

Abschlussbericht zum Projekt Paritätische Regionalagenturen Dirk Groß, Werner Göpfert-Divivier

- Saarbrücken und Stuttgart, im Februar 2006 -

Inhalte	WALTON	chnic
Inhalts	V & I Z & I	LIIII II S

1	Die Entstehung der "Paritätischen Regionalagenturen"	01
2	Vernetzung aus theoretischer Sicht	04
3	Die Struktur des Modellprojektes	07
4	Auftrag und Zielsetzung der Wissenschaftliche Begleitung	10
5	Die Modellstandorte des Projekts	13
5.1	Modellstandort Kreisverband Ulm / Alb-Donau	13
5.2	Modellstandort Kreisverband Ortenau	24
5.3	Standort übergreifende Erkenntnisse für Weiterarbeit und Übertragbarkeit	34
6	Das Modellprojekt aus Sicht der Mitgliedsorganisationen	36
6.1	Aussagen zur Mitgliedschaft im Paritätischen	36
6.2	Aussagen zu den Paritätischen Regionalagenturen	39
7.	Handlungsaufträge für den Landesverband	45
7.1	Aspekte für die Weiterarbeit	45
7.2	Schlüsselgrößen für die Übertragbarkeit des Modelldesigns	47
Literatur		51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projektstruktur "Paritätische Regionalagentur"	80
Abbildung 2:	Überblick über die Themen der Vorstands- und Beiratssitzungen am Standtort Ulm	16
Abbildung 3:	Ziel- und Maßnahmenkatalog KV Ulm	17
Abbildung 4:	Organisationsstruktur KV Ortenau	24
Abbildung 5:	Ziel- und Maßnahmenkatalog KV Ortenau	28
Abbildung 6:	Bitte kennzeichnen Sie Ihre Mitgliedschaft im Paritätischen!	37
Abbildung 7:	Warum ist Ihre Organisation Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband?	38
Abbildung 8:	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Mitgliedschaft im Paritätischen?	38
Abbildung 9:	Was sind die Paritätischen Regionalagenturen?	40
Abbildung 10:	Was wissen Sie über die nachfolgend aufgeführten Veranstaltungen in Ulm?	41
Abbildung 11:	Was wissen Sie über die nachfolgend aufgeführten Veranstaltungen in Offenburg?	43
Abbildung 12:	Von der Regionalagentur zur Netzwerkstruktur	47

1 Die Entstehung der "Paritätischen Regionalagenturen"

Das verbandsinterne "Projekt Zukunft"

Im Jahre 2000 startete der Landesverband Baden-Württemberg des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes das verbandsinterne Organisationsprojekt "Projekt Zukunft". Mit diesem Vorhaben wurde eine interne Diskussion über Werte, Aufgaben und Strukturen zukünftiger Verbandsarbeit in Gang gesetzt. Das Ziel bestand darin, gemeinsam mit den Mitgliedern des Paritätischen den Landesverband zu modernisieren, damit er für seine zukünftigen Aufgaben als Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege noch besser gewappnet ist.

Die Reflexion und Neupositionierung handlungsleitender Grundwerte und Verbandssaufgaben erfolgte vor dem Hintergrund verschiedener interner und externer Entwicklungen:

- Zum einen galt es auf veränderte politische, gesellschaftliche und finanzielle Rahmenbedingungen zu reagieren. Zu nennen sind die Veränderung des sozialrechtlichen Rahmens (vom "versorgenden" zum aktivierenden Sozialsaat), die verstärkte Einführung von Wettbewerbselementen im Bereich der Sozialen Arbeit, das Aufbrechen der verfassten Wohlfahrt und des Subsidiaritätsprinzips, die Konkurrenz durch gewerbliche Anbieter sozialer Dienstleistungen, die Einführung neuer Steuerungskonzepte in der öffentlichen Verwaltung sowie die zunehmende Europäisierung sozialer Dienstleistungen / Globalisierung.
- Einen anderen Bezugspunkt stellte die rasante quantitative und qualitative Entwicklung des Paritätischen in den zurückliegenden Jahren dar. Steigende Mitgliederzahlen und Umsätze, aber auch wachsende Anforderungen der Mitglieder im Vertretungs- und Beratungsbereich an ihren Dachverband sowie etwa die zunehmende Differenzierung und Professionalisierung von Diensten und Beratungsangeboten machten zum damaligen Zeitpunkt eine Reflexion der verbandlichen Aufgaben, Strukturen und Ziele notwendig.

Das Projekt Zukunft sollte die Plattform sein, um Funktionierendes und suboptimal Funktionierendes zu thematisieren und Lösungsvorschläge ausfindig zu machen. Umgesetzt wurde das Vorhaben in einer ersten Phase in insgesamt 16 regionalen Workshops, bei denen die Ziele und Erwartungen der Mitglieder erfragt wurden. Auf der Grundlage der Workshopergebnisse wurden in einer zweiten Phase vier Foren mit der Aufgabe eingerichtet, konkrete Umsetzungsvorschläge zu erarbeiten.

Eines dieser Foren beschäftigte sich mit der Frage einer "Regionalisierung der Verbandsarbeit".² Nachdem der Paritätische in Baden-Württemberg bereits seit Beginn der 90er Jahre verschiedene Bemühungen zur Regionalisierung der Verbandsarbeit

Die Themen der anderen Umsetzungsforen: "Stärkere Profilierung als Interessenverband für Mitglieder und Betroffene", "Aufbau eines Forums für große Mitglieder", "Neustrukturierung der fachlichen Arbeit".

Vgl. dazu die Ausgaben 3/2000, 1/2001, 2/2001, 3/2001, 1/2002, 2/2002, 3/2002 des Nachrichtenmagazin des Paritätischen in Baden-Württemberg "Parität inform", in denen ausführlich über das "Projekt Zukunft" berichtet wurde.

angestellt hatte, wurde diesem Thema im Verband zu Beginn des neuen Jahrhunderts hohe Relevanz zugeschrieben. Durch die bevorstehenden strukturellen Umstellungen - etwa die Zusammenlegung der Arbeitslosen- und Sozialhilfe (Hartz IV) oder die Umsetzung der Verwaltungsreform in Baden-Württemberg -, so die damalige Auffassung, würden auf der Ebene der Gemeinden und Landkreise neue "regionale Steuerungszentren" entstehen, die paritätischen Mitgliedsorganisationen und Untergliederungen verstärkt die Notwendigkeit zum vernetzten Vorgehen nahe legen.

Der Paritätische hatte inzwischen über Projekte in verschiedenen Bereichen bereits hohe Vernetzungskompetenz erworben. Herausragendes Beispiel ist die Beteiligung an der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL,³ in deren Rahmen der Paritätische das Projekt "Dritt-Sektor-Qualifizierung in der Altenhilfe" koordiniert hat. Es handelt sich um ein Kooperationsprojekt zur Verbesserung der Personalentwicklung und zur Trägerentwicklung im Bereich der ambulanten und der stationären Altenhilfe und zur Schaffung neuer Beschäftigungschancen in diesem Bereich, das gemeinsam mit 26 unterschiedlichen Partnern aus dem Bereich der Altenhilfe in ganz Baden-Württemberg durchgeführt wurde.⁴

Im Umsetzungsforum "Regionalisierung der Verbandsarbeit" entstand die Idee zu einer stärkeren regionalen Vernetzung und zur Intensivierung der Mitgliederbetreuung auf lokaler Ebene.

Regionalisierung der Verbandsarbeit

Für die Regionalisierung der Verbandsarbeit konnte auf die Arbeitsergebnisse der ersten Phase des Projektes Zukunft zurückgegriffen werden. Dort war als Arbeitsauftrag formuliert worden, dass auf eine stärkere regionale Vernetzung der Mitgliederbetreuung auf lokaler Ebene hinzuarbeiten sei. Als Form der regionalen Vernetzung wurde zunächst der Begriff der "Sozialagentur" gefunden.

Die Arbeitsgruppe "Regionalisierung der Verbandsarbeit" erarbeitete in vier Treffen Eckpunkte für das weitere Vorgehen. Die Arbeitsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:⁵

1. Die Präsenz des Paritätischen vor Ort bzw. in der Region wird als unbedingt notwendig erachtet. Als übergreifende Zielsetzung für die nächsten Jahre wird

Die aus dem Europäischen Sozialfonds geförderte Gemeinschaftsinitiative EQUAL (2000 - 2006) zielt darauf ab, neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten von Arbeitenden und Arbeitsuchenden auf dem Arbeitsmarkt zu erproben. Die Modellprojekte werden von sog. Entwicklungspartnerschaften umgesetzt. Entwicklungspartnerschaften sind Projektverbünde, die unter dem Dach einer Kooperationsvereinbarung eine gemeinsame Zielsetzung mit einem definierten Arbeitsplan verfolgen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist derzeit als Nationale Koordinierungsstelle und Programmverwaltungsbehörde für die inhaltliche und finanzielle Umsetzung des Förderprogramms verantwortlich.

Vgl. hierzu u. a.: Göpfert-Divivier, Werner / Ahr, Christine (2003): Studie zur "Personalentwicklung und Qualifizierung", Hrsg.: Der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband - Landesverband Baden-Württemberg e.V., Stuttgart.

Vgl. dazu Paritätischer Wohlfahrtsverband - Landesverband Baden-Württemberg (2002): Projekt Zukunft. Ergebnisbericht der Phase 2, internes Papier, Stuttgart.

- daher die Intensivierung und Professionalisierung der Paritätischen Präsenz vor Ort gefordert.
- 2. Eine Professionalisierung des Paritätischen kann in unterschiedlichen Strukturen realisiert werden. Das Selbstverständnis des Paritätischen entspricht eher dem Leitbild eines heterogenen Netzwerks mit vielen Partnern, als einer großen hierarchisch gegliederten Organisation. Das bedeutet, dass neben haupt- und ehrenamtlichen Vertretungen auch Mitgliedsorganisationen (oder ein Zusammenschluss von Mitgliedsorganisationen) in der Region im Auftrag des Paritätischen vor Ort handeln können.
 Im Zusammenhang mit einer weiteren Professionalisierung wird die Notwendigkeit einer Gratifikation für geleistete ehrenamtliche regionale Verbandsar-
- 3. Im Vordergrund der regionalen Verbandsarbeit steht die weitere Qualifizierung der inhaltlichen Arbeit und die strukturierte Begleitung von Vertretungsaufgaben und gemeinsamen Projekten mit und unter den Mitgliedern und nicht die Ausweitung der formalen Repräsentanz.

beit betont (Aufwertung des Ehrenamtes).

- 4. In der Organisation Sozialer Arbeit und verbandlicher Vertretung sind zukünftig in verstärktem Maße **Managementkompetenzen** (d.h. Beratungs-, Handlungs- und Umsetzungswissen) in vernetzten Strukturen und Projekten mit Mitgliedsorganisationen und ggf. auch mit weiteren (externen) Partnern gefordert. Der Verband muss seine Praxis stärker als bisher auf diese Anforderungen ausrichten.
- 5. Zu den Aufgaben eines modernen Wohlfahrtsverbandes gehört es weiterhin, Informationen möglichst schnell und zielgerichtet zur Verfügung zu stellen. Dazu bedarf es einer **Unterstützungsstruktur**, die je nach Bedarf Informationen zielgenau und unter Einbindung aller Ressourcen des Paritätischen organisiert und bereitstellt ("Wissensmanagement"). Diese Unterstützungsstruktur ist als Bindeglied zwischen den Regionen und der Landesgeschäftsstelle anzusehen.
- 6. Kernelement einer derartigen Unterstützungsstruktur vor Ort und in der Region kann eine so genannte "Paritätische Regionalagentur" sein. Sie unterstützt die Kreisvorstände und weitere Interessenten aus Mitgliedsorganisationen im Einzugsgebiet bei der Organisation der gemeinsamen regionalen Interessenvertretung unter dem Dach des Paritätischen.

Unsicherheit bestand jedoch darüber, wie die Organisationsstruktur einer solchen Paritätischen Regionalagentur aussehen kann. Daher wurde in der Umsetzungsphase des Projektes "Zukunft" entschieden, zunächst ein Modellprojekt in ausgewählten Regionen zu initiieren. Unter Einbezug vorhandener Erfahrungen und Ressourcen (etwa der Bezirksgeschäftsstellen und Kreisverbände) sollte modellhaft erprobt werden, wie paritätische Netzwerke vor Ort ausgebaut und mit dem erforderlichen Management-und Vernetzungswissen auszustatten sind.

2 Vernetzung aus theoretischer Sicht

Vernetzung und Sozialraumorientierung sind seit vielen Jahren Schlüsselbegriffe der Fachdiskussion in der Sozialen Arbeit. Dies ist einerseits eine Reaktion der Träger auf komplexer werdende Problemlagen bei den Klientinnen und Klienten, andererseits aber auch Folge politisch gesetzter Rahmendaten, die für die Erbringung sozialer Dienstleistungen zunehmend integrierte Angebote einfordern. Gemeinsames Ziel ist es, versäulte Strukturen, in denen Hilfeangebote für einzelne Zielgruppen parallel gedacht werden, aufzubrechen und in vernetzte Handlungsformen zu überführen.

Dabei handelt es sich keineswegs um eine neue Vorgehensweise im Bereich sozialer Dienstleistungen. Vielmehr gehören Kooperation und Vernetzung seit langer Zeit zum Methodenrepertoire der Sozialen Arbeit.⁶ In der aktuellen sozialpolitischen Debatte und vor dem Hintergrund zunehmender finanzieller Restriktionen der öffentlichen Haushalte gewinnen diese Konzepte jedoch in modifizierter Form mehr und mehr an Bedeutung. Für diesen Prozess sind folgende Entwicklungen verantwortlich:⁷

- Institutionelle Trägerebene: Die Träger Sozialer Arbeit erkennen zunehmend die Bedeutung von Vernetzungsstrategien. Sie sehen sich immer weniger in der Lage, ein angemessenes Spektrum sozialer Dienstleistungsangebote aus einer Hand anzubieten, das den noch komplexer werdenden Bedarfslagen ihrer Zielgruppen entspricht. Über den einzelnen Träger hinaus gerichtete Zusammenarbeit etwa in multiprofessioneller Teamarbeit oder in Arbeitsgemeinschaften schafft so neue Bearbeitungsmöglichkeiten komplexer Lebensund Problemlagen.
- Administrative Verwaltungsebene: Seit Beginn der 1990er Jahre vollzieht sich in den kommunalen Sozialverwaltungen ein Umstrukturierungsprozess ("Neues Steuerungsmodell"), der auch auf die Erstellung sozialer Dienstleistungen Auswirkungen hat. Die Umstellung von kameralistischer Haushaltsführung auf eine outputorientierte Steuerung mittels Sozialraumbudgets und Sozialraumorientierung zielt zwar in erster Linie auf die Mobilisierung von Wirtschaftlichkeitsreserven, befördert zugleich zumindest implizit auch die fachliche Weiterentwicklung der sozialen Dienstleistungsanbieter, in dem die Ansätze sozialräumlich orientierter Sozialer Arbeit mit den (Budget-)Vorgaben der Sozialverwaltungen ("Kontraktmanagement") zu kombinieren sind.
- Nationale Politikebene: Der Gesetzgeber hat den öffentlichen und freien Trägern in verschiedensten Gesetzen Verpflichtungen zur Zusammenarbeit auferlegt. So beinhaltet das Kinder- und Jugendhilfegesetz zahlreiche Formen der Steuerung auf lokaler Ebene, die das Ziel haben, Angebote aufeinander

Vgl. Groß, Dirk / Holz, Gerda / Boeckh, Jürgen (2005): Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit. Ein Evaluationskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung, Frankfurt a. M., S. 3ff.; mit weiteren Literaturhinweisen.

