebenswelten – fehlende Strategie – Problem der Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt). Aus der Sicht der Fachdiskussion verdienen folgende Punkte im Detail besondere Aufmerksamkeit.

Vision 1: Die Verknüpfung von Struktur und Lebenswelten ist gelungen.

Sinnvollerweise wird hier lediglich von einer Verknüpfung von Struktur und Lebenswelten gesprochen, nicht von einer nahtlosen Verbindung. Letztere kann und sollte es nicht geben, da gesellschaftliche Lebenswelten stets einen Eigensinn entfalten, der von staatlichem Handeln weder erfasst noch beeinflusst werden kann. Die Frage an diesem Punkt des Beteiligungsmodells kann also nicht lauten, wie sich die aus der Sicht der Verwaltung problematischen Lebenswelten von sozial Benachteiligten in eine „kontrollierbare“ Perspektive bringen lassen. Vielmehr geht es um die Suche nach Anknüpfungspunkten, die im Bedarfsfall genutzt werden können.

Damit dies gelingen kann, sieht die im Themencluster entwickelte Vision eine transparente Infrastruktur vor, die „tief in den Communities verankert und mit den Schlüsselpersonen und Ankerstandorten im Sozialraum verknüpft“ ist. Verknüpfung von Struktur und Lebenswelten sieht also zunächst eine Aufgabe für die Verwaltung selbst vor, nämlich mehr Transparenz in die Strukturen der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe zu bringen. Es muss klar sein, wer für was zuständig ist, welche Rechte und Anlaufstellen es gibt, wie viel Zeit welche Prozesse erfordern und welche Voraussetzungen dafür nötig sind.

Dieser Gedanke liegt auf einer Linie mit der Idee des „Aktivierenden Staates“, die der sozialdemokratische Staatsrechtslehrer Hermann Heller bereits in den 1920er Jahren entwickelt hat (vgl. Heller 1934). Heller ging davon aus, dass der Staat letztlich nur in den Wirkungen staatlichen Handelns bestehe. Der Sinn und die Legitimation staatlichen Handelns ergeben sich nicht aus abstrakten Zuschreibungen (Sozialstaats- und Rechtsstaatsgebot, Demokratiegebot), sondern aus dem konkreten gesellschaftlichen Zusammenwirken, dass er zu aktivieren oder eben nicht zu aktivieren vermag. Der Aktivierende Staat ist ein Staat, der vor allem sich selbst aktiviert, um seine Leistungen zielgerichtet und „für die Menschen“ (nicht für sich!) organisiert. Nicht die Betroffenen sollen mitunter großen bürokratischen Aufwand bei der Geltendmachung von sozialen Teilhaberechten in Kauf nehmen müssen, sondern umgekehrt muss die öffentliche Hand ihre aus sozialen Grundrechten abgeleiteten Leistungen so anbieten, dass sie tatsächlich und mit möglichst kleinem Aufwand in Anspruch genommen werden können. Eine transparente Infrastruktur, wie sie im Beteiligungsmodell vorgesehen ist, wäre daher eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren dieses Modells. Die Arbeit der Schlüsselpersonen kann dadurch erheblich erleichtert und effizient verrichtet werden.

Ein weiterer zentraler Punkt im Beteiligungsmodell sind die dort vorgesehenen Ankerstandorte für die Arbeit der Schlüsselpersonen. Hier muss darauf geachtet werden, dass diese Standorte möglichst an die bestehende (oder zu entwickelnde) bürgergesellschaftliche Infrastruktur angebunden werden. Besonderes Augenmerk verdienen hier die mittlerweile in fast allen größeren Kommunen etablierten Freiwilligenagenturen. In ihnen dürfte die Zukunft der Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft liegen. Freiwilligenagenturen bieten Vernetzung, Vermittlung, Beratung und Qualifizierung. Sie sind oft mitten in den Lebenswelten der „Communities“ verankert und bieten eine Art „neutralen Boden“, der sich als Ankerstandort für die Tätigkeit der im Modell vorgesehenen Schlüsselpersonen sehr gut eignen dürfte.

Neben diesen Aspekten empfiehlt sich im Zusammenhang mit der Etablierung des Modells der Schlüsselpersonen die Entwicklung lokaler bzw. kommunaler Engagementstrategien. Das Zusammenspiel von staatlichen/kommunalen, zivilgesellschaftlichen und auch wirtschaftlichen Akteuren hat sich im kommunalen Raum bereits an vielen Stellen etabliert, ist jedoch bislang meist ohne strategische Begleitung geblieben. Wenn Kommunen das bürgerschaftliche Engagement nicht nur als „weichen“ Faktor, sondern als eine Ressource für die Reproduktion des Gemeinwesens begreifen, ergäbe sich daraus nicht nur die im Beteiligungsmodell vorgesehene Etablierung von Schlüsselpersonen in der Präventionsarbeit der Kinder- und Jugendhilfe. Vielmehr könnten mit dieser Perspektive auch andere Punkte im lokalen Gemeinwesen identifiziert werden, an denen der Einsatz von Ehrenamtlichen sinnvoll wäre und – systematisch entwickelt – die Verknüpfung von „amtlich“

verfassten Strukturen und gesellschaftlichen Lebenswelten verbessert. Das Spektrum dieser Tätigkeiten reicht von Baumpatenschaften in der Grünpflege über Mentorenschaften in Schule und Ausbildung junger Menschen bis hin zu Lohnsteuerhilfevereinen oder Hartz-IV-Initiativen. Das Modell der Schlüsselpersonen scheint geeignet als Vorlage für diverse andere Bereiche, in denen überlegt werden muss, wie unter den gegenwärtigen Bedingungen (Ressourcenarmut der Kommunen, soziale Segregation, Veränderung der Bevölkerungsstruktur durch Alterungsprozesse und Migration usw.) Wohlfahrt „produziert“ werden kann. Kommunale Engagementstrategien müssten neben diesem Aspekt auch die Überprüfung der etablierten Strukturen der Engagementförderung sowie eine genaue Betrachtung von Verwaltungszuständigkeiten beachten. Die meisten Kommunen (nicht nur in Nordrhein-Westfalen) werden hier auf Beratung und externe Expertise angewiesen sein.

Vision 2: Es gibt eine funktionierende Strategie zur Einbindung von Schlüsselpersonen in die Präventionsarbeit bei Kindern und Jugendlichen.

Das Beteiligungsmodell steht und fällt mit der Frage der Gewinnung der Schlüsselpersonen. Idealerweise stammen sie aus den zu erreichenden oder ähnlichen Communities, teilen also die lebensweltlichen Erfahrungshorizonte der Bewohnerinnen und Bewohner. Die „passende“ Abstammung alleine reicht jedoch nicht aus.

Die Schlüsselpersonen müssen darüber hinaus

- zwischen Strukturen und Lebenswelten moderieren können,
- Respekt und Wertschätzung auch für „abseitige“ oder andersartige Lebensstile aufbringen,
- über kommunikative Kompetenzen verfügen (gut zuhören und wichtige Informationen identifizieren) können,
- das Angebot öffentlicher Dienstleistungen verstehen und vermitteln können,
- über geeignete Sprach- und interkulturelle Kompetenzen verfügen.

Die Schlüsselpersonen sollen ehrenamtlich tätig sein und weder therapeutische noch Aufgaben der zuständigen Behörden übernehmen. Durch ihre Tätigkeit wirken sie wie „Viertelgestalterinnen und Viertelgestalter“, das heißt, sie haben gleichzeitig den „Stallgeruch“ des Quartiers und den Blick auf Möglichkeiten der sozialen Hilfe und Gestaltung (vgl. Hoefl et al. 2014; auch Klatt et al. 2011). Damit ihre Arbeit gelingen kann, benötigen sie Anlaufstellen jenseits des bloß privaten Umfelds, ein Umstand, der im Beteiligungsmodell durch die Idee der „Ankerstandorte“ berücksichtigt wurde. Diese Anlaufstellen, die sehr gut an existierende Freiwilligenagenturen angebunden werden könnten (s. o.), benötigen eine entsprechende Ausstattung, Kompetenzen und einen einfachen Zugang.

Weitere Fragen müssten bei der Implementierung des Modells geklärt werden. Wer findet die Schlüsselpersonen, und für wen sind sie tätig? Kann man sie durch Stellenanzeigen gewinnen, durch „Mund-zu-Mund-Propaganda“ oder anderswie? Wie sollen die Schlüsselpersonen bezeichnet werden? Welche Bezeichnung kann in den Communities identitätsstiftend wirken?

Schließlich geht es um die Anerkennungskultur gegenüber den Schlüsselpersonen. Diese dürfen legitimerweise etwas von ihrem Engagement haben: „Ruhm und Ehre“ in Form eines guten Rufs im Quartier, Geld in Form von Ehrenamtszuschuss oder Aufwandsentschädigung, Kompetenzbilanzen zur Verwendung auch im Erwerbsleben usw. Dieser letzte Punkt hängt zusammen mit den unter Vision 1 thematisierten lokalen oder kommunalen Engagementstrategien, in der auch Formate der Anerkennung Platz finden müssen.

Vision 3: Haupt- und Ehrenamt sind gut miteinander verknüpft, was zu einem Qualitätsgewinn in der Präventionsarbeit führt.

Bei der Einbindung von Schlüsselpersonen in die Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe wäre eine Unterscheidung anhand der Linie professionell/nicht-professionell wenig hilfreich. Einen professionellen Anspruch darf man allen Akteuren unterstellen, egal ob sie haupt- oder ehrenamtlich aktiv sind. Bei der Integration von Haupt- und Ehrenamtlichen in eine gemeinsame Handlungsstrategie müssen jedoch eine Reihe von Faktoren berücksichtigt werden, die in den letzten Jahren in der Fachdebatte wiederholt thematisiert worden sind (vgl. etwa Dahme/Wohlfahrt 2011).