4

Die Sozialraumorientierung schließt vielmehr an die Diskussionen um Gemeinwesenorientierung an, die als Methode bereits in den 30er Jahren in den USA entwickelt und eingesetzt wurde (community organisation)

abzustimmen und ein adäquates, bedarfsgerechtes Angebot zu schaffen. Flankiert wird dies durch Programmplattformen wie "Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten (E&C)" oder das Gemeinschaftsprogramm "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - Soziale Stadt", die die Notwendigkeit der Umsetzung des Prinzips der Vernetzung im lokalen Sozialraum und eine damit verbundene Reform der Strukturen zwischen öffentlichen und freien Trägern nachhaltig unterstreichen.

• Transnationale Ebene: Auch auf europäischer Ebene werden Vernetzungsstrategien zur Lösung sozialer Probleme vorangetrieben. Programme wie das seit 2000 aus Mitteln des europäischen Sozialfonds geförderte Equal-Projekt oder das im Jahre 2000 als Konsequenz des Europäischen Rates von Lissabon entwickelte Politikinstrument der Offenen Methode der Koordinierung befördern einen Paradigmenwechsel, der Auswirkungen auf die Zusammenarbeit auf regionaler Ebene hat, indem die Akteure vor Ort zur Formulierung gemeinsamer Ziele und aufeinander abgestimmter Strategien aufgefordert werden.

Die oben genannten Veränderungsprozesse haben direkte Auswirkungen auf die Wohlfahrtsverbände. Sie müssen einerseits in lokalen oder regionalen Netzwerken als Partner agieren, andererseits ihre eigenen Strukturen auf ein sich wandelndes Verständnis von der Erstellung sozialer Dienstleistungen anpassen.

Es besteht also für die Verbände der freien Wohlfahrtspflege die Notwendigkeit, Vernetzung als Bestandteil des strategischen Managements in den eigenen Strukturen zu etablieren.⁸ In diesem Sinne haben einige Wohlfahrtsverbände bereits begonnen, Strategien zur Professionalisierung ihrer Netzwerkkompetenzen zu entwickeln. Aktuelle Referenzprojekte sind hierfür etwa das Modellprojekt "Qualitätsentwicklung von lokaler Netzwerkarbeit" des Bundesverbandes der Arbeitwohlfahrt (2002 - 2004)⁹ sowie das zurzeit noch laufende Modellprojekt "Sozialräumliche Familien- und Jugendarbeit (SOFJA)" des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland (2004 - 2006).¹⁰ Kennzeichnend ist bei beiden Vorhaben, dass - neben der Vernetzung mit externen Akteuren - ein Schwerpunkt auf der Entwicklung und Etablierung neuer Arbeitsweisen innerhalb des eigenen Verbandes liegt.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund kann festgestellt werden: Die Strategie des Landesverbandes, über die Paritätischen Regionalagenturen eine Ressourcenoptimierung im Rahmen eines vernetzten Vorgehens der paritätischen Mitgliedsorganisatio-

Vgl. Petermann, Astrid (2004): Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 3 / 2004, S. 32 - 39, Bonn; Groß / Holz / Boeckh (2005), a.a.O.

Vgl. Becher, Berthold (2000): Vernetzung und strategisches Verbandsmanagement. Entwicklungstendenzen bei Verbänden der freien Wohlfahrtspflege. In: Dahme, Heinz-Jürgen / Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor, Berlin, S. 267 - 287.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (2002): Grundidee des Modellprojektes "SoFJA" (Sozialräumliche Familien- und Jugendarbeit),
URL: http://www.diakonie.de/downloads/konzeption-SoFJA.pdf, 24.01.06; weitere Informationen zum Modellprojekt unter www.sofja.de

nen sowie der innerverbandlichen Gliederungen anzustreben - und damit neben fachlich-inhaltlichen Effekten Organisationsentwicklung zu betreiben -, ist innovativ und zukunftsorientiert, weil sie von der Prämisse ausgeht, dass Wohlfahrtsverbände zukünftig vor allem aus sich heraus und mit ihren internen Mitteln die Absicherung ihres politischen Gewichts, aber auch ihrer Position am Sozialmarkt betreiben müssen.

Dabei ist wichtig zu berücksichtigen - und dies tut der Ansatz der Paritätischen Regionalagenturen -, dass für einen Wohlfahrtsverband wie den Paritätischen hinsichtlich der Interventionen auf vertikaler Verbandsebene Bedarf an indirekten Steuerungsmöglichkeiten zur Durchsetzung vernetzungsorientierter Handlungsansätze besteht (vgl. die spezifische Struktur des Paritätischen mit Schwerpunkt auf einer großen Bandbreite an rechtlich eigenständigen Organisationen, Einrichtungen und Gruppierungen als Mitgliedsorganisationen).

Demnach ist der Ansatz "Paritätische Regionalagenturen" als innovatives und zu-kunftsfähiges Konzept zu kennzeichnen. In Zeiten einer zunehmend sozialräumlich orientierten Förderphilosophie (immer mehr Aufgaben werden auf die örtliche bzw. kommunale Ebene verlagert) besteht eine der Antworten des Paritätischen auf solche Tendenzen und demzufolge auf steigende Anfragen ihrer Mitgliedsorganisationen nach (noch) mehr Unterstützung durch den Landesverband - dabei wird die Kosten-Nutzen-Frage immer kritischer gestellt: "Was kostet mich die Mitgliedschaft in meinem Verband und was bringt sie mir für meine Vor-Ort-Arbeit?" - im Bestreben, die Mitgliedsorganisationen zu stärken, ohne dass in der Folge örtliche Verbandsstrukturen (kostenträchtig) administrativ aufgeweitet werden.

Die Idee, dies durch Bündelung der verschiedenen Ressourcen zu tun ohne ein Untergraben der Autonomie des einzelnen Mitglieds, ist so innovativ wie im Detail schwer umzusetzen. Die Schwierigkeit liegt vor allem darin, Mitgliedern Mut zur Erprobung dieses Ansatzes zu machen und positive Erfahrungen (unter Einbringen ihrer jeweiligen Ressourcen) zu ermöglichen, ohne dass der Landesverband seinerseits im Sinne früherer Modelllogik einen aufwändigen Ressourcentransfer "von oben nach unten" in Aussicht stellen kann. Damit muss innerhalb enger werdender Gestaltungsspielräume für alle Beteiligten das einzelne Mitglied in einem gewissen Umfang Vorleistungen erbringen - also eine Investition tätigen - um im Ergebnis durch nachhaltige und Synergieeffekte eine Potenzierung der Kräfte (auch der eigenen) zu erreichen.

Im Sinne zukunftsorientierter Netzwerkarbeit könnte es sich aus Sicht von iSPO im Rahmen des Projektes Paritätische Regionalagentur als nützlich erweisen, vor Ort verstärkt überverbandlich zusammenzuarbeiten. Dies würde bedeuten, dass der Paritätische seine Vernetzungskompetenzen auch im Hinblick auf externe, d.h. trägerübergreifende Kooperation und Zusammenarbeit verbessert und hierzu ebenfalls eine entsprechende Strategie entwickelt.

3 Die Struktur des Modellprojektes

Grundlegende Aufgabenstellung

Im Rahmen des Projektes "Zukunft" wurde - wie bereits geschildert - im Umsetzungsforum "Regionalisierung der Verbandsarbeit" die Idee geboren, mit so genannten "Paritätischen Regionalagenturen" in einem begrenzten Zeitraum modellhaft ein vernetztes, gemeinsames Vorgehen paritätischer Stellen und Mitgliedsorganisationen zu erproben.¹¹ Die grundlegende Aufgabenstellung des Modellprojektes lässt sich wie folgt skizzieren: ¹²

Mit dem Projekt soll versucht werden, exemplarisch mehr Präsenz des Paritätischen vor Ort bzw. in der Region herzustellen, seine Mitglieder intensiver an der regionalen Verbandsarbeit zu beteiligen und die in der Organisation bzw. bei den Mitgliedern vorhandenen Ressourcen durch Vernetzung noch stärker zu bündeln, um sich damit mehr Geltung bei der Gestaltung sozialer Aufgaben vor Ort zu verschaffen.

Das Projekt zielt im Einzelnen auf **mehr Beteiligung der Mitgliedsorganisationen** und mehr Beratungs- und Projektarbeit in Netzwerken. Als mögliche gemeinsame Handlungsfelder wurden z.B. die Pflege und Betreuung älterer Menschen im Kontext mit bürgerschaftlichen Unterstützungsformen und Netzwerken oder die Arbeit mit besonders schwierigen Jugendlichen genannt. Diese Handlungsfelder könnten mit mehreren involvierten Partnern weiterentwickelt werden.

Eine Regionalagentur soll zugleich auch Informations- und Kommunikationsbörse sein. Im Rahmen des Modellversuchs ist die Frage zu klären, was sich auf örtlicher Ebene sinnvoll an Informations- und Kommunikationsmedien zur Verbesserung der horizontalen Kommunikation nutzen lässt, oder in anderen Worten, wie ein adäquates Informations- und Wissensmanagement aufgebaut werden kann.

Zielsetzung und Arbeitsphilosophie

Aufbauend auf der oben genannten Aufgabenstellung wurden drei Grundsatzziele der Regionalagenturen entwickelt:

- Mitgliedsorganisationen f
 ür ihre eigene Arbeit st
 ärken!
- Wir-Gefühl des Paritätischen in der Region stärken!
- Fachpolitische Präsenz vor Ort verbessern!

Aufbauend auf diesen Zielen wurden die Aufgaben für die örtliche Ebene und entsprechende lokale Umsetzungsstrategien entwickelt (vgl. dazu ausführlich Kap. 5).

"Regionalagentur" ist dabei nicht als Büro mit fest angestelltem Personal und "einem Schild an der Türe" zu verstehen. Vielmehr ist Regionalagentur Arbeitstitel und Ar-

Vgl. dazu vor allem die Ausgaben 3/2003, 4/2004, 1/2005 und 3/2005 des Nachrichtenmagazin des Paritätischen in Baden-Württemberg "Parität inform", in denen ausführlich über die Entwicklung der "Paritätischen Regionalagenturen" informiert wurde.

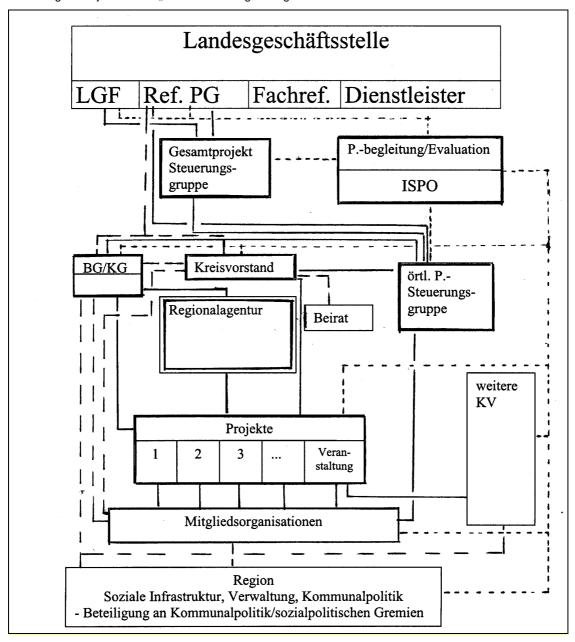
Vgl. Frank, Hermann (2004): Regionalagenturen. Halbzeit: Mehr Unterstützung für Mitgliedsorganisationen. In: Parität inform 4/2004, S.14.

beitsphilosophie zugleich. Der Paritätische wird örtlich durch die in aller Regel ehrenamtlich Tätigen (Mitglieder des Kreisvorstands sowie Geschäftsführungsmitglieder) repräsentiert. Dies sollte durch das Projekt nicht in Frage gestellt werden, wobei jedoch Modifikationen in den Aufgabenprofilen als denkbar angesehen wurden. Folgerichtig sind es in den beiden Modellregionen die vor Ort meist ehrenamtlich Tätigen, die im Rahmen ihrer sonstigen hauptamtlichen Tätigkeit den aktiven Kern der jeweiligen Projektgruppe bilden.

Projektorganisation

Das Modellprojekt war verbandsintern in der Landesgeschäftsstelle im Referat "Planung und Grundsatzfragen angesiedelt" (vgl. dazu Abbildung 1).

Abbildung 1: Projektstruktur "Paritätische Regionalagentur"



Quelle: Protokoll des Auftaktworkshops zum Projekt "Paritätische Regionalagenturen

Der Landesverband fungierte dabei als Anlaufstelle und Ansprechpartner des Modells z.B. wenn es um Beratung bzgl. der Umsetzung von Projekten ging. Dazu hat der Landesverband personelle Ressourcen in Form der Arbeitskapazität des zuständigen Referenten eingebracht. Weiterhin standen in den Modelljahren 2004 und 2005 Mittel in Höhe von insgesamt 6.000 Euro für die Standorte zur Verfügung (z. B. Finanzierung von Honorar- oder Reisekosten oder von Veranstaltungen). Ebenso finanzierte der Landesverband die wissenschaftliche Beratung und Begleitung durch das iSPO-Institut.

Umgesetzt wird das Projekt "Paritätische Regionalagenturen" seit Januar 2004 in den Kreisverbänden Ulm und Offenburg. Sie wurden als Modellstandorte ausgewählt und hier wurden verschiedene Ansätze und Methoden mit dem Ziel erprobt, herauszufinden, wie die sozialen Einrichtungen und Dienste der Mitgliedsorganisationen in der jeweiligen Region fachlich besser miteinander kooperieren und wie sie zusammen mit der lokalen Präsenz des Paritätischen einen sozialpolitischen Beitrag zur Fortentwicklung des Gemeinwesens leisten können. Wie bereits erwähnt sind es dabei die vor Ort tätigen Ehrenamtlichen, die die konkrete Umsetzung auf Kreisebene leisten. Ihre Aufgaben bestehen vor allem darin, neue Ideen zu entwickeln, Netzwerke zu knüpfen, übergreifendes Denken in Netzwerkkategorien zu fördern und über gezielte Vor-Ort-Aktionen sowohl das Wir-Gefühl der paritätischen Mitgliedsorganisationen zu stärken als auch das Win-Win-Prinzip erlebbar zu machen und damit nachhaltige Wirkungen zu erzielen.

Zur Organisation des Projektes gehört eine sog. überörtliche Steuerungsgruppe, deren Mitglieder der Landesgeschäftsführer und der Referent für Planung und Grundsatzfragen des Paritätischen Landesverbandes, je eine/e Vertreter/in der Modellregionen sowie der Geschäftsführer und ein wissenschaftlicher Mitarbeiter des iSPO-Instituts sind. Die Steuerungsgruppe tagte im Projektverlauf sechs Mal. Bei den Treffen wurde regelmäßig über den Stand der Umsetzung und die weiteren Planungen an den Modellstandorten berichtet. Darüber hinaus erfolgte hier die zeitliche und inhaltliche Planung des Gesamtprojektes, es wurde flankierende Öffentlichkeitsarbeit konzipiert, die Rückmeldungen aus der Evaluation des Projektes wurden eingespielt und übertragbare Aspekte für den Paritätischen insgesamt diskutiert.