Das Zusammenwirken von Hauptamt- und Ehrenamt bei den Trägern der Kinder- und Jugendhilfe ist vor allem eine Frage der Organisationsentwicklung, auf die leider allzu häufig nicht viel Wert gelegt wird. Ähnlich wie bei der – heute ebenso unabdingbaren – Social-Media-Strategie von Organisationen ist es auch bei der Organisationsentwicklung so, dass dieses Thema von den Beteiligten als „On-Top“-Belastung gesehen wird, die man mit den bestehenden Ressourcen nicht bewältigen zu können glaubt. Diese Haltung ist zwar angesichts der häufig tatsächlich großen Arbeitsbelastung nachvollziehbar. Aus strategischen Gesichtspunkten empfiehlt es sich jedoch, der Organisationsentwicklung bzw. dem Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt größere Aufmerksamkeit zu widmen.

Daraus würde dann folgen, dass man mit den ehrenamtlichen Schlüsselpersonen Freiwilligenvereinbarungen aushandelt, in denen der Umfang der Tätigkeit, die „Arbeitsbedingungen“, die wechselseitigen Rechte und Verpflichtungen, eine Exit-Option und gegebenenfalls auch Vergütungs- bzw. Aufwandsentschädigungsregelungen festgehalten werden. In dem Zusammenhang müsste dann auch geklärt werden, wo das Ehrenamt endet und das Hauptamt beginnt. Auf welchen rechtlichen Grundlagen basiert das Ehrenamt? Für wen genau (die Kommune, den freien Träger, auf „eigene Kappe“) werden die ehrenamtlichen Schlüsselpersonen aktiv?

Weitere Fragen schließen sich an, wenn es um die Integration von Haupt- und Ehrenamt geht: Wie kommen Verbesserungen ins System? Gibt es regelmäßigen Austausch in einer festen Gremien- bzw. Kommunikationsstruktur (Lagebesprechungen, Austausch über Einsatzszenarien und „Wenn-dann-Konstellationen“)? Wie lässt sich eine gute Anerkennungsstruktur etablieren, in der auch das Hauptamt mit Anerkennung bedacht wird? Schließlich: Wie werden die Alltagserfahrungen an die politische Debatte rückgekoppelt, so dass kommunale Entscheidungsträger gegebenenfalls bei den Bedingungen für das Schlüsselpersonenmodell nachjustieren können? An dieser Stelle spielt auch ein wissenschaftlich angeleitetes Monitoring eine wichtige Rolle.

Da in den letzten Jahren deutschlandweit bereits verschiedene Modelle der Integration von Haupt- und Ehrenamt bei der sozialen Präventionsarbeit erprobt wurden, lohnt sich bei der Etablierung der Schlüsselpersonen im Beteiligungsmodell auch die Orientierung an guten Beispielen wie etwa das des „Bündnisses für Augsburg“, wo mit den „Augsburger Sozialpaten“ ein innovatives Modell zur Verhinderung von Obdachlosigkeit und Abrutschen ins soziale Abseits entwickelt wurde.

b) Vorbedingungen in der Kommune

Eine gelingende Einbindung der Zivilgesellschaft in der Kommune – wie sie im Beteiligungsmodell vorgesehen ist – hängt von der Erfüllung einiger Vorbedingungen ab. Eine dieser Vorbedingungen ist die Bereitschaft der verfassten Politik in Gemeinde- oder Stadtrat und Verwaltung, sich für bürgerschaftliches Engagement zu öffnen. Und das bedeutet heute nicht mehr bloß verbale Anerkennung in Reden und Grußworten, sondern die aktive Suche nach neuen Kooperationsverhältnissen zwischen Kommune und lokaler Bürgergesellschaft. Diese Suche kann nur mit einer Offenheit für bürgerschaftliche Anliegen und – damit zusammenhängend – einer Öffnung der Strukturen für das Engagement gedacht werden.²

Im Falle der Schlüsselpersonen im Beteiligungsmodell leuchtet dieses Erfordernis unmittelbar ein. Wenn die Akteure aus Politik und Verwaltung bzw. die bei den freien oder öffentlich-rechtlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe Beschäftigten nicht bereit sind,

2. Vgl. dazu grundlegend Embacher/Lang 2008.

den Schlüsselpersonen eigene Gestaltungsspielräume zu überlassen, kann das Modell nicht funktionieren. Denn dann hätten die Schlüsselpersonen das Problem, dass sie die Informationen, Anliegen und Bedürfnisse aus den betreffenden Communities zwar sammeln, bündeln und vortragen, nicht aber handlungsfolgenrelevant Einfluss auf die Art und Weise der Erbringung sozialer Leistungen nehmen könnten.