Weitere Elemente der Projektsteuerung waren ein Auftakt- und ein Abschlussworkshop. Bei diesen ganztägigen bzw. 1,5tägigen Veranstaltungen wurden zum einen zu Beginn die zentrale Zielrichtung und Vorgehensweise festgelegt und zum anderen am Ende eine Gesamtbilanz des Projektes gezogen. An den Workshops nahmen neben den Projektverantwortlichen Akteure aus den Regionen teil, die vor Ort den "aktiven Kern" des Modells bildeten.

4 Auftrag und Zielsetzung der Wissenschaftlichen Begleitung

Mit der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des Modellprojektes "Paritätische Regionalagenturen" hat der Paritätische Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg das Institut für Sozialforschung, Praxisberatung und Organisationsentwicklung (iSPO) beauftragt.

Aufgaben als Projektbegleitung

Im Zuge der Projektbegleitung hat iSPO zum einen Aufgaben als Projektmanagement im Gesamtprojekt übernommen. Dabei wurde der Landesverband bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der überörtlichen Steuerungsgruppe wie auch des Auftakt- bzw. Abschlussworkshops unterstützt. Zu den Unterstützungsleistungen zählten die Abstimmung von Tagesordnungen, das Erstellen der Protokolle (Steuerungsgruppe und Workshops), das Einspielen fachlicher Inputs sowie von Ergebnissen empirischer Erhebungen, aber auch die Übernahme der Moderatorenfunktion bei den Workshops.

Zu den Aufgaben im Rahmen des Projektsmanagements lässt sich darüber hinaus die inhaltliche bzw. methodische Mitentwicklung einzelner Vorhaben der Projekte einstufen. Dies lässt sich an den folgenden Beispielen verdeutlichen:

- Am Standort Ulm hospitierten im Jahr 2004 im Zuge der bevorstehenden Kommunalwahlen 16 Kandidatinnen und Kandidaten verschiedener Parteien in Mitgliedseinrichtungen des Paritätischen (siehe dazu ausführlich Kapitel 5.1).
 Im Nachgang dazu wurden die jeweiligen Mitgliedseinrichtungen nach ihren Eindrücken zu den Hospitationen befragt. Die Rückläufe der Fragebögen hat iSPO ausgewertet und mit den Verantwortlichen des Modellstandortes rückgekoppelt.
- Am Standort Offenburg bestand gegen Ende des Jahres 2004 der Eindruck, man müsse die Zielsetzungen des Projektes an der "einen oder anderen Stelle weiter präzisieren". Dazu wurde gemeinsam und unter methodischer und inhaltlicher Mitwirkung von iSPO eine sog. Potenzialanalyse durchgeführt, als deren Ergebnis konkrete Projekte mit entsprechenden Arbeitsaufträgen definiert wurden, die von den Akteuren in der Ortenau in der Folge umgesetzt worden sind (vgl. dazu Kapitel 5.2).

Wie diese Beispiele verdeutlichen, waren die standortspezifischen Interventionen des iSPO-Instituts unterschiedlich, entsprechend der jeweiligen Bedürfnisse der Standorte.

Darüber hinaus lag eines der Anliegen von iSPO darin, die Kommunikation und den Austausch (über die Sitzungen der Steuerungsgruppe hinaus) im Projekt zu befördern. Hierzu wurde auf der iSPO-Homepage ein passwortgeschütztes Internetforum eingerichtet, dessen Nutzung sich für die beiden Standorte jedoch vor dem Hintergrund ihrer begrenzten Ressourcen als schwierig erwies.

Projektplanung und Dokumentation

Die Entwicklung eines Projektplanungs- und Dokumentationsinstruments war eine weitere Erwartung an iSPO. Solch ein Instrument war als Scharnier zwischen den Aufgaben der Projektbegleitung und der Evaluation gedacht. Seine Implementierung in den Modellregionen sollte zum einen die Planung und Dokumentation der jeweiligen Maßnahmen optimieren und auf diese Weise zum anderen eine standardisierte Dokumentation als Grundlage für die Evaluation zur Verfügung stellen.

Gemeinsam mit den Projektakteuren hat iSPO ein *Projektplanungs- und Managementinstrument* entwickelt, das in anderen Projektzusammenhängen (etwa in Nordrhein-Westfalen im Rahmen eines großen Landesprogramms in der Wohnungslosenhilfe) seit Jahren Anwendung findet. Die Überlegung zu Projektbeginn war, das Instrument - sofern es sich im Projektverlauf bewähren würde - in der dann vorliegenden, ggf. modifizierten Form für Andere zur Verfügung zu stellen. In der Auswertung gilt dazu das Gleiche wie für das Internetforum: Von den Standorten wurde das Instrument lediglich zu Beginn zur Erarbeitung der Ziele angewandt und im weiteren Projektverlauf aus Kapazitätsgründen nicht mehr genutzt. Eine Folge ist, dass für die Informationssammlung zur Evaluation der Maßnahmen an den Modellstandorten eine Alternative gefunden werden musste (siehe hierzu weiter unten).

Aufgaben als Evaluation

Die Aufgabe der *Evaluation* des Modells bestand darin, den Prozess und die Effekte so aufarbeiten, dass übertragbare Ergebnisse vorliegen. Im Wesentlichen geht es um zwei Fragestellungen, die für eine Übertragung des Ansatzes von Bedeutung sind:

- (1) Wie gestaltet sich der Prozess der Implementierung, das heißt der Einbettung der Paritätischen Regionalagentur in das bestehende Organisationssystem des Kreis- bzw. des Bezirksverbands?
- (2) Welche Ergebnisse bzw. Effekte kann die Paritätische Regionalagentur (mit welchen Ressourcen und im Rahmen welcher Maßnahmen) erzielen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine Kombination von Datenerhebungsmethoden gewählt (Multi-Methoden-Mix):¹³

Leitfadeninterviews mit den Beteiligten an den Standorten In der ersten Projektphase fanden an beiden Standorten qualitative Erhebungen in Form von Leitfaden gestützten Expertengesprächen statt. Dabei wurden die Projektverantwortlichen (Kreis- bzw. Bezirksgeschäftsführerin) sowie Mitglieder des Vorstandes befragt. Am Standort Ulm fand zusätzlich ein Interview mit Beiratsmitgliedern statt. Die Interviews lieferten vertiefende Informationen über die Veror-

_

In der Evaluationsforschung ist es bereits seit langem akzeptiert, dass ein multimethodisches Vorgehen zur Analyse relevanter Programmbedingungen und -wirkungen sinnvoll ist. Damit sollen - vereinfacht gesagt - die Schwächen einer Erhebungsmethode durch die Stärken einer anderen kompensiert werden; vgl. dazu z.B. Stockmann, Reinhard (2000): Methoden der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsanalyse: Zur Konzeption und praktischen Umsetzung, In: Müller-Kohlenberg, Hildegard / Münstermann, Klaus (Hrsg.): Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen, Opladen, S. 89-98.

tung der Projekte in der Organisationsstruktur vor Ort. Zudem sollten in der frühen Phase der Projektumsetzung eventuelle Umsetzungsschwierigkeiten erkannt und Aspekte für die Weiterarbeit herausgearbeitet werden.

• Dokumenten- und Aktenanalyse

Im gesamten Projektverlauf hat iSPO die in der Praxis vorhandenen Unterlagen systematisch ausgewertet. Die Auswertung aller verfügbaren Projektunterlagen (Protokolle der Projektgruppe, Presseberichte und -anschreiben, Sozialpolitische Stellungsnahmen, Konzepte, Jahresberichte, Statistiken, Organigramme, ...) lieferten vertiefende Informationen zu den Aktivitäten und Maßnahmen, aber auch zu deren "Wirkungen". Parallel erfolgte die Sichtung der für das Modellvorhaben relevanten Fachliteratur.

• Standardisierte Befragung der Mitgliedsorganisationen

Gegen Ende des Projektes hat iSPO eine weitgehend standardisierte Befragung aller Mitgliedseinrichtungen in den beiden Modellregionen durchgeführt. Die Befragung verfolgte das Ziel Informationen darüber zu gewinnen, welche Erfolge und Effekte sich mit Hilfe der Paritätischen Regionalagenturen nachzeichnen lassen, etwa im Hinblick auf eine intensivere Beteiligung der Mitglieder an der regionalen Verbandsarbeit oder hinsichtlich der stärkeren Bündelung von bei Mitgliedern vorhandenen Ressourcen durch Vernetzung. Auf die Ergebnisse der Befragung wird in einem eigenen Kapitel (vgl. Kapitel 6) ausführlicher eingegangen.

Berichterstattung

Zu den Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung gehörte es auch einen Zwischenbericht "zur Halbzeit" sowie einen Endbericht zu verfassen. Im Zwischenbericht (Februar 2005) sind erste Ergebnisse aufgearbeitet, der Projektverlauf bis zu diesem Zeitpunkt wurde reflektiert und eine erste Bewertung des Umsetzungsstandes ebenso vorgenommen wie Impulse für den weiteren Verlauf und seine Erfolgsaussichten geliefert.

Der Abschlussbericht dokumentiert und bewertet die Umsetzungsaktivitäten und daraus resultierende Effekte im gesamten Projektverlauf. Darüber hinaus werden relevante Aspekte für die Übertragbarkeit des Modells herausgearbeitet.

5 Die Modellstandorte des Projektes

5.1 Der Modellstandort Kreisverband Ulm / Alb-Donau

Einbettung des Modells in die Verbandsstrukturen

Rückgriff auf die ehrenamtlichen Ressourcen der Bezirksgeschäftsstelle

In Ulm befindet sich eine von insgesamt neun Paritätischen Bezirksgeschäftsstellen in Baden-Württemberg. Bezirksgeschäftsstellen sind rechtlich unselbständige Außenstellen des Landesverbandes. Als "verlängerter Arm" unterstützen sie die Landesgeschäftsstelle bei der Erfüllung ihrer satzungsgemäßen Aufgaben in der Region. Die Bezirksgeschäftsführerin stellt in Ulm dem Modell ihre Ressourcen ehrenamtlich zur Verfügung. Ihre hauptberufliche Aufgabe besteht in der Geschäftsführung der Paritätischen Sozialdienste in Ulm.

Den Vorstand des Kreisverbandes in Ulm bilden seit dem Jahr 2000 im Kern zwei ehrenamtliche Vorstandsmitglieder. ¹⁴ Seit 2003 unterstützt den Vorstand ein mittlerweile aus fünf Personen bestehender Beirat. Er ist Bindeglied zwischen dem Vorstand und den Mitgliedsorganisationen. Aufgabe des Beirates ist es zudem einzelne Fachbereiche (z.B. Kindergärten, Selbsthilfe) zu unterstützen. Darüber hinaus sind die Beiratsmitglieder fachliche Ansprechpartner/innen, wirken in Gremien mit und unterstützen die konzeptionelle Weiterentwicklung der Kreisverbandsarbeit.

Dem Paritätischen gehören in der Region 37 Mitgliedseinrichtungen an. Die Aufgaben des Kreisverbandes liegen in der Vertretung in Stadt- und Kreisligen der freien Wohlfahrtspflege sowie in kommunalen Gremien, in der Unterstützung der Mitglieder (etwa durch die Akquisition von Ressourcen), der Durchführung von verbandsbezogenen und übergreifende Veranstaltungen sowie im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

Neubelebung der Verbandsarbeit im Jahr 2000

Ende der 90er Jahre war die inhaltliche Verbandsarbeit in der Region wenig entwickelt. Zu dieser Zeit bestand - so die Analyse der Projektverantwortlichen in Ulm - Bedarf an einer Weiterentwicklung der Struktur der Kreisverbandsarbeit. Die Beteiligung der Mitgliedsverbände etwa bei Mitgliedsversammlungen wird als "eher gering" bezeichnet und auch zwischen den Mitgliedern gab es, so die Rückmeldung, eher wenig Kontakt. Dies wirkte sich u.a. negativ auf die Außendarstellung des Paritätischen aus; der Paritätische - so die Befragten - "fiel in der Region nicht weiter auf". Hinzu kam, dass örtliche Gremien (etwa die LIGA der freien Wohlfahrtspflege), in denen der Paritätische vertreten war, kaum Entscheidungsbefugnisse besaßen.

Insbesondere die Wahl eines neuen Vorstandes im Jahre 2000 führte zu einer Belebung und Neudefinition der örtlichen Verbandsarbeit: Der neue Vorstand setzte sich zum Ziel, die Mitglieder besser kennen zu lernen und über eine "Befragung" deren Motive für die Mitgliedschaft sowie Wünsche und Bedürfnisse an den Kreisverband herauszufinden. Die Mitglieder sollten über den persönlichen Kontakt mit dem Vor-

Der Vorstand setzte sich ursprünglich aus drei Personen zusammen. Ein Vorstandsmitglied trat 2002 zurück. Seine Position wurde nicht neu besetzt.

stand und Informationen über die Kreisverbandsarbeit enger an den Verband gebunden werden. Im Verlauf eines Jahres fanden Gespräche mit allen Mitgliedsorganisationen statt. Dabei konnten Themenbereiche und Arbeitsschwerpunkte für die Kreisverbandsarbeit herausgefiltert werden, die weitgehend mit den Zielen des Projekts Paritätische Regionalagentur übereinstimmten (Stärkung der öffentlichen Präsenz, sozialpolitische Vertretung der Einrichtungen, Stärkung der Kommunikation der Mitgliedsorganisationen u.a. auch durch Nutzung neuer Medien).

Damit war es gelungen, so die Verantwortlichen, die Mitglieder spürbar zu aktivieren. Abzulesen war dies u.a. an dem deutlich gestiegenen Besuch der Mitgliederversammlungen. Insgesamt verfügt der Verband heute über gute Kontakte zu seinen Mitgliedsorganisationen.

Parallel wuchs - u.a. durch sozialpolitische Veränderungen in der Region - die Anforderung, die Kommunikation innerhalb des Kreisverbandes, zwischen Mitgliedsorganisationen und Vorstand sowie zu der Bezirksgeschäftsführerin zu intensivieren. Bedingt durch die Einrichtung einer so genannten "Arbeitsgemeinschaft Soziales" der Stadt Ulm, in der die LIGA der freien Wohlfahrtsverbände insgesamt eine wichtige Rolle einnahm, stieg zudem die Bedeutung des Paritätischen als politische Vertretung der Mitgliedsorganisationen vor Ort. Zum Jahresbeginn 2006 ist festzustellen, dass der Paritätische in allen wichtigen Gremien vertreten ist und "vieles auf die Beine gestellt hat" (etwa: Gründung einer AG für alle Kindergärten und -tagesstätten in Ulm).

Die Mitarbeit im Modellprojekt als Teil der örtlichen Verbandsentwicklung

Die Bewerbung um die Teilnahme am Modellprojekt des Landesverbands war vor diesem Hintergrund nahe liegend, denn das vorhandene Bemühen der vor Ort Verantwortlichen um eine verstärkte örtliche Präsenz des Paritätischen und eine noch bessere Vernetzung der Mitgliedsorganisationen nach innen und außen war und ist deckungsgleich mit der Zielsetzung des Modellvorhabens.

Bei den Mitgliedern bestand zu Beginn einerseits Interesse an den Zielen der Paritätischen Regionalagentur, andererseits Sorge wegen der begrenzten Ressourcen (zeitlich / finanziell) und demzufolge zunächst eher wenig Bereitschaft zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. In dieser Situation hat sich der Vorstand entschieden, die Beteiligung an dem Projekt Regionalagentur als zeitlich begrenzten Schwerpunkt der Kreisverbandsarbeit zu akzentuieren und auszuweisen.