Öffnung der Strukturen ist aber selbst dann schwierig, wenn die Beteiligten auf allen Seiten Kooperationsbereitschaft zeigen. Denn die öffentliche Verwaltung bleibt an Faktoren wie Rechtsförmigkeit, Gesetzesbindung und Abwägungserfordernis gebunden und kann sich – im Bemühen um unkonventionelle Lösungen für lebensweltliche Probleme – nicht beliebig bewegen. Gerade weil dies so ist, muss jede Öffnung der Strukturen nach außen mit einer Öffnung nach innen beginnen. Es bedarf der Reflektion der eigenen Strukturen mit dem Ziel der Identifizierung alternativer Möglichkeiten. Bei diesem Reflektionsprozess, der sicherlich zu einem gewissen Teil im Rahmen des fachlichen Austauschs innerhalb der Verwaltung bzw. den verschiedenen Ressorts erfolgen muss, scheint es auf jeden Fall sinnvoll zu sein, eine öffentliche Thematisierung der zu lösenden Probleme anzustreben.

Bezogen auf das Thema des Kindeswohls scheint es absolut geboten, die „Frontstellung“ Kommune – Bürgergesellschaft aufzulösen und sich tatsächlich auf die Suche nach gemeinsamen Lösungen zu machen. Das Konzept der Schlüsselpersonen muss über den engen Zirkel der unmittelbar Beteiligten hinausgehen und im Rahmen von kommunalen Engagementstrategien vorgestellt und implementiert werden. Das Beteiligungsmodell bietet damit neben seinem unmittelbaren Nutzen durch den Einsatz von Schlüsselpersonen die Möglichkeit zu einer umfassenderen Aktivierung der Bürgergesellschaft bei der Frage nach der „Produktion“ von Gemeinwohl. Das bedeutet nicht, dass das Beteiligungsmodell erst umgesetzt werden sollte, wenn ein anspruchsvoller Strategieprozess für bürgerschaftliches Engagement vollendet ist. Vielmehr soll in dieser Perspektive zum Ausdruck gebracht werden, dass innovative Präventionsarbeit immer auch ein Stück Weiterentwicklung des kommunalen Gemeinwesens ist.

Eine weitere Vorbedingung für die Implementierung des Beteiligungsmodells in der Kommune ist die Festlegung von Zuständigkeiten in der Verwaltung (Beauftragte oder ähnliche Funktionen) und im Stadtrat (zuständige Personen in den Fraktionen). Ein Grundsatz in der Politik lautet, dass ein Thema dauerhaft nur präsent sein kann, wenn es einerseits mit Strukturen und andererseits mit Gesichtern verbunden wird. Beim Thema Prävention in der Kinder- und Jugendhilfe dürfte es nicht schwer sein, dieses Ziel zu erreichen, dies schon deshalb nicht, weil politische Akteure qua Mandat daran interessiert sein müssen, nicht mit weiteren Skandalfällen in der Öffentlichkeit konfrontiert zu werden.

Schließlich bedarf es einer verlässlichen Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement. Der Einsatz der Schlüsselpersonen dürfte umso effektiver sein, wenn er im Rahmen einer solchen Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement geschieht. Neben den bereits erwähnten (und favorisierten) Freiwilligenagenturen gehören dazu weitere Anlauf- und Andockstellen für das gemeinwohlorientierte Engagement. Dazu zählen Bürgerstiftungen und Selbsthilfekontaktstellen ebenso wie lokale Bündnisse und Netzwerke, Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros, Kirchengemeinden, Stadtteilbüros und Jugendfreizeiteinrichtungen. Überall hier könnten Schlüsselpersonen angesiedelt werden und auf bestehende Ressourcen zurückgreifen.

2 – Einordnung des Modells in den Gesamtkontext des kommunalen Handelns

Der Kontext für kommunales Handeln ist in Deutschland heute wesentlich geprägt von zwei Merkmalen, die empirisch kaum von der Hand zu weisen sind. Einmal geht es um die Krise der kommunalen Selbstverwaltung unter Bedingungen massiver Finanznot (a); überdies spielt das Thema Erneuerung der kommunalen Demokratie in einem in den letzten Jahren immer manifester werdenden Fachdiskurs eine große Rolle (b). Beide Umstände werden bei allen Reformansätzen auf kommunaler Ebene stets betont. Und auch im vorliegenden Fall des Beteiligungsmodells wurde bereits darauf verwiesen, dass eine langfristig erfolgreiche Implementierung des Modells nur im Rahmen eines neu austarier- ten Verhältnisses zwischen Staat / Kommune und gesellschaftlicher Lebenswelt gelingen kann.

Dabei sei jedoch vorab ein Grundproblem benannt, das oben bereits angedeutet wurde und das bei allen Modernisierungs- und Verbesserungsversuchen immer bestehen bleiben wird. Bei diesem Grundproblem handelt es sich um die im Kern unüberbrückbare Differenz zwischen „System“ und „Lebenswelt“ (vgl. dazu grundlegend Habermas 1981 u. 1992). Sobald ein hochgradig komplexes und funktional ausdifferenziertes System, in diesem Fall die kommunale Verwaltung, in der gesellschaftlichen Lebenswelt wirken will, kommt es zwangsläufig zu Reibungen und Verlusten. Im Fall der aktuellen Mängel bei der Kinder- und Jugendprävention wird diese Kluft augenscheinlich. Prävention im herkömmlichen Sinne kann nur gedacht werden im Sinne einer bürokratischen Verwaltung, die soziale Teilhabe und –schutzrechte nach dem Buchstaben des Gesetzes und nach den Regeln der öffentlichen Verwaltung, das heißt, in der Sprache von „Vorgang“, „Verwaltungsakt“, „Formular“ und „Rechtsbehelfsbelehrung“ zur Verfügung stellt. Diese (und andere) Instrumente der öffentlichen Verwaltung sind in der Logik des administrativ-politischen Systems rational und effizient (vgl. dazu immer noch maßgeblich Weber 1921), können jedoch in der gesellschaftlichen Lebenswelt dysfunktionale Nebenfolgen bewirken.

Habermas beschreibt die Gefahr einer Kolonisierung der Lebenswelt durch systemische Imperative. Diese Grunddifferenz zwischen der Eigenlogik der Verwaltung und dem Eigensinn der gesellschaftlichen Lebenswelt in den „Communities“ muss im Auge behalten werden, wenn das Beteiligungsmodell nicht zu einer „fürsorglichen Belagerung“ werden soll. Der Gedanke der gleichen Teilhabechancen für alle Kinder- und Jugendlichen muss mit dem der Autonomie, sprich: Handlungsfreiheit und Selbstbestimmungsrecht einzelner Menschen zusammengedacht werden. Das Beteiligungsmodell scheint geeignet, diesen Spagat bewältigen zu können, denn das Konzept der Schlüsselpersonen ist so angelegt, dass die Widersprüche zwischen Verwaltungslogik und Lebenswelt tatsächlich überbrückt werden können.

a) Kommunale Selbstverwaltung unter schwierigen Bedingungen

Viele Städte und Gemeinden in Deutschland stehen heute finanziell sehr schlecht da (zum Folgenden vgl. Embacher 2012, 64ff.). Im Jahr 2010 belief sich die Verschuldung der Kommunen in den Flächenländern auf 161,7 Milliarden Euro. Vor 20 Jahren lag die Verschuldung noch bei rund 90 Milliarden Euro. Die finanzielle Notlage der Kommunen ist regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während Bayern und Baden-Württemberg vergleichsweise gut dastehen, geht es vielen Kommunen in Ländern wie Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen viel schlechter. Viele Städte und Gemeinden können sich nur noch durch Kassenkredite über Wasser halten.

Die politisch Verantwortlichen in Städten, Gemeinden und Landkreisen sind aufgrund dieser prekären Lage häufig gezwungen, sogenannte freiwillige Leistungen zu streichen oder zu reduzieren. Das betrifft dann meist genau diejenigen Einrichtungen, die für ein funktionierendes kommunales Gemeinwesen sehr wichtig sind: Stadttheater, Jugendtreffs, Spielplätze, Bibliotheken, Nachbarschaftstreffe und öffentliche Grünanlagen. Die Bürgermeister, Kämmerer und Ratsversammlungen sind gewissermaßen genötigt, Strukturen der öffentlichen Daseinsvorsorge zu vernachlässigen. Sehenden Auges müssen sie die Folgen eines schier unmöglichen Konsolidierungskurses in Kauf nehmen. Vor allem die fehlenden Investitionen in die Weiterentwicklung der kommunalen Infrastruktur sind dabei hoch problematisch. Dies ist am meisten für die im Beteiligungsmodell im Zentrum der Aufmerksamkeit stehenden „Communities“ problematisch, da diese gesellschaftlichen Gruppen relativ wenig mobil und auf eine intakte lokale Infrastruktur mehr als andere angewiesen sind.

Eine kommunale Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement, in welche die Schlüsselpersonen möglichst gut eingebettet sein müssen, hat es unter diesen Vorzeichen schwer. Freiwilligenagenturen, Nachbarschaftsheime, Quartiersmanagement im Rahmen der „Sozialen Stadt“, öffentliche Versammlungsräume und Treffpunkte für Engagierte, kommunale Ehrenamtsbüros, hauptamtliche Freiwilligenmanager vor Ort, Weiterbildung und Qualifizierung von Engagierten und Verwaltungsangestellten – all diese Ermöglichungsstrukturen für bürgerschaftliches Engagement sind freiwillige Leistungen von Kommunen und stehen damit in Zeiten der Finanzknappheit zur Disposition. Das sind ungünstige Bedingungen für die Entfaltung der lokalen Bürgergesellschaft. Zwar wird es immer möglich sein, in Form von Projekten solche Modelle wie das hier diskutierte Beteiligungsmodell anzuschieben.