Die *Projektorganisation* fügte sich nahtlos in die Struktur der regionalen Verbandsarbeit ein:

- Vorstand und Geschäftsführung bildeten gleichzeitig die Steuerungsgruppe für das Projekt, ein Beirat diente als "Begleitgruppe". Damit sollten vorhandene personelle Ressourcen bestmöglich für das Projekt genutzt werden.
- Für verschiedene Themenschwerpunkte im Rahmen des Projekts wurden jeweils zusätzlich interessierte Mitglieder angesprochen und einbezogen.
- Die Bezirksgeschäftsführerin begleitete und unterstützte das Projekt vor allem in administrativer Hinsicht (Projektorganisation, Schriftverkehr).

 Durch Hinzunahme der (begrenzten) Projektmittel des Landesverbandes¹⁵ sowie mit Hilfe der Mittel des Bezirksverbands wurden einzelne Aufgaben bei Bedarf in externe Hände gegeben (etwa die Gestaltung des Internetauftritts).

Von grundlegender Bedeutung ist der seit 2000 vollzogene bzw. sich immer noch vollziehende generelle Umbruch im Kreisverband. Er war und ist ein gutes Fundament für die Umsetzung des Ansatzes "Paritätische Regionalagentur". Gleichwohl sind den möglichen Aktivitäten durch die Ehrenamtlichkeit der Handelnden zunächst deutliche Grenzen gesetzt. Jede/r der Akteurinnen und Akteure ist primär dem Aufgabenfeld verpflichtet, in dem sie/er hauptamtlich tätig ist. Wie derzeit überall sind hier "genügend Baustellen vorzufinden", die alle Kraft erforderlich machen, um die Dinge nach vorne zu bewegen bzw. in ruhigem Fahrwasser zu halten. Nur im Rahmen interner Prioritätensetzung und unter Hinzunahme zusätzlichen Zeitvolumens an ehrenamtlichem Engagement ließen sich die Zielsetzungen der Paritätischen Regionalagenturen realisieren.

Im Projektzeitraum haben insgesamt acht Sitzungen des Vorstandes und acht Sitzungen des Beirates stattgefunden. Sie dauerten in der Regel eineinhalb bis zweieinhalb Stunden. Abbildung 2 verdeutlicht die dabei behandelten Themen (berücksichtigt sind die uns vorliegenden Protokolle).

Die Auflistung zeigt, dass in Ulm während der Modellzeit die Kreisverbandsarbeit sozusagen 1:1 durch die Paritätische Regionalagentur ersetzt wurde. Ausgangspunkt für die im Projektzeitraum stattgefundenen Treffen war stets die Paritätische Regionalagentur, flankierend wurden dann "noch weitere Dinge rund um den Kreisverband" besprochen. Insofern kann gesagt werden: In Ulm war und ist "Paritätische Regionalagentur" moderne Kreisverbandsarbeit.

Es hat sich gezeigt, dass über den Einbezug des Beirates in Grenzen eine Ressourcenschöpfung möglich ist. Durch den Einbezug des Beirates war es in Ulm möglich, die Arbeit auf eine breitere Basis zu stellen und auf diese Weise weitere "Netzwerkknoten" zu schaffen. Die Funktion des Beirates ist die eines Ideenpools und Stimmungsbarometers. Aber auch hier sind aus den vorgenannten Gründen Grenzen gesetzt. Ferner ist zum Ausschöpfen solcher Ressourcen zunächst ein nicht gering einzuschätzender Zeitaufwand aus dem vorhandenen Zeitbudget nötig.

Die begonnenen Projekte werden in Ulm zunächst bis zum Jahresende 2006 weitergeführt. Grundsätzlich möchte man auch zukünftig Kreisverbandsarbeit voranbringen, indem die Dinge projektartig organisiert werden und man sich auf ein oder zwei Schwerpunktvorhaben pro Jahr beschränkt (z.B. zum Thema Hartz IV).

-

Der Landesverband hat beiden Projekten zugesagt, im Rahmen seiner zentral vorgehaltenen Ressourcen einen Schwerpunkt auf die Unterstützung in den Modellregionen zu legen.

Abbildung 2: Überblick über die Themen der Vorstands- und Beiratssitzungen am Standort Ulm

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
	04	04	04	04		04	04	04	04	04	04	04	05	05		05	05		05	05		05	05	05
Landtagsfahrt																								
Kommunalwahl																								
Internetradio																								
Planung PRA																								
Schaffung v. Arbeitsgelegenheiten																								
Themen für Beirat																								
Fachtagung zu Hartz IV																								
Aktuelle Sozialpolitik																								
Vorstandsarbeit allgemein																								
Mitgliederversammlung KV																								
Virtuelles Schwarzes Brett																								
Sponsoring Projekt																								
Internetauftritt / Homepage																								
Fortbildung / Öffentlichkeitsarbeit																								
Treffen der Kreisverbände																								

Legende: Sitzungen Vorstand Sitzungen Beirat

Maßnahmen und Aktivitäten am Modellstandort

Ziel- und Maßnahmenkatalog

Mit der Teilnahme am Modellprojekt verbindet der Kreisverband die Hoffnung, Ressourcen für die Umsetzung von gezielten Vorhaben weiter zu aktivieren und zu bündeln. Es sollen Erkenntnisse darüber gewonnen (und dann im Landesverband verfügbar gemacht) werden, welche Projekte besonders geeignet, welche Ressourcen dazu erforderlich sind und wie die Struktur des Verbands auf diesem Hintergrund zielgerecht weiterentwickelt werden kann.¹⁶

Dazu hat man sich folgenden Ziel- und Maßnahmenkatalog erarbeitet:

Abbildung 3: Ziel- und Maßnahmenkatalog KV Ulm	
Ziele	Maßnahmen
Identität stiften	
✓ Kontakt und Austausch der Mitgliedsor-	⇒ Internetkommunikation (Schwarzes Brett)
ganisationen fördern	⇒ Verfahren bei Aufnahme neuer Mitglieds-
✓ Sich kennen	organisationen entwerfen
✓ Sich als Gemeinschaft begreifen	⇒ Regionalagentur nach innen (unter den MO'n) kommunizieren (Infobrief)
	MOTI) Kommunizieren (inioprier)
Vernetzung - regional und überregional -	⇒ Kommunikationsstruktur schaffen über
vorantreiben	Internet (Homepage, Schwarzes Brett,
✓ Strukturen, Arbeitsweisen der MO'n ken-	evtl. Internetradio)
nen	⇒ Fortbildungsveranstaltung organisieren
✓ Ressourcen aus MO'n nutzbar machen	⇒ Dokumentation des Projektes RA (fortlau-
✓ Synergieeffekte zwischen Kreisverbänden schaffen	fend)
Öffentliche und fachliche Präsenz stärken	⇒ Presse-/Medienberichte zu Projekten im
✓ Projekte der Regionalagentur öffentlich	Rahmen der RA
präsentieren	⇒ Kommunalpolitische Aktion
✓ Arbeit des Paritätischen bekannt machen	⇒ Internetradio
✓ Vertretung der MO'n auf der sozialpoliti-	⇒ Präsenz in kommunalen Ausschüssen
schen Ebene	(auch Bestandteil der KV-Arbeit!)
✓ Lobbyfunktion	
✓ Standpunkte beziehen/einnehmen	

Quelle: Projektdokumentations- und Managementsystem (PDMS), Paritätische Regionalagentur Ulm/Alb-Donau, Stand: 6 .Mai 2004

_

Vgl. dazu auch den Artikel des Standortes in Parität inform 1/2005, S. 10

Aus diesen Zielen wurden konkrete Maßnahmen und Aktivitäten abgeleitet, die im Verlauf des Modellprojektes durchgeführt wurden bzw. durchgeführt werden sollten. Im Folgenden werden diejenigen Aktivitäten beschrieben, die aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung im weiteren Sinne dem Modellprojekt zuzuordnen sind. Dabei lässt sich - wie auch am Standort Offenburg (vgl. Kapitel 5.2) - nur bedingt identifizieren, ob es sich um spezifische Aktivitäten der Paritätischen Regionalagenturen oder um "übliche" Kreisverbandsarbeit handelt. Beschreiben lässt sich allerdings, was die Akteure in Ulm im Verlauf des Modellprojekts an innovativen Ideen im Sinne der Paritätischen Präsenz vor Ort produziert und umgesetzt haben.

Kommunalwahlenaktion als Highlight

Während der ersten Projektphase stand eine kommunalpolitische Aktion im Mittelpunkt: "Tun und Verstehen - Kandidaten zur Kommunalwahl hospitierten in sozialen Einrichtungen". Die Aktion wurde von Vorstands- und Beiratsmitgliedern sowie von Vertreterinnen und Vertretern aus Mitgliedsorganisationen unter dem Motto "Tun und Verstehen" vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet. Beteiligt waren 26 Kandidatinnen und Kandidaten aus vier politischen Parteien. Sie haben im Vorfeld zur Kommunalwahl ein mehrstündiges bis ganztägiges "Praktikum" in 16 Mitgliedsorganisationen des Paritätischen absolviert. Dort wurden sie zunächst über die Arbeit informiert, bevor sie dann in Form einer Hospitation und vielfach auch in tatkräftiger Mitarbeit in den Arbeitsalltag der jeweiligen Mitgliedsorganisation einbezogen wurden.

Im Einzelnen waren die Kommunalwahlkandidaten bzw. -kandidatinnen z.B. beteiligt beim Ausliefern von Essen auf Rädern, sie sind im Rettungsdienst mitgefahren, haben an einer Präventionsveranstaltung mitgewirkt oder im Gebrauchtwarenmarkt mit angepackt.

Im Vorfeld der Aktion wurden die Kandidatinnen und Kandidaten mit Informationsmaterial über den Paritätischen und mit den "kommunalpolitischen Eckpunkten" versorgt. Die Vorbereitungszeit erstreckte sich über einen Zeitraum von zwei bis drei Monaten (u. a. mit mehrmaligen schriftlichen und telefonischen Kontakten, um die Kandidatinnen und Kandidaten für die Teilnahme zu gewinnen).

Die Aktion übertraf alle Erwartungen und kann als "Highlight" des Projekts Paritätische Regionalagenturen bezeichnet werden (vgl. dazu die Ausführungen im folgenden Kapitel).

Durchführung einer Fachtagung zu Hartz IV

Ein weiterer Schwerpunkt im Jahr 2004 war die Durchführung einer Fachtagung zu Hartz IV unter Federführung des Paritätischen in Ulm. Die ursprüngliche Idee im Rahmen der jährlichen Mitgliedsversammlung eine Vortragsveranstaltung durchzuführen, wurde zum genannten Vorhaben weiterentwickelt. Bei dem Fachtag handelte es sich um eine Kooperationsveranstaltung zwischen den Wohlfahrtsverbänden in der Region, der Stadt Ulm und dem Alb-Donau-Kreis sowie der Agentur für Arbeit.

An der Veranstaltung nahm die gerade gewählte Sozialbürgermeisterin der Stadt Ulm teil. Sie erklärte sich in ihrem Grußwort bereit, in regelmäßigen Abständen die Aus-

wirkungen von Hartz IV zu reflektieren sowie an Problemlösungen bei besonderen Härtefällen mitzuarbeiten. Ziel der Veranstaltung war es, Grundinformationen über die gesetzlichen Regelungen zu geben und ihre Umsetzung in der Region sowie die Auswirkungen für verschiedene Klientengruppen zu diskutieren (in Kurzreferaten und Fragerunden). 140 Mitarbeitende aus den verschiedensten sozialen Einrichtungen in Ulm nahmen an dem Fachtag teil.

Die Resonanz übertraf alle Erwartungen, deshalb wollte man im Sommer/Herbst 2005 eine Fortsetzungsveranstaltung organisieren. Aufgrund der aktuellen politischen Situation (Neuwahlen und daraus resultierende Unklarheit über das Fortbestehen von Hartz IV) entschied man sich, die Veranstaltung in 2006 zu verschieben.

Internetauftritt für die Kommunikation im Kreisverband

Im Projektverlauf wurde in einer Arbeitsgruppe (Bezirksgeschäftsführerin, Vorstandsmitglied, Beiratsmitglied) kontinuierlich an der Gestaltung des Internetauftritts gearbeitet. Nachdem sich erste Umsetzungsideen (Zusammenarbeit mit einer Fachhochschule) aus unterschiedlichen Gründen nicht realisieren ließen entstand die Idee, sich an den Internetauftritt des Landesverbandes anzuschließen und neben "einer Visitenkarte" des Kreisverbands kommunikative bzw. interaktive Elemente wie etwa ein "Schwarzes Brett" für die Mitgliedsorganisationen in die Gestaltung der Internetpräsentation zu integrieren. Auf diese Weise, so die Idee, kann der Internetauftritt kostengünstig verwirklicht und das Konzept auf andere Kreisverbände übertragen werden. Damit ließe sich darüber hinaus ein positiver Effekt für die Corporate Identity des Paritätischen erzielen.

Nach internen Abstimmungen zeichnete sich im Frühjahr 2005 ab, dass wie geplant verfahren werden kann. Gegen Ende des Jahres 2005 war die Struktur der Homepage fertig gestellt und damit ein weiteres Ziel der Arbeit als Paritätische Regionalagentur erreicht. Für interessierte Mitgliedsorganisationen besteht seitdem die Möglichkeit diese Struktur zu nutzen und individuell auszugestalten.

Virtuelles Schwarzes Brett

Anlässlich der Mitgliederversammlung im Dezember 2004 wurde übereinstimmend als wichtigstes Ziel der Kreisverbandsarbeit formuliert, den Informationsfluss untereinander zu stärken, auch um im Zuge der Kommunalisierung der Sozialplanung einer Vereinzelung der Einrichtungen entgegenzuwirken. Ein besseres gegenseitiges Kennen der Mitglieder des Paritätischen Kreisverbandes Ulm/ Alb-Donau wurde als wesentliche Voraussetzung angesehen, um noch enger zu kooperieren bzw. sich noch besser zu vernetzen. Um in einem ersten Schritt Kennenlernen anzustoßen bzw. zu vertiefen, sollte parallel zu dem im Aufbau befindenden Internetauftritt über Ring-Mails ein virtuelles "Schwarzes Brett" als Plattform für die Mitglieder geschaffen werden. Hier können sich Mitglieder über Angebote, Gesuche und Aktuelles informieren und austauschen. Entsprechende Informationen, so die Idee werden per E-Mail, Fax oder telefonisch an die Bezirksgeschäftsstelle geleitet und von hier über den Verteiler verbreitet.

Die Umsetzung der Idee erfolgte postwendend im April und Mai 2005. Dazu wurde im Rahmen der Arbeitsgelegenheiten ("1 €- Job") ein Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt EDV eingestellt, der Bezirksgeschäftsstelle und Kreisverband ab April 2005 beim Aufbau der Ring-Mail, aber auch beim Aufbau der Internet-Seite unterstützt hat.



Fortbildung zum Thema Öffentlichkeitsarbeit

Ende Oktober 2005 hatte der Kreisverband Ulm/Alb-Donau des Paritätischen im Rahmen des Modellprojekts "Paritätische Regionalagentur" zu einem Fortbildungstag "Öffentliche Kommunikation für soziale Verbände und Organisationen" eingeladen. Zehn Mitarbeitende aus Mitliedsorganisationen und dem Einzugsgebiet der Bezirksgeschäftsstelle nahmen an der Fortbildung in den Räumen der Freien Waldorfschule in Ulm teil. Als Referent war Bert Helbig von Radio Antenne 1 in Stuttgart gewonnen worden.