Die hartnäckige kommunale Finanzkrise macht es aber notwendig, von Anfang an über dauerhaft gesicherte Finanzierungsmodelle nachzudenken. Zu den Rahmenbedingungen für das Beteiligungsmodell gehört folglich nicht nur das unter 1a) Diskutierte, sondern auch eine funktionierende kommunale Selbstverwaltung. Das Beteiligungsmodell und viele andere gute Ideen zur Ausgestaltung neuer Kooperationsverhältnisse zwischen der öffentlichen Hand und einer aktiven Bürgergesellschaft verdienen eine ernsthafte politische Reflexion über die Zukunft der kommunalen Selbstverwaltung.

b) Perspektive: Kooperative Demokratie in der Kommune

Wenn man das Beteiligungsmodell in einem größeren Kontext als Element einer neuen Gestaltung von Wohlfahrtsstaatlichkeit betrachtet, dann gehört es in einen Zusammenhang mit dem engagementpolitischen Diskurs der letzten Jahre. Denn die großen Diskussionslinien seit der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ kreisen um den Zusammenhang von Engagement und Partizipation (vgl. Enquete-Kommission 2002). Das „Leitbild Bürgergesellschaft“, das die Enquete-Kommission in zweijähriger Arbeit entwickelt hat, „beschreibt ein Gemeinwesen, in dem die Bürgerinnen und Bürger auf der Basis gesicherter Grundrechte und im Rahmen einer politisch verfassten Demokratie durch das Engagement in selbstorganisierten Vereinigungen und durch die Nutzung von Beteiligungsmöglichkeiten die Geschicke des Gemeinwesens wesentlich prägen können. Bürgergesellschaft ist damit zugleich Zustandsbeschreibung und Programm“ (Enquete-Kommission 2002, 59).

Dieser Zustand einer fruchtbaren Verbindung von bürgerschaftlichem Engagement und politischer Teilhabe ist nach wie vor unerreicht. Die politische Wirklichkeit scheint sich aber in Wellenbewegungen in diese Richtung zu bewegen. Gerade auf der kommunalen Ebene entwickelt sich immer mehr die Vorstellung, dass man das bürgerschaftliche Engagement als eine Ressource für die Erneuerung oder Verbesserung des lokalen Gemeinwesens nutzen könnte, wenn die Voraussetzungen dafür gegeben sind. Neben den strukturellen Voraussetzungen, die dafür gegeben sein müssen (s. Abschn. 1b u. 2a) ist dafür ein neues politische Grundverständnis vonnöten. Das Ausrufen einer „neuen Verantwortungskultur“, das in den letzten Jahren häufig zu vernehmen war, reicht indes nicht aus. „Mehr Verantwortung“ hat sich allzu häufig als verdeckte Losung entpuppt, die Einbindung des bürgerschaftlichen Engagements als „Hilfe beim Sparen“ zu verstehen. Dies wurde z. B. sehr deutlich in der Begründung des Entwurfs eines „Gesetzes zur Entbürokratisierung des Gemeinnützigkeitsrechts“ aus dem Jahr 2012. Dort hieß es gleich zu Beginn: „Bürgerschaftliches Engagement hilft wirtschaftliches Wachstum, gesellschaftliche Integration, Wohlstand sowie stabile demokratische Strukturen auch für die Zukunft zu erhalten und zu verbessern. In Zeiten knapper öffentlicher Kassen gewinnt die Förderung und Stärkung der Zivilgesellschaft an Bedeutung, denn die öffentliche Hand wird sich wegen der unumgänglichen Haushaltskonsolidierung auf ihre unabweisbar notwendigen Aufgaben konzentrieren müssen. Es ist daher notwendig, Anreize für die Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement zu stärken und bestehende Hindernisse bei der Ausübung gemeinnütziger Tätigkeiten abzubauen (Gesetzesentwurf 2012, 9).“

Der Weg zu einer „kooperativen Kommune“ sähe anders aus. Hier käme es darauf an, dass das bürgerschaftliche Engagement vor dem Hintergrund einer finanziell gesicherten Infrastruktur gesellschaftliche Impulse aussendet und die öffentliche Hand in sinnvoller Weise ergänzt. An den Grenzen der Systemlogik ist der Ort des Engagements, nicht an Stelle systemischer Strukturen.

Im Fall des Beteiligungsmodells bedeutet dies, dass an der Nahtstelle zwischen dem verfassten System der Kinder- und Jugendhilfe und der Lebenswelt der Communities vor Ort durch das Engagement von ehrenamtlichen Schlüsselpersonen etwas geleistet wird, was der Staat so nicht leisten kann. Die Transferleistung der Schlüsselpersonen, die darin besteht, staatliche Hilfsangebote und -möglichkeiten für ihre tatsächliche Nutzung „aufzuschließen“, würde dabei idealerweise ergänzt durch einen „Rückkanal“ aus den Communities in die kommunale Verwaltung. Diese Form der Mitwirkung des bürgerschaftlichen Engagements bei der Ausführung, aber auch der Verbesserung öffentlicher

Leistungen wäre, wenn sie gelänge, beispielgebend für ein anspruchsvolles neues Verhältnis von Staat und Bürgergesellschaft.