Die Teilnehmenden erhielten eine mit Beispielen unterlegte theoretische Einführung in Methoden der Public Relation. In einem weiteren Schritt wurde für jede Einrichtung entsprechend ihrer speziellen Anliegen eine PR-Strategie entworfen. Auf diese Weise war es möglich, die Frage nach Zielen und Methoden jeweils individuell für die einzelnen Teilnehmenden zu bearbeiten.

Die Veranstaltung soll den Einstieg in eine Reihe ähnlicher Veranstaltungen markieren, die vor Ort für möglichst viele Mitgliedsorganisationen relevante Themen aufgreift.

Bisherige Ergebnisse und Effekte am Standort Ulm/Alb-Donau

An beiden Modellstandorten lässt sich jeweils ein Projekt benennen, das nicht nur sehr gut angenommen wurde sondern auch nachhaltige Wirkungen erzielt hat. In Ulm ist dies das Projekt

Die Kommunalwahlaktion: "Hospitation von Kandidatinnen und Kandidaten" als Good-Practice-Beispiel

Wie skizziert, war diese Aktion auf große Resonanz gestoßen und hat offensichtlich nachhaltige Effekte erzielt. Dies wäre, so die Einschätzung der Vor-Ort-Verantwortlichen, ohne das Modellprojekt "Paritätische Regionalagentur" nicht in der erreichten Intensität (Vorbereitungsgruppe, differenzierte Ziel- und Zeitpläne, gezielte Nachfassaktion, etc.) möglich gewesen.

Im Nachgang zu dieser Aktion wurden sowohl die beteiligten Mitgliedsorganisationen als auch die beteiligten Politiker/innen von den Verantwortlichen der Regionalagentur in Ulm zu ihren Eindrücken befragt. Die Auswertung der Befragungen hat iSPO übernommen. Sie zeigt, dass eine umsichtige und professionelle Vorbereitung (mit dem entsprechend hohen Zeitaufwand) einer der *Erfolgsfaktoren* ist. Dass - wie inzwischen belegt ist - in einer Reihe von Fällen nachhaltige Wirkungen zu verzeichnen sind, nahm hier seinen Anfang. Die Auswertung unterstreicht, dass beide Seiten (Mitgliedsorganisationen und Kommunalpolitiker/innen) die Aktion überaus positiv bewerten.

In einer Fragebogenaktion zur Auswertung gaben etwa die Gemeinderatskandidatinnen und -kandidaten an, sie hätten wesentliche neue Einblicke in die Arbeit der von ihnen besuchten Organisation gewonnen und sie wollten diese Arbeit in ihrer künftigen Funktion weiter unterstützen. Auch die befragten Mitgliedsorganisationen formulierten ihre Zufriedenheit. Sie wollen ihrerseits den entstandenen Kontakt zu den

Kommunalpolitiker(n)/innen weiter pflegen. Als Fazit äußerten die Befragten mit großer Mehrheit ihre Bereitschaft, zukünftig erneut an ähnlichen Vorhaben mitzuwirken.

Über die Aktion im engeren Sinn hinaus, so zeigen die Auswertungsgespräche, sind Positivwirkungen für den Paritätischen in der Region wahrnehmbar: Neue Kontakte sind entstanden, Mitgliedsorganisationen und Paritätische Einrichtungen haben sich untereinander als Wirkungssystem erlebt. Es kann von einem nachhaltigen Effekt gesprochen werden, denn die - damals angehenden - Kommunalpolitiker/innen wurden im Rahmen der Aktion nicht nur über einzelne Mitgliedseinrichtungen in der Region informiert. Sie haben darüber hinaus Einblick in das Selbstverständnis, die Ziele und die Vielfalt des Paritätischen erhalten. Im Rahmen ihrer kommunalpolitischen Tätigkeit kann mit diesem "Faustpfand" gearbeitet werden.



Bei weiteren Veranstaltungen deuten sich zusätzliche Synergien für den Kreisverband an

Die Effekte weiterer - oben genannter - Aktivitäten und Maßnahmen sind grundsätzlich derzeit nur bedingt zu beurteilen. Veranstaltungen wurden größtenteils erst in der zweiten Projekthälfte und teilweise erst gegen Ende der Projektlaufzeit durchgeführt. Ein Abschätzen der Effekte ist deshalb nur mit Vorsicht möglich.

Mit der Thematik Hartz IV hat der Paritätische sicherlich ein sozialpolitisch aktuelles Thema besetzt. Der oben genannte Fachtag wurde von allen Beteiligten als Erfolg eingestuft. Er hat die bereits ausgeprägte Präsenz des Paritätischen in Ulm noch einmal geschärft, wenn auch nach außen der maßgebliche Impuls des Paritätischen für diesen Fachtag noch deutlicher hätte herausgestellt werden können. Schade ist, dass eine systematische Auswertung aus Kapazitätsgründen nur ansatzweise erfolgen konnte.

Offen bleiben müssen auch die Effekte, die mit der Homepage bzw. dem Virtuellen Schwarzen Brett erzielt werden. Zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Endberichtes ist nicht absehbar, inwieweit die Mitgliedsorganisationen die vorhandene Struktur tatsächlich zum Aufbau eigner Internetauftritte nutzen oder über das Virtuelle Schwarze Brett stärker miteinander in Kommunikation treten.

Die erwähnte Fortbildungsveranstaltung hat im November 2005 stattgefunden, sodass auch hier eine Evaluation der Effekte nicht mehr möglich war. Unstrittig ist, dass bei den Mitgliedsorganisationen in Ulm ein hohes Interesse an Fort- und Weiterbildung besteht. Die Erfahrungen aus dem Modellprojekt sollen dazu genutzt werden, dazu ein adäquates kontinuierliches Fortbildungsangebot zu konzipieren.

Weitere Vorhaben waren aus Kapazitätsgründen nicht mit dem gleichen Nachdruck zu realisieren

Trotzdem sind weitere, parallel geplante Vorhaben zu erwähnen, denen aus Kapazitätsgründen zunächst weniger Erfolg beschieden war. So wurde etwa eine geplante Fahrt zum Landtag aufgrund mangelnder Beteiligung abgesagt. Ebenfalls nicht realisieren ließ sich die Idee, Öffentlichkeitsarbeit vor Ort und überregional über das Internetradio des Landesverbands zu intensivieren.

Ein geplantes Sponsoring-Projekt wurde mehrfach im Beirat diskutiert; stellte sich als zu teuer und nicht umsetzbar heraus. Zu späterem Zeitpunkt (z.B. im Zusammenhang mit dem bevorstehenden Jubiläum des Paritätischen) soll diese Idee erneut aufgegriffen werden. Ebenfalls aus Kapazitätsgründen konnte die Idee eines Bundesland übergreifenden Projekts mit Mitgliedseinrichtungen aus dem benachbarten Bayern (Neu-Ulm) bisher nicht realisiert werden.

5.2 Modellstandort Kreisverband Ortenau

Einbettung des Modells in die Verbandsstrukturen

Zugang über eine hauptamtliche Geschäftsführung

Der Kreisverband Ortenau ist einer von 36 Kreisverbänden in Baden-Württemberg, deren Rechtsträger der Paritätische Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg ist. ¹⁷ Ihm sind im Ortenaukreis über 40 Mitgliedsorganisationen angeschlossen. Kreisverbände, so eine der Zielsetzungen, ermöglichen den Erfahrungsaustausch, die Zusammenarbeit und die gemeinsame Interessenvertretung auf Kreisebene. Die Kreisgeschäftsstelle Ortenau (Sitz Offenburg) nimmt als eine von zehn regionalen Geschäftsstellen des Paritätischen in Baden-Württemberg zunächst die Interessen des Verbandes im Ortenaukreis wahr und ist mit eigenen Vorhaben - zu nennen sind etwa Projekte im Bereich der Beschäftigung und Qualifizierung von arbeitslosen Jugendlichen - Teil der lokalen sozialen Infrastruktur.

Innerorganisatorisch stellt sich der Kreisverband Ortenau wie folgt dar: Organe sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand, der sich aus insgesamt sechs Personen zusammensetzt. Der Vorstand arbeitet ehrenamtlich. Die Kreisgeschäftsstelle ist mit einer hauptamtlichen Kraft (Stellenvolumen: 0,5 Vollzeitstelle) besetzt.

Kreisverband Ortenau

Vorstand

Mitgliederversammlung

Geschäftsstelle (Sitz: Offenburg)

Mitgliedseinrichtungen,
Dienste und Maßnahmen

Eigene Angebote

Abbildung 4: Organisationsstruktur KV Ortenau

Quelle: Internetauftritt des Paritätischen in Offenburg

Weitere Informationen zum Kreisverband unter http://www.ortenau.paritaet-bw.de

24

Neuorientierung durch Wechsel in der Geschäftsstelle

Zu Beginn 2001 gab es bedingt durch den Wechsel in der Geschäftsführung zur jetzigen Stelleninhaberin einen gewissen Umbruch. Die vormalige Stelleninhaberin hatte so die Aussagen der Beteiligten - den Schwerpunkt eher auf die Leitung eines bestimmten Projektes als auf die Arbeit im und für den Kreisverband als Ganzes gelegt. Die Nachfolgerin musste zunächst eine "Strukturierungs- und Orientierungsphase" durchlaufen. Ihre erste Aufgabe lag in einer Systematisierung der Gremienarbeit. Inzwischen ist sie als örtliche Kreisgeschäftsführerin des Paritätischen in einer Reihe von Gremien vertreten. Die Gremienarbeit bietet ihr die Chance, den Kontakt zu den Mitgliedsorganisationen zu suchen, zu vertiefen und zum Teil auch erst aufzubauen.

Die Kontakte zu den einzelnen Kommunen des Einzugsgebiets und zu den Mitgliedsorganisationen wurden zu Projektbeginn als unterschiedlich, insgesamt aber gut eingestuft. Förderer und Unterstützer des Paritätischen waren und sind identifiziert. Dies
gilt auch hinsichtlich der Kategorie der "Skeptiker und Verhinderer". Mitgliedsorganisationen wenden sich vor Ort vor allem bei Beratungsbedarf in Personalfragen oder in
rechtlichen Angelegenheiten an den KV. Eine Reihe von Mitgliedsorganisationen versteht den KV als "engen Verbündeten". Sie geben ihre Aktivitäten und Aktionen bekannt und sind ansprechbar für die Belange des KV. Ein Dauerthema in der Betreuung der Mitgliedsorganisationen ist "eine gewisse Zerreißprobe zwischen den Anforderungen der größeren Einrichtungen und denen der kleinen". Statistisch gesehen
halten sich Aus- und Eintritte von Mitgliedern in den zurückliegenden Jahren die
Waage. Zu beobachten ist jedoch gerade im Hinblick auf kleinere Einrichtungen eine
gewisse (wenn auch geringe) Fluktuation.

Die Mitarbeit im Modellvorhaben korreliert positiv mit der örtlichen Verbandsentwicklung

Als 2002/2003 erstmals die Idee "Paritätische Regionalagentur" angesprochen wurde, war für den Kreisverband Ortenau klar, dass die Beteiligung eine interessante Möglichkeit sein könnte, die Arbeit auf Kreisebene für Mitgliedseinrichtungen transparenter zu machen und das Gewicht des Paritätischen in der Region zu vergrößern. Anlässlich einer Mitgliederversammlung des Kreisverbandes wurde der Beschluss gefasst, sich um die Mitarbeit im Modell zu bewerben.¹⁸

Zur Umsetzung des Modellprojekts wurde eine örtliche Steuerungsgruppe eingerichtet. Sie bestand aus der Geschäftsführerin der Kreisgeschäftsstelle, dem Vorsitzenden des Vorstandes und einem ehrenamtlichen Vorstandsmitglied des Kreisverbandes. Die Steuerungsgruppe wird von den Beteiligten in dieser Konstellation als effizient angesehen, weil kurze Wege vorhanden sind und die Gruppe schnell einberufen werden konnte. Im Projektverlauf wurde aber auch deutlich, dass weitere Mitakteure die Bandbreite der Gedanken und Ideen bereichern könnten, zumal an einigen Stellen - so die Beteiligten - die Kapazitäten nicht ausgereicht haben , um weitere Impulse und innovative Ideen zu verwirklichen.

-

Vgl. dazu auch den Beitrag des Standortes in Parität inform 1/2005, S. 10f.

Etwa in der Mitte der Projektlaufzeit entschied man in der Steuerungsgruppe, externe Unterstützung zu erbitten. Es ging darum, das Spezifische der Paritätischen Regionalagenturen in der Ortenau stärker herauszuarbeiten und die Ressourcen der Beteiligten noch optimaler einzusetzen.

Gemeinsam mit dem Landesverband und der Wissenschaftlichen Begleitung wurde im Dezember 2004 eine so genannte "Potenzialanalyse der Mitgliedsorganisationen" durchgeführt. Sie sollte als Grundlage für weitere Planungen im Rahmen der Paritätischen Regionalagenturen dienen. Es wurden drei innovative Themenfelder identifiziert, denen sich die Paritätische Regionalagentur in Offenburg in der Folgezeit intensiver widmen wird. Im Einzelnen sind dies (vgl. ausführlicher den Abschnitt "Maßnahmen und Aktivitäten"): "Neue Wohnformen", "Arbeitsintegration" sowie "Europa".

Hierzu wurde versucht, den Vorstand insgesamt noch stärker in die Modellumsetzung zu involvieren. In einer Vorstandsklausur wurden unter externer Moderation (Prof. Brigitte Reinbold, Berufsakademie Villingen-Schwenningen) und aufbauend auf der erwähnten Potenzialanalyse weitere Konkretisierungen zum Projekt "Neue Wohnformen" getroffen. In der Folge war es möglich, auf der Basis noch klarerer Aufgabenzuschreibungen zielorientiert an den anstehenden Veranstaltungen und Aktivitäten zu arbeiten und damit die Ressourcen der Beteiligten noch besser einzusetzen.

Insgesamt arbeitet man in der Ortenau mit der Implementierung der Paritätischen Regionalagentur "an einer neuen Legitimität". Damit will man den "strukturellen Nachteil zu den Bezirksgeschäftsstellen ein Stück weit ausgleichen". Paritätische Regionalagentur heißt in diesem Sinne, dass die Mitgliedsorganisationen von den Kompetenzen des KV ("er muss vor Ort eine hilfreiche Größe sein und bleiben") verstärkt profitieren. Dies gehe perspektivisch aber nur, wenn es gelingt, den Kontakt zu intensivieren und wenn "von den Mitgliedsorganisationen auch etwas zurückkommt".

Insgesamt hat man auch hier die Erfahrung gemacht, dass es sinnvoller und Erfolg versprechender ist, lediglich ein bzw. höchstens zwei Projekte pro Jahr anzugehen, diese(s) dann aber umso intensiver zu realisieren. Der zeitliche und personelle Aufwand war in Offenburg - ähnlich wie in Ulm - hoch und die daraus resultierende Arbeitsbelastung führte oft "an die Grenzen des Machbaren". Kompensiert wurde dies, so die Berichte, durch das inhaltliche Interesse und hohe Eigenmotivation der Akteure.

Über die vom Landesverband zur Verfügung gestellten Mittel hinaus wurden vom Kreisverband weitere finanzielle Ressourcen eingebracht (etwa im Rahmen der Paritätischen Impulse oder beim Projekt "Neue Wohnformen"). Insgesamt wird konstatiert, dass die eingebrachten finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen gut investiert sind, weil damit wichtige Zukunftsvorhaben für den Paritätischen in der Region angestoßen werden konnten.

Für die weitere Einbettung des Modells in die Verbandsstrukturen wurden aus den bisherigen Erfahrungen folgende Konsequenzen gezogen:

- In Offenburg wird man zunächst die bisherigen Projekte weiterführen. Wesentliches Element wird die systematische Zielentwicklung sein. Die Ziele sollen,
 so die Erkenntnis, noch stärker als bisher operationalisiert werden. Auf diese
 Weise will man "im Prozess bleiben" und weitere Innovationen anstoßen, ohne
 sich zu verzetteln.
- Eine weitere Konsequenz aus dem Projektverlauf ist die Weiterarbeit mit Personen auf der Basis geringfügiger Beschäftigungen. Es stehen derzeit insgesamt vier Beschäftigte zur Verfügung, die die Geschäftsführung in deren alltäglicher Arbeit entlasten.
- Mit Blick auf den Gesamtverband geht es um das Thema "Verantwortungsdelegation nach unten". Wenn sich der Paritätische - so die These der Verantwortlichen in der Ortenau - in Zukunft stärker regionalisieren will, muss in der Konsequenz gefragt werden, inwieweit der Landesverband bereit ist, dafür Geld oder Ressourcen vor Ort zur Verfügung zu stellen.



Maßnahmen und Aktivitäten am Modellstandort

Zielsetzung

Mit der Teilnahme am Modellprojekt verbindet der KV Ortenau, wie ausgeführt, die Hoffnung, die Arbeit auf Kreisebene u. a. für die Mitgliedseinrichtungen transparenter zu machen. Mit Hilfe der Paritätischen Regionalagentur soll es, so die Vor-Ort-Konzeption, möglich sein:

- die Mitglieder intensiver an der regionalen Verbandsarbeit zu beteiligen,
- die in den Mitgliedsorganisationen vorhandenen Ressourcen durch Vernetzung zu bündeln,
- mehr Präsenz des Paritätischen vor Ort und in der Region erlebbar zu machen,
- sich gestalterisch in die lokale Sozialpolitik einzubringen.

Um dies zu realisieren, wurde im KV folgender Ziel- und Maßnahmenkatalog entwickelt:

Abbildung 5: Ziel- und Maßnahmenkatalog KV Ortenau

Ziele	Maßnahmen
Mitglieder werden in ihrer Arbeit gestärkt ✓ Motivation, Kommunikation, Kreativität werden laufend gesteigert	 ⇒ Motivationskampagne fortsetzen bzw. ausweiten ⇒ Kommunikationsräume/-plattform schaffen
 Wir-Gefühl der MO´n ist gestärkt ✓ Präsenz des Paritätischen i. d. Öffentlichkeit ist erhöht ✓ Verstärkung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ist erfolgt 	 ⇒ Kommunalwahl in der Öffentlichkeit thematisieren (Hospitation, Veranstaltungen) ⇒ "Einmischung" mit entsprechenden Aktionen in die Diskussion Euro-Distrikt ⇒ Event-Veranstaltung: Europaparlament
Fachpolitische Präsenz ist gestärkt ✓ Impulse werden laufend gesetzt ✓ Die öffentliche Präsenz ist gestiegen	⇒ Diskussionsreihe "Paritätische Impulse"

Quelle: Protokoll des Auftaktwortshops zum Modellprojekt "Paritätische Regionalagenturen"

Die genannten Ziele sollten, so die Ausgangsstrategie, mit unterschiedlichen Aktionen und Veranstaltungen erreicht werden, wie sie im Folgenden beschrieben sind. Ähnlich wie in Ulm lässt sich dabei nicht trennscharf beschreiben, ob es sich jeweils um eine spezifische Aktivität der Paritätischen Regionalagentur oder um "übliche" Kreisverbandsarbeit handelt. Deutlich wird an dem Beschriebenen jedoch das Spektrum an innovativen Ideen und Projekten des Paritätischen in der Ortenau.

Paritätische Impulse

Der Schwerpunkt der Aktivitäten lag dabei - über den gesamten Projektverlauf betrachtet - auf der Durchführung der Veranstaltungsreihe "Paritätische Impulse". ¹⁹ Mit dieser Vortrags- und Dialogreihe fördert der KV Ortenau die Diskussion über aktuelle soziale Fragen und Probleme und greift dabei auf namhafte Experten und Expertinnen zurück. Im Projektverlauf wurden fünf Veranstaltungen mit bundes- und europaweit renommierten Referentinnen und Referenten durchgeführt:

11.02.04	Der deutsche Sozialstaat im internationalen Vergleich
	Prof. Diether Döring, Universität Frankfurt
08.06.04	Sozialarbeit zwischen Applaus und gesenktem Daumen
	Prof. Carl Wolfgang Müller, Berlin
13.10.04	Kinder- und Frauenarmut in Deutschland! Können wir uns das leisten?
	Gerda Holz, ISS-Frankfurt a. M.
08.06.05	Hunger und Armut in der Dritten Welt. Entwicklungshilfe Quo Vadis
	Ingeborg Schäuble, Vorsitzende der Welthungerhilfe
26.10.05	Hartz IV und die (In)Konsequenzen
	Hansjörg Böhringer, Landesgeschäftsführer des Paritätischen

Der Eintritt zu den Veranstaltungen war kostenlos, es wurde jeweils ein Rahmenprogramm organisiert und alle Veranstaltungen wurden von renommierten Journalistinnen und Journalisten moderiert.

Die Paritätischen Impulse stellen im Ortenaukreis - analog zur Kommunalwahlaktion in Ulm - das Highlight dar. Auch hier gilt: Aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung ist das Ziel, eine öffentlichkeitswirksame, sozialpolitische Informations- und Diskussionsreihe zu veranstalten, gut gelungen (vgl. dazu das folgende Kapitel). Im Jahr 2006 sind drei weitere Veranstaltungen der Paritätischen Impulse in Vorbereitung.

Kommunalwahlenaktion

Im Zuge der anstehenden Kommunalwahlen wurde den angehenden Kommunalpolitkern in Offenburg analog zum Vorgehen in Ulm die Möglichkeit der Hospitation in Mitgliedseinrichtungen des Paritätischen angeboten. Ziel war es, der Sozialen Arbeit des Verbandes in der Region den entsprechenden politischen Stellenwert einzuräumen. Das Angebot wurde hier jedoch - im Gegensatz zu Ulm - nur von wenigen Kreispolitikerinnen und -politikern (und nur von einer der Parteien) wahrgenommen.

29

Der Begriff "Paritätische Impulse" ist © bei Stefan Karolus, Vorsitzender des KV Ortenau

Veranstaltungen zur Verwaltungsreform / zu SGB II und SGB XII.

Vor dem Hintergrund bevorstehender bzw. bereits vollzogener Gesetzesänderungen²⁰ auf Bundes- und Landesebene begann der Paritätische in Ortenau gemeinsam mit dem Landesverband des Paritätischen in Baden-Württemberg eine Informations- und Diskussionsrunde für paritätische Mitgliedsorganisationen. Damit sollte eine Plattform geschaffen werden, um die anstehenden Fragen und Veränderungen frühzeitig zu besprechen. Im Einzelnen sollte die Mitgliedsorganisationen für die kommunalen Veränderungen sensibilisiert werden, die Betroffenheit ihrer Zielgruppen noch besser abschätzen und in die Lage versetzt werden, sich auf Kreisebene qualifiziert in die Diskussionen einzubringen.

Die erste Veranstaltung in diesem Themenbereich fand im Oktober 2004 statt. Im Wesentlichen ging es um die Darstellung der gesetzlichen Inhalte von SGB XII und SGB II sowie um die Verwaltungsreform. In der zweiten Veranstaltung, an der fünf Mitgliedseinrichtungen teilnahmen, stand der Erfahrungsaustausch im Vordergrund ("welche Veränderungen nehmen die Mitgliedsorganisationen wahr; welche Auswirkungen hat dies?"). Das Ziel des zweiten Fachtages bestand in dem Versuch, einen Brückenschlag zwischen Mitgliedern des Kreisverbandes und dem Landesverband herzustellen, Gemeinsamkeiten bei den Mitgliedsorganisationen zu fördern und über neuere Entwicklungen auf Landesebene zu informieren.

Fahrt zum Europaparlament

Im Januar 2005 besuchte der Paritätische Wohlfahrtsverband, Kreisverband Offenburg gemeinsam mit Mitgliedsorganisationen das Europaparlament in Straßburg. An dieser Fahrt haben insgesamt 40 Personen teilgenommen, die haupt- oder ehrenamtlich im Paritätischen mitarbeiten. Sie erhielten einen guten Einblick in die Wirkungsweisen der verschiedenen europäischen Institutionen und in die Arbeit der Abgeordneten. Die Fahrt zum Europaparlament wurde als Akzent im Rahmen der oben genannten Paritätischen Impulse angesehen und stellt sozusagen den verbandsinternen Teil dieser Reihe dar. Der Paritätische bot die Fahrt als "Honorierung" für die aktive Beteiligung der Mitglieder an.

Grenzüberschreitendes Projekt

Eine weitere Zielsetzung im Rahmen der Paritätischen Regionalagenturen war die Intensivierung transnationaler Kontakte und Kooperationen im zukünftigen "Euro-Distrikt" Ortenau/Straßburg.²¹ Die "Einmischung" in die Diskussionen zum Euro-Distrikt stellte im Projektverlauf ein kontinuierliches Thema dar. Nach intensiven Be-

_

Zu nennen sind hier etwa die am 01.07.04 in Kraft getretene Erweiterung zum Persönlichen Budget, die Überführung des BSHG in das neue SGB XII, die Zusammenlegung der Arbeitslosen- und Sozialhilfe (SGB II) sowie die Verwaltungsreform in Baden-Württemberg und die damit einhergehende Auflösung der Landeswohlfahrtsverbände (jeweils ab 2005).

Die grundlegende Idee ist dabei, am Oberrhein eine grenzüberschreitende Gebietskörperschaft zu schaffen ("Euro Distrikt"). Die aktuellen Bemühungen gehen auf eine gemeinsame Erklärung von Gerhard Schröder und Jacques Chirac zum 40. Jahrestag des Elysée-Vertrages im Januar 2003 zurück, in der sie die Schaffung eines Euro-Distriktes Straßburg-Kehl als Pilotprojekt für andere Regionen vorgeschlagen haben.

mühungen wurde im Jahr 2005 schließlich Kontakt hergestellt zu der Organisation "ABRAPA", die im Bereich der ambulanten Altenhilfe tätig ist. Auf deren Einladung besuchte eine Delegation des Paritätischen in Ortenau, des Arbeiter-Samariterbundes sowie der Stadt Kehl besagte Einrichtung in Straßburg. Ein Gegenbesuch fand im Oktober 2005 im Ortenaukreis statt. Ziel ist es, einen regelmäßigen Kontakt zwischen den beteiligten Organisationen, aber auch zwischen Betroffenen herzustellen und zu pflegen. Gegenstand des Austausches waren zunächst die Strukturen, Maßnahmen und Dienste im Bereich der ambulanten und stationären Altenhilfe in den beiden Regionen.

Projekt Neue Wohnformen

Die Teilnahme am Modellprojekt Paritätische Regionalagenturen sollte ausdrücklich dazu beitragen, ein konkretes Projekt in der Ortenau auf den Weg zu bringen. Realisiert wurde dies inzwischen mit dem Projekt "Neue Wohnformen". Ausgehend von der Potenzialanalyse im Dezember 2004 wurde das Projekt in einer Vorstandsklausur im April 2005 konzeptionell und unter externer Moderation ausgearbeitet. Im September 2005 wurde dann gemeinsam mit dem Landratsamt Ortenau ein Fachtag zum Thema "Neue Wohnformen: Die Zukunft planen und gestalten - gemeinsam statt einsam" durchgeführt. Referentinnen und Referenten aus verschiedenen Fachrichtungen stellten das Thema vor und zeigten anhand praktischer Beispiele, wie es gelingen kann, neue Wohnprojekte auf den Weg zu bringen.

Mittlerweile ist der Paritätische in Offenburg die Anlaufstelle für "Neue Wohnformen" im Ortenaukreis. Eine Beratung findet jeden Donnerstag für drei Stunden statt und ist für interessierte Bürgerinnen und Bürger kostenfrei. Die Anlaufstelle bietet Informationen über bestehende Angebote und neue Möglichkeiten für gemeinschaftliches Wohnen. Sie unterstützt die Gruppenbildung interessierter Menschen, organisiert ggf. Treffen und moderiert diese. Nach erfolgter Gruppenbildung ist eine Projektbegleitung möglich (z.B. Unterstützung bei der Suche nach einem geeigneten Haus, Hilfe beim Einzug).

Integrationsjobs

Das Thema Integrationsjobs wurde - wie auch das Thema Neue Wohnformen - anlässlich der Potenzialanalyse" als Zukunftsfeld identifiziert. Nachdem eine entsprechende Vereinbarung zwischen der LIGA und dem Landratsamt erfolgte, übernahm die Arbeitsfördergesellschaft Ortenau (afög)²² für den Paritätischen die Akquisition sowie die Betreuung von 1-Euro-Kräften. Bis zum Ende des Projekts (Stand 30.11.05) wurden 30 "Ein-Euro-Jobs" an überwiegend Paritätische Mitgliedseinrichtungen vermittelt.

Mentor/Mentorin für Bürgerengagement

Der Paritätische Kreisverband in der Ortenau bildet in einem so genannten Qualifizierungskurs Bürger/innen, die sich engagieren möchten, zu Mentorinnen bzw. Mentoren

Der Geschäftsführer der afög ist Mitglied im Vorstand des Paritätischen Kreisverbandes und Mitglied in der Steuerungsgruppe des Modellprojektes Paritätische Regionalagenturen in Offenburg.

aus. Ziel des Kurses ist es den Teilnehmenden die Befähigung zur Anleitung von Freiwilligen zu vermitteln. Ein erster Kurs startete im Oktober 2005 mit neun Teilnehmenden. Er umfasst insgesamt 40 Unterrichtsstunden. Die Kurse werden im Rahmen des Landesnetzwerkes Bürgerengagement mit finanzieller Unterstützung durch die Landesstiftung Baden-Württemberg in Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Bürgerengagement im Sozialministerium Baden-Württemberg veranstaltet und durchgeführt.

LOS-Projekt "Familie und Beruf"

Der Paritätische hat den Zuschlag für ein Projekt erhalten im Rahmen des Bundesmodellprogramms LOS (Lokales Kapital für Soziale Arbeit). Das Thema des Projekts lautet "Familie und Beruf - Spannung und Chance". Inhaltlich geht es insbesondere um einen Kurs zur Qualifizierung und zum Erwerb von Selbstsicherheitskompetenzen für Frauen in der Nord-West-Stadt während und nach der familiären Erziehungsarbeit. Das Projekt ist nicht unmittelbar Teil der Paritätischen Regionalagenturen, steht jedoch in einem engen Zusammenhang damit. Es ist zudem das einzige LOS-Projekt des Paritätischen in der Region.



Ergebnisse und Effekte am Standort

Paritätische Impulse als Good-Practice-Beispiel

Im KV Ortenau sind die "Paritätischen Impulse" das Referenzprojekt mit Beispielcharakter für nachhaltige, erfolgreiche Projektumsetzung. Mit der Themenreihe will der KV Ortenau sozialpolitische Themen vor Ort besetzen. Dies, so kann festgestellt werden, ist offensichtlich bisher gelungen.