Insgesamt wird es in den kommenden Jahren darauf ankommen, tatsächlich eine neue demokratische Beteiligungskultur (mit bürgerschaftlichem Engagement als einer Schlüsselkategorie öffentlichen Handelns) zu etablieren.

3 – Einordnung in den Kontext des Themas Engagement und soziale Inklusion

Die „soziale Frage“ ist in den letzten Jahren überraschend wieder in den Fokus der gesellschaftspolitischen Debatte gerückt. Statt – wie in den Jahrzehnten zuvor in der „alten“ Bundesrepublik – einer weitergehenden Entwicklung zu einer fairen, auf sozialen Ausgleich orientierten Gesellschaft erleben wir seit geraumer Zeit wieder zunehmende soziale Ungleichheit. Extrem gesteigerten Einkommen einer kleinen privilegierten Bevölkerungsschicht stehen eine seit langem stagnierende Mittelschicht und eine immer größer werdende Gruppe von sozial Benachteiligten gegenüber. Dabei lässt sich feststellen, dass das ungelöste (und sich stetig vergrößernde) Problem der sozialen Spaltung der Gesellschaft sich im Engagementthema reproduziert. So wie in der Gesamtgesellschaft zeigen sich auch in der Bürgergesellschaft deutliche Tendenzen einer sozialen Segregation.

Vor diesem Hintergrund finden gegenwärtig zahlreiche Debatten über die Vision einer inklusiven Gesellschaft statt. Durch die Anwendung auf disparate Themenfelder wie Behindertenpolitik, Migration und Integration oder Erwerbslosigkeit verliert der Inklusionsbegriff jedoch an Trennschärfe. Wer soll inwiefern und wie weitreichend und von wem inkludiert werden? Was ist das Ziel sozialer Inklusion? Zudem könnte man geltend machen, dass das Sozialstaatsgebot des Grundgesetzes im Grunde bereits eine inklusive Gesellschaft vorgibt. Und vor dem Hintergrund der dargestellten Finanznöte der Kommunen, die ja nichts anderes sind als durch politische Beschlüsse verursachte Nöte, gäbe es sogar Argumente anzunehmen, dass die Debatte über soziale Inklusion eine Art Reparaturbaustelle für das Versagen sozialstaatlicher Fürsorge eröffnet.

Wenn also im Zusammenhang mit dem Beteiligungsmodell über eine bessere Prävention im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe unter Zuhilfenahme des bürgerschaftlichen Engagements von Schlüsselpersonen nachgedacht wird, müsste man genauer überlegen, was es heißt, „kein Kind zurücklassen“ zu wollen bzw. wer hier welche Aufgaben zu erfüllen hat. Auf der Basis praktischer Erkenntnisse:

- das staatliche Hilfesystem erreicht nicht alle Kinder;
- in die Communities müssen andere Zugänge gefunden werden;
- Verwaltung muss sich viel stärker als „lernendes System“ verstehen.

aber auch vor dem Hintergrund real existierender Beschränkungen:

- fehlendes Personal;
- kaum ausreichende Mittel der öffentlichen Hand;
- keine etablierte Kultur der Beteiligung

gilt es dann, sich auf den Weg zu machen und neue Praktiken zu erproben, um dadurch vielleicht tatsächlich zu einem System sozialer Inklusion zu gelangen. Das Erreichen dieser ambitionierten Ziele erfordert indes eine systematische Einbeziehung von Formaten der Bürgerbeteiligung (Zukunftswerkstätten, Runde Tische vor Ort, Community Organizing und Bürgerplattformen). Schon die Definition von Zielen sozialer Inklusion bedarf eines partizipativen Prozesses unter möglichst breiter Beteiligung der Betroffenen.

Ein wichtiger Aspekt ist darüber hinaus, dass bei der Einbindung von Ehrenamtlichen sehr genau auf Aufgabenzuschnitte, Überschneidungen von Haupt- und Ehrenamtlichkeit sowie

eine mögliche Überforderung der Schlüsselpersonen geachtet werden muss. Ehrenamtliche können nicht wie hauptamtliche Mitarbeiter der Verwaltung oder bei freien Trägern Beratungsaufgaben und rechtsverbindliche Handlungen vornehmen.³

Bürgerschaftliches Engagement kann kein Ersatz für staatliches Handeln sein, weshalb die Schlüsselperson im Beteiligungsmodell in erster Linie die Funktion des Informationsvermittlers oder Lotsen haben, aber keine Beratungsfunktion bekleiden sollten. Positiv gewendet heißt das: Wenn die Schlüsselpersonen Prozessbegleiter sind, die Präventionsarbeit durch ihr Engagement für die Betroffenen in den Communities „erlebbar“ machen, dann besetzen sie genau den Ort, der für bürgerschaftliches Engagement angemessen ist. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur sozialen Inklusion.

4 – Literatur

Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (2011): Freie Wohlfahrtspflege und Bürgerschaftliches Engagement. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Heft 2/2011, Weinheim.

Embacher, Serge (2012): Baustelle Demokratie. Die Bürgergesellschaft revolutioniert unser Land. Hamburg.

Embacher, Serge / Lang, Susanne (2008): Bürgergesellschaft. Eine Einführung in zentrale bürgerschaftliche Zukunftsfragen. Bonn.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen (online: <<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf>> / 1.12.2014).

Gesetzentwurf (2012): Entwurf eines Gesetzes zur Entbürokratisierung des Gemeinnützigkeitsrechts. Bundesratsdrucksache Nr. 663/12 vom 2.11.2012. (online: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/brd/2012/0663-12.pdf> / 2.12.14)

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt am Main.

Habermas, Jürgen (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt am Main.

Heller, Hermann (1934): Staatslehre. 6., revidierte Aufl., Tübingen 1983.

Hoefl, Christoph et al. (2014): Wer organisiert die »Entbehrlichen«? Viertelgestalterinnen und Viertelgestalter in benachteiligten Stadtquartieren. Bielefeld.

Klatt, Johanna et al. (2011): Entbehrliche der Bürgergesellschaft? Sozial Benachteiligte und Engagement. Bielefeld.

Weber, Max (1921): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen.

3. Im Zusammenhang mit Ehrenamtlichkeit ist dies nur ausnahmsweise der Fall, z. B. bei ehrenamtlichen Betreuern von nicht geschäftsfähigen Personen oder im Gerichtswesen (Laienrichter, Schöffen).

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schlüsselpersonenmodell zur systematischen Beteiligung von benachteiligten Zielgruppen	8
Abbildung 2: Einordnung der Konzeptziele im Spannungsfeld der Interessen	12
Abbildung 3: Akteure im Beteiligungsmodell	13
Abbildung 4: Beispiele möglicher Communities und Zielgruppen im Beteiligungsmodell	13
Abbildung 5: Beispiele möglicher Einrichtungen im Beteiligungsmodell	14
Abbildung 6: Beispiele möglicher Schlüsselpersonen im Beteiligungsmodell	15
Abbildung 7: Vision in Vorbereitung der Umsetzung des Beteiligungsmodells	16
Abbildung 8: Erste Ebene des Beteiligungsmodells: Verbesserung der Zugänge zur Infrastruktur	17
Abbildung 9: Vision für die erste Ebene des Beteiligungsmodells	17
Abbildung 10: Aufbereitung und Inhalt der Informationen zur Weitergabe durch die Einrichtungen	20
Abbildung 11: Informationswege zu den Communities	22
Abbildung 12: Zweite Ebene des Beteiligungsmodells: Generierung institutionellen Wissens zur Qualitätsentwicklung	23
Abbildung 13: Vision für die zweite Ebene des Beteiligungsmodells	24
Abbildung 14: Informationen zur Qualitätsentwicklung	25
Abbildung 15: Bearbeitungsschritte zur Informationsverarbeitung auf der Einrichtungsebene	27
Abbildung 16: Checkliste zu klärender Prozessfragen	32

9 Impressum

Herausgeber:

Landeskoordinierungsstelle „Kein Kind zurücklassen!
Kommunen in NRW beugen vor“

Träger der Landeskoordinierungsstelle:
Institut für soziale Arbeit e.V.
Friesenring 40
48147 Münster
Telefon: 0251 2007990
info@isa-muenster.de
www.isa-muenster.de
Geschäftsführender Vorstand: Ilona Heuchel

www.kein-kind-zuruecklassen.de

Autorin: Christin M Jasper
Redaktion: Henning Severin
Gestaltung: ciabattoni.design, Witteringstr. 102, 45130 Essen
Druck: JVA Druck + Medien, Geldern, Möhlendyck 50, 47608 Geldern
Titelbild: ISA/Fabian Stürtz

Auflage: 2.500
Erscheinungsjahr: 2016

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung.

Praxishandreichung

Beteiligung der Zivilgesellschaft

Die kommunale Präventionsinfrastruktur soll grundsätzlich alle Menschen gleichermaßen erreichen. In der Praxis stellt sich jedoch häufig heraus, dass dies für bestimmte Zielgruppen bislang eher nur schlecht gelingt. Für diese sogenannten schwer erreichbaren Gruppen können über das Ehrenamt neue Zugänge zur Präventionsinfrastruktur geschaffen werden. Dabei müssen aber gleichzeitig die Bedarfe der zu erreichenden Menschen in die Anpassung von Präventionsangeboten einbezogen werden. Die Praxishandreichung stellt ein entsprechendes Beteiligungsmodell vor, das als Umsetzungsempfehlung für Kommunen zu verstehen ist, die die Handlungsfelder „Sozialinklusives Unterstützungssystem“ sowie „Strategische Förderung und Weiterentwicklung des Bürgerschaftlichen Engagements“ miteinander verbinden wollen.

Entstanden ist diese Publikation im Rahmen des Landesmodellvorhabens „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“. Ziel des Landesmodellvorhabens ist es, allen Kindern gute Bildung und gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen.

www.kein-kind-zuruecklassen.de

Mit finanzieller Unterstützung

des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

Stand: Juni 2016