Die Veranstaltungen waren gut besucht, die Presseresonanz bemerkenswert und die Besucherinnen und Besucher zufrieden. Es habe sich gezeigt, so die Verantwortlichen, dass damit die Identität des Paritätischen und seiner Mitgliedsorganisationen in der Region, das Wir-Gefühl, gestärkt worden sei. "Paritätische Impulse" sollen deshalb auch in 2006 (also nach Ende des Modellprojektes) durchgeführt und konstitutives Element der Aktivitäten in der Region werden. In einer nächsten Entwicklungsstufe ist es zudem gelungen, für die letzte Reihe der Paritätischen Impulse in 2005 einen Sponsor zu finden. Dies soll auch für die weiteren Veranstaltungen versucht werden, um auf diese Weise die Qualität der Veranstaltungen auf hohem Niveau zu sichern.

Indikatoren für den Erfolg

Die Interviews mit den Vor-Ort-Akteuren haben im Ergebnis folgende *Indikatoren bzw. Erfolgsfaktoren für die "Paritätischen Impulse"* erbracht:

- Das Paritätische Profil wird geschärft.
- Unter den Teilnehmenden sind viele Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.
- Die Veranstaltungen k\u00f6nnen Teil des "Corporate Design" der Regionalagenturen und des Kreisverbands sein.
- Die Themen sind
 - ✓ sozialpolitisch aktuell und von grundsätzlichem bzw. übergreifendem Interesse; sie greifen "heiße Eisen" auf, machen "Tabuthemen" diskurswürdig; zeigen weiterführende Perspektiven auf,
 - ✓ so gewählt, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit nachhaltige Effekte für die Region entstehen,
 - ✓ aus der Bandbreite der Arbeit von Mitgliedsorganisationen heraus entwickelt.
- "Paritätische Impulse" sind damit Veranstaltungen, die Themen anstoßen, Diskussionen auslösen, eine sinnstiftende Wirkung haben und "einen Stein ins Wasser werfen, der Wellen schlägt und etwas ins Rollen bringt".
- "Paritätische Impulse" wollen fachpolitische Akzente setzen und dabei "politisch möglichst ausgewogen daherkommen".
- Ähnlich wie in Ulm hat sich gezeigt: Es ist sinnvoll "die Fäden, wie sie sich aus einer Veranstaltung ergeben, weiterzuspinnen" und damit nachhaltige Wirkungen zu erzielen (bzw. es wäre schade, dies nicht zu tun).

Weitere Veranstaltungen sind erfolgreich gelaufen

Auch weitere der oben genannten Aktivitäten und Maßnahmen sind als Erfolg zu bezeichnen, wenn auch Effekte noch nicht letztendlich einzuschätzen sind. Als Erfolg nach innen wird von den Verantwortlichen vor allem die Fahrt zum Europaparlament bezeichnet. Sie wurde von den teilnehmenden Mitgliedsorganisationen sehr positiv bewertet. Weiterer Erfolgsindikator ist sicherlich das große Interesse an der Fahrt. Zehn Interessierten musste abgesagt werden, weil die Fahrkapazität erschöpft war.

Als Erfolg sehen es Beteiligte in Offenburg zudem an, dass es in der zweiten Projekthälfte doch noch gelungen ist, den Kontakt mit einem Partner in Frankreich herzustellen und inzwischen auszubauen.

Zudem konnte das Projektziel erreicht werden, "ein konkretes Projekt an Land zu ziehen". Das Projekt zum Thema "neue Wohnformen" ist innovativ und zukunftsweisend. Die Beratungsstelle hat erst gegen Ende des Modellprojektes Paritätische Regionalagenturen ihre Arbeit aufgenommen, sodass sich Effekte noch nicht tiefer gehend beschreiben lassen.

Parallelvorhaben, die nicht mit gleichem Nachdruck zu realisieren waren

Ähnlich wie in Ulm waren nicht alle geplanten Vorhaben gleich erfolgreich. So entsprach die Resonanz auf die Initiative zur Kommunalwahl nicht den Erwartungen des Paritätischen und auch die Motivationskampagne gestaltete sich zwischenzeitlich aufwändig. Die Frage nach den Gründen ergibt ähnliche Aussagen wie in Ulm: Mit den vorhandenen Ressourcen lassen sich nicht mehrere Projekte mit gleichem Nachdruck betreiben.

5.3 Standort übergreifende Erkenntnisse für Weiterarbeit und Übertragbarkeit

Konzentration auf wenige Vorhaben

Die Auswertungsgespräche und Analysen haben sowohl in Ulm wie auch in Offenburg gezeigt (und dies kann jetzt als Modellergebnis festgehalten werden), dass es vor dem Hintergrund der begrenzten Ressourcen der weitgehend ehrenamtlichen Akteure nicht möglich ist, mehrere Vorhaben parallel zu realisieren. Vielmehr ist es wichtig, sich im Rahmen einer Prioritätensetzung auf ein Vorhaben zu konzentrieren und dieses mit aller Konsequenz zu betreiben ("nichts dem Zufall überlassen und dazu alle Ressourcen bündeln"). Ein Projekt in einem definierten Zeitraum und mit der Konzentration aller Akteure auf dieses Vorhaben sowie mit dem Willen zum unbedingten Erfolg, lässt sich mit nachhaltig positiven Effekten realisieren, ohne dass dabei die Alltagsarbeit der Beteiligten Schaden nimmt und die Aktiven überfordert werden.

Verbandsarbeit zwischen Idealismus und Dienstleistung

Dieses Ergebnis korrespondiert positiv mit Erfahrungen in ähnlichen Vorhaben.²³ Eine Professionalisierung verbandsinterner Netzwerkarbeit, so die Erkenntnis, muss nicht zwangsläufig zu einer Erweiterung des Stellenvolumens in der örtlichen bzw. regiona-

٠

Vgl. Groß/Holz/Boeckh, a.a.O., S.60.

len Verbandsstruktur führen. Im begrenzten Umfang lassen sich gewünschte Effekte mit den vorhandenen Mitteln und in Bündelung der verfügbaren Ressourcen erzielen. Oberhalb der allerdings nicht beliebig auszuweitenden und grundsätzlich begrenzten Kapazität wird die Erfolgswahrscheinlichkeit von Vorhaben stark abnehmen. Die Erfahrungen weisen weiterhin auf die Abhängigkeit des Erfolgs von einem genau definierten Auftrag und der Umsetzungskoordinierung hin. Vor allem die Prozessverantwortlichen müssen über die nötigen zeitlichen und sonstigen Ressourcen verfügen.

Interessant für die Weiterarbeit ist die Frage, inwieweit es mit einem gut begründeten Geldvolumen oberhalb der durch den Landesverband zur Verfügung gestellten Mittel möglich gewesen wäre, die Projektarbeit weiter zu optimieren. Die Verantwortlichen beider Modellstandorte weisen hierzu darauf hin, dass für die Teilnahme am Modellprojekt vor allem die hohe Eigenmotivation und das Interesse entscheidend waren, die Verbandsarbeit auf regionaler Ebene voranzubringen ("Idealismus *und* Dienstleistung").

Will der Landesverband die in Ulm und der Ortenau gewonnenen Erkenntnisse auf weitere Standorte übertragen, sollte noch einmal gezielt der Frage nachgegangen werden, inwiefern ein definiertes zusätzliches Finanzvolumen die Möglichkeit bieten könnte, Projektverantwortliche vor Ort in einzelnen Vorhaben gezielt zu unterstützen und darüber hinaus eine "Anerkennungskultur" zu schaffen.

Eine Strategie zur Gewinnung von Mitakteuren zeichnet sich ab

Um weiterhin und womöglich verstärkt Mitgliedsorganisationen und dort Tätige als Mitakteure zu gewinnen und sie näher in die Verbandsarbeit einzubinden, bietet sich aus heutiger Sicht folgende Strategie an:

- Mitgliedsorganisationen müssen aus der fachpolitischen Vertretung des Kreisverbands Effekte für ihre eigene Arbeit erkennen können.
- Mitgliedsorganisationen müssen aus Eigenaktivitäten des Verbands Gewinn für ihre eigene Arbeit ziehen und dies erleben können.
- Die Vielfalt der Mitgliedsorganisationen muss als gemeinsame Stärke erlebt werden (Mitgliedsorganisationen unterstützen sich gegenseitig und erzielen damit Synergien).
- Erfolge müssen so aufbereitet werden, dass dafür neben dem Verband die beteiligten Mitgliedsorganisationen Reputation ernten und Gewinn erzielen (ideellen und in der Folge womöglich auch materiellen).

Wenn diese Punkte realisiert werden, ist eine Trennung in Paritätische Regionalagentur und Kreisverbandarbeit unerheblich. Paritätische Regionalagentur (PRA) kann sich dann zum Instrument innovativer Kreisverbandsarbeit auswachsen; "Netzwerken" bzw. Netzwerkarbeit wird zur Methode von PRA und Kreisverbandsarbeit, mit deren Hilfe neue und innovative Wege beschritten werden können.

6 Das Modellprojekt aus Sicht der Mitgliedsorganisationen

Bisher wurde in dem vorliegenden Endbericht das Projekt vor allem aus dem Blickwinkel der vor Ort für die Steuerung und die Umsetzung Verantwortlichen dargestellt. Aus der Position der wissenschaftlichen Begleitung ist es darüber hinaus sinnvoll, "Paritätische Regionalagenturen" auch aus Sicht der Mitgliedsorganisationen zu beleuchten. Dabei geht es zum einen um Informationen, die die Mitgliedschaft im Paritätischen insgesamt betreffen (sowohl mit Blick auf die Kreisverbände bzw. die Bezirksgeschäftstelle als auch auf den Landesverband). Zum anderen ist die Frage der Nutzung der einzelnen Angebote der Paritätischen Regionalagenturen und deren Bekanntheit und Akzeptanz bei den Mitgliedsorganisationen von Bedeutung.

Das iSPO-Institut hat in der zweiten Projekthälfte - in Abstimmung mit den Standorten und dem Landesverband - einen weitgehend standardisierten Fragebogen entwickelt und Anfang November 2005 an alle Mitgliedseinrichtungen in beiden Regionen (37 in der Ortenau und 32 in Ulm), verbunden mit der Bitte versandt, den Fragebogen ausgefüllt zurückzusenden. Im Dezember 2005 wurde eine systematische telefonische Nachfassaktion durchgeführt.

Zum Jahresende 2005 lagen 42 Fragebögen von Mitgliedsorganisationen der beiden Modellregionen vor (21 aus jeder Region). Bei insgesamt 69 Mitgliedsorganisationen²⁴ entspricht dies einem Rücklauf von rund 61 Prozent.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung zusammengefasst.²⁵

6.1 Aussagen zur Mitgliedschaft im Paritätischen

Kennzeichnung der Mitgliedschaft

Die Mitgliedsorganisationen wurden zunächst gebeten, ihre Mitgliedschaft im Paritätischen näher zu beschreiben (vgl. Abbildung 6). Mit Blick auf ihre Zugehörigkeit zum Kreisverband bezeichnen sich über die Hälfte (23 von 42) der antwortenden MO'n als passives Mitglied. 24 der 42 geben an, regelmäßig die Mitgliederversammlung zu besuchen. Darüber hinaus nehmen immerhin 9 MO'n "bei Bedarf an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen teil". Eher selten hingegen wird Hilfestellung bei der Erschließung von Finanzmitteln (vier Nennungen) bzw. Beratung durch den Kreisverband in Anspruch genommen (2 Nennungen).

Mit Bezug auf den Landesverband kreuzen 24 MO'n an, passives Mitglied zu sein. Genauso viele geben an, Beratung (z.B. in fachlicher, betriebswirtschaftlicher oder

Die Grundgesamtheit bei der Befragung wurde reduziert und unterscheidet sich von der in Kapitel 5 genannten Zahl der MO'n in den jeweiligen Regionen. MO'n, die in verschiedenen Bereichen agieren, werden im Kreisverband unter verschiedenen inhaltlichen Aspekten geführt und gezählt. In die Befragung gingen sie dagegen nur ein Mal ein.

Dabei unterscheiden wir im ersten Schritt nicht zwischen den beiden Regionen. Es ging zunächst darum, allgemeine Informationen zum Verhältnis Mitglied und Verband zu gewinnen. Im folgenden Kapitel wird dann detaillierter auf die einzelnen Veranstaltungen im Rahmen der Paritätischen Regionalagenturen in der jeweiligen Region eingegangen.

Dabei werden - soweit nicht anders angegeben ist - nur die gültigen Antworten der Befragten in den Grafiken dargestellt. Sofern Mehrfachnennungen möglich waren, ist dies kenntlich gemacht.

organisatorischer Hinsicht) in Anspruch zu nehmen. An Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen nehmen 17 MO'n teil. Lediglich 8 MO'n besuchen nach eigenen Angaben regelmäßig die Mitgliedsversammlung des Landesverbandes. Auch bei der Erschließung von Finanzmitteln wird die Unterstützung des Landesverbands eher selten in Anspruch genommen (4 Nennungen).

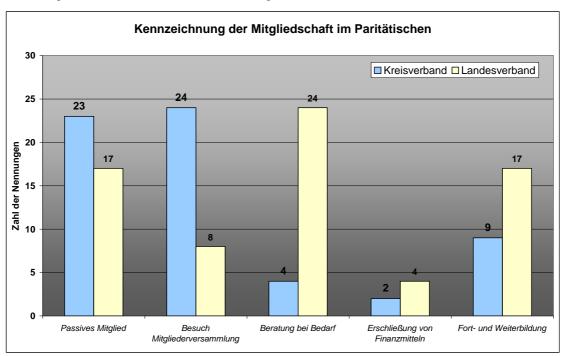


Abbildung 6: Bitte kennzeichnen Sie Ihre Mitgliedschaft im Paritätischen!

Quelle: iSPO-Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen in Ulm und Offenburg (Mehrfachnennungen möglich)

Prinzipiell decken sich diese Ergebnisse mit den Erfahrungen, die die Akteure in Kreis- und Landesverband aufgrund der jeweiligen Kontakte zu ihren Mitgliedern gemacht haben.

Gründe für die Mitgliedschaft im Paritätischen

Ähnliches gilt für die Frage nach dem Grund für die Mitgliedschaft im Paritätischen (vgl. Abbildung 7). Hier geben 11 MO´n an, insbesondere wegen der Möglichkeit der fachlichen Beratung - z.B. in Personalfragen oder in organisatorischer Hinsicht - Mitglied zu sein. Ebenfalls 11 betonen die Bedeutung der Interessenvertretung nach außen ("eine starke Interessenvertretung ist notwendig") und weitere fünf MO´n weisen insbesondere darauf hin, dass sie den Paritätischen als den geeigneten Verband ansehen, ihre Interessen zu vertreten. Rechtliche Beratung wird von 6 der antwortenden MO´n genannt und 4 nennen ausdrücklich den Aspekt der Vernetzung als Motiv.

Andere Aussagen machen eher diffuse Motive für die Mitgliedschaft deutlich. So geben 9 Einrichtungen an, sie seien deshalb Mitglied, weil die eigene Dachorganisation im Paritätischen organisiert ist ("wir müssen, weil der Bundesverband drin ist") oder sie formulieren explizit, eigentlich nicht zu wissen, warum sie Mitglied im Paritätischen sind (5 Nennungen).

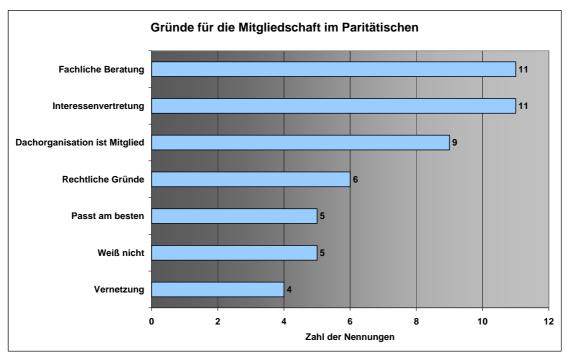


Abbildung 7: Warum ist Ihre Organisation Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband?

Quelle: iSPO-Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen in Ulm und Offenburg (Mehrfachnennungen möglich)

Zufriedenheit mit dem Paritätischen

Die Mitgliedsorganisationen wurden auch nach ihrer Zufriedenheit mit dem Kreis- sowie dem Landesverband befragt. Die Zufriedenheit mit dem Kreis- und dem Landesverband variiert nur in Nuancen und entspricht der "Normalverteilung" (vgl. Abb. 8)

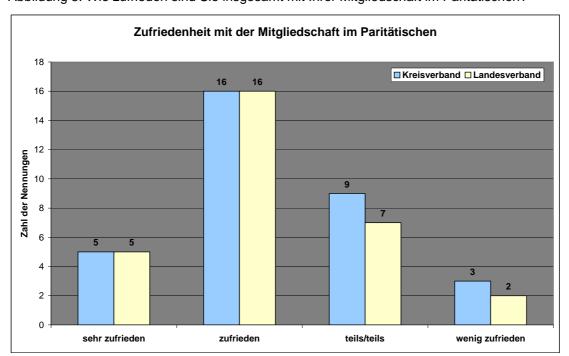


Abbildung 8: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Mitgliedschaft im Paritätischen?

Quelle: iSPO-Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen in Ulm und Offenburg

5 MO'n geben sowohl beim Kreis- als auch beim Landesverband an, sehr zufrieden zu sein und jeweils 16 sagen, sie seien zufrieden. "Zum Teil zufrieden" sind mit dem Kreisverband 9 und mit dem Landesverband 7 Mitgliedsorganisationen. "Wenig zufrieden" sind lediglich 3 MO'n mit dem Kreis- und 2 MO'n mit dem Landesverband. "Gar nicht zufrieden" zu sein gibt keine der antwortenden Mitgliedseinrichtungen an.

Auffallend ist bei dieser Frage, dass 9 MO´n hinsichtlich ihres Kreisverbands und 12 zum Landesverband keine Angabe zur Zufriedenheit machen. Dies deutet auf eine der Problematiken hin, mit denen sich die Verantwortlichen in den Modellregionen im Rahmen der Regionalagentur bzw. in ihrer Kreisverbandsarbeit auseinander setzen. Ein gewisser Teil ihrer Mitglieder hat eher wenig Kontakt zu seinem Verband, die Mitgliedschaft ist bei diesen Einrichtungen offenbar eher aus formalen Gründen zustande gekommen.

Spezifisches zum Landesverband

In der Befragung wurden darüber hinaus einige Fragen gestellt, die sich nur auf die Mitgliedschaft im Landesverband beziehen. Zunächst wurde nach den Fachinformationsmedien des Verbandes gefragt: Der Newsletter des Landesverbandes "PariNews" wird von 14 Mitgliedsorganisationen regelmäßig und von 8 häufig gelesen. 5 MO´n tun dies eher selten und immerhin 11 lesen die PariNews nie. Von 4 MO´n liegen zu dieser Frage keine Antworten vor.

Das Nachrichtenmagazin "Parität inform" des Paritätischen wird von 16 Mitgliedsorganisationen regelmäßig und von 8 häufig gelesen. 9 Mitgliedsorganisationen lesen "Parität inform" selten und 5 nie; viermal liegen keine Angaben vor.

Schließlich wurden die MO'n gefragt, wie oft sie Leistungen des Landesverbandes gegen Entgelt abrufen. Dies tun nach den Angaben im Fragebogen 23 nie und 17 selten. Eine Mitgliedsorganisation gibt an, häufig und 2 regelmäßig Leistungen des Landesverbandes gegen Entgelt abzurufen.

6.2 Aussagen zu den Paritätischen Regionalagenturen

Bekanntheit der Paritätischen Regionalagenturen

In einem zweiten Teil des Fragebogens wurde gezielt nach den Paritätischen Regionalagenturen gefragt. Zunächst ging es darum, inwieweit die Mitgliedsorganisation das Projekt überhaupt kennt. Etwas mehr als die Hälfte (22) der Antwortenden bejahen dies; 20 Mitgliedsorganisationen geben an, das Projekt nicht zu kennen.

Auch dies weist auf eine grundsätzliche Problematik hin. Den Verantwortlichen an den Standorten fällt es zuweilen nicht leicht, den Unterschied zwischen üblicher Kreisverbandsarbeit und der Arbeit als Paritätische Regionalagentur zu benennen (siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 5). Entsprechend schwierig ist es, Paritätische Regionalagentur gegenüber den Mitgliedern zu kommunizieren. Ein wesentlicher Faktor bei der Übertragung des Modells auf weitere Standorte wird daher die Frage sein, wie das Spezifische der Regionalagenturen noch stärker als bisher herausgearbeitet werden kann (Siehe dazu die Darlegungen im folgenden Kapitel 7).

Das Spezifische der Paritätischen Regionalagenturen

Im Vorfeld des Modellprojektes gab es Befürchtungen, der Titel "Regionalagentur" assoziiere bei den Mitgliedern ein ständig besetztes Büro oder löse die Vorstellung aus, ehrenamtlich noch mehr leisten zu sollen. In der schriftlichen Erhebung wurde deshalb gefragt, was sich die Mitgliedsorganisation unter der Paritätischen Regionalagentur vorstellen. Das Ergebnis ist in Abbildung 9 aufgeführt.

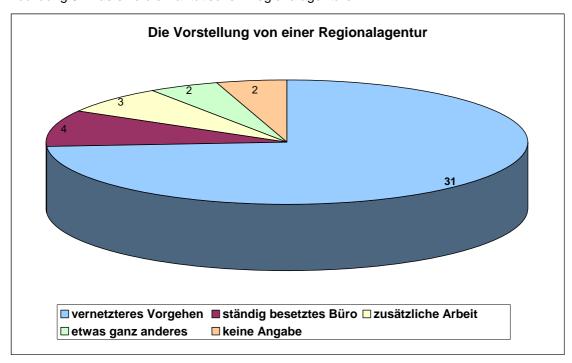


Abbildung 9: Was sind die Paritätischen Regionalagenturen?

Quelle: iSPO-Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen in Ulm und Offenburg

Nach den Antworten sind es immerhin drei Viertel, die sich unter Regionalagentur ein gemeinsames, vernetztes Vorgehen der Mitgliedesorganisationen vorstellen, also das, was im Kern die Idee des Modells ist. "Ein ständig besetztes Büro" verbinden hingegen nur 4 MO´n mit dem Begriff, 3 vermuten zusätzliche Arbeit und je 2 verstehen unter "Regionalagentur" etwas ganz anderes bzw. machen keine Angabe. Damit lässt sich feststellen: Die genannten Befürchtungen zum Begriff Regionalagentur haben sich nicht bestätigt.

Veranstaltungen im Rahmen der Paritätischen Regionalagentur in Ulm

In einem weiteren Auswertungsschritt sind wir auf die einzelnen am jeweiligen Projektstandort durchgeführten Veranstaltungen eingegangen. Gefragt wurde, ob die MO an der Veranstaltung teilgenommen bzw. von der Veranstaltung gehört hat oder sie nicht kennt.

Abbildung 10 verdeutlicht zunächst das Ergebnis für Ulm. Es deckt sich weitgehend mit den in Kapitel 5.1 dargelegten Einschätzungen.²⁶

Zu den nachfolgend genannten Veranstaltungen wurden ausschließlich die MO'n in Ulm befragt. Das bedeutet, dass hier pro Veranstaltung maximal 21 Nennungen möglich sind.

Im KV Ulm haben die *Hospitationen zu den Landtagswahlen* die größte Resonanz bei den Mitgliedsorganisationen gefunden: 9 haben daran teilgenommen und weitere 7 davon gehört. Ähnliche Ergebnisse finden sich beim *Fachtag zu Hartz IV*. Hier erklären 8 der Antwortenden, dass sie an der Veranstaltung teilgenommen und weitere 6, dass sie davon gehört haben.

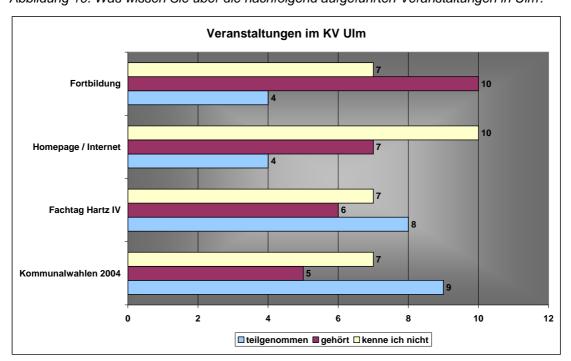


Abbildung 10: Was wissen Sie über die nachfolgend aufgeführten Veranstaltungen in Ulm?

Quelle: iSPO-Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen in Ulm

Auch die Ergebnisse zu den Fortbildungsveranstaltungen und zur Homepage bzw. zum Internetauftritt spiegeln die bisherigen Ergebnisse wider. Zwar haben nur 4 MO'n an den Fortbildungen teilgenommen, aber immerhin 10 geben an, davon gehört zu haben. An Fortbildungen - dies wissen die Vor-Ort-Akteure aus ihren täglichen Gesprächen - zeigen in Ulm viele MO'n großes Interesse. Die Frage für die Weiterarbeit lautet hier: Wie können örtliche Fortbildungen im Gegenüber zu den zentralen Fortbildungen beim Landesverband in Stuttgart positioniert werden und wie lassen sich in geeigneter Weise Ressourcen nach unten auf die Ebene des Kreisverbandes transferieren?

Nicht ganz die gleiche Resonanz haben die Aktivitäten zur Homepage gefunden. 10 der Antwortenden geben an, diese Bemühungen zur Verbesserung der Kommunikation der Mitgliedsorganisationen nicht zu kennen, 7 haben immerhin davon gehört und lediglich 4 geben an, sich an dem Prozess aktiv beteiligt zu haben.

Insgesamt fällt auf, dass offenbar ein Teil der Mitgliedsorganisationen nicht durch die Aktivitäten der Paritätischen Regionalagentur erreicht worden ist. Mindestens 7 der Antwortenden geben bei den aufgeführten Veranstaltungen an, davon nichts gehört zu haben, beim Internetauftritt sind es sogar 10 MO´n.

Neben anderen möglichen Gründen (die etwa in der Person liegen, die den Fragbogen ausgefüllt hat) spiegelt dies eine Konstellation wieder, wie sie im Verlauf des Projektes mehrmals aufgefallen ist. Der Paritätische mit seiner spezifischen Struktur repräsentiert eine Bandbreite an rechtlich eigenständigen Organisationen, Einrichtungen und Gruppierungen. Sie sind zu einem bestimmten Teil zwar Mitglied im Paritätischen, interessieren sich aber eher nicht für eine Beteiligung an der Verbandsarbeit. Dass sie sich in der Folge dieser Haltung nicht informiert zeigen, ist nicht verwunderlich. Bei der Fortführung der Regionalisierungsbestrebungen des Verbandes und einer noch stärkeren verbandsinternen Vernetzung muss dies noch stärker berücksichtigt werden. Wenn es gelingt, solche Mitgliedsorganisationen im Rahmen von Win-Win-Situationen zu interessieren und zu integrieren, können nicht unerhebliche und bisher ungenutzte Potenziale erschlossen werden.

Darüber hinaus wurde danach gefragt, ob es sich aus Sicht des Mitglieds bei den genannten Veranstaltungen eher um eine Veranstaltung der Regionalagentur oder des Kreisverbandes (bzw. der Bezirksgeschäftstelle) handelte. Die Antworten unterstreichen die vorausgehenden Aussagen: Ein großer Teil der Antwortenden bringt zum Ausdruck, dass er diese Frage nicht beantworten kann (bei jeder Veranstaltung sind dies mindestens 10 Nennungen).

Veranstaltungen im Rahmen der Paritätischen Regionalagentur in Offenburg

Abbildung 11 zeigt das Ergebnis für Offenburg. Dabei lassen sich einige in Kapitel 5.2 getroffene Einschätzungen differenzieren.²⁷

Im KV Ortenau hat das *Projekt Neue Wohnformen* offensichtlich große Resonanz gefunden. Während 5 MO an den entsprechenden Veranstaltungen (etwa dem Fachtag) teilgenommen haben, geben immerhin 13 an, davon gehört zu haben. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Thematik "Neue Wohnformen" ein innovatives Geschäftsfeld für den Paritätischen darstellen kann.

Auch die *Paritätischen Impulse* werden unter den MO'n wahrgenommen, wenn auch nicht so intensiv, wie sich das aus den Schilderungen im vorausgehenden Kapitel schlussfolgern ließe. Bei dieser Interpretation dürfte allerdings zu berücksichtigen sein, dass der Erfolg der Paritätischen Impulse sich stärker auf eine sozialpolitische Präsenz des Paritätischen nach außen bezieht (was ja explizit so intendiert war) und deshalb ggf. weniger interne Resonanz ausgelöst hat.

Unter dem Messpunkt "verbandsinterne Präsenz" waren die *Veranstaltungen zur Verwaltungsreform, zu SGB II und SGB XII* besonders erfolgreich. 7 Mitgliedsorganisationen geben an, daran teilgenommen zu haben (mehr als bei jeder der anderen Veranstaltungen) und 9 weitere haben davon gehört.

-

Zu den nachfolgend genannten Veranstaltungen wurden ausschließlich die MO'n in Offenburg befragt. Das bedeutet, dass hier pro Veranstaltung maximal 21 Nennungen möglich sind.

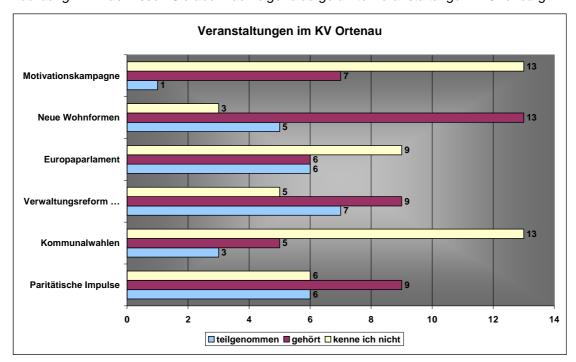


Abbildung 11: Was wissen Sie über nachfolgend aufgeführte Veranstaltungen in Offenburg?

Quelle: iSPO-Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen in Offenburg

Für die Fahrt zum Europaparlament gilt dies mit Abstrichen: Jeweils 6 der Mitgliederorganisationen haben teilgenommen oder davon gehört. Aber auch 9 geben an, die
Veranstaltung nicht zu kennen. Die Motivationskampagne und die Hospitationen im
Rahmen der Kommunalwahlen kommen in der Mitgliedsbefragung am wenigsten gut
weg. Jeweils 13 Nennungen besagen, dass man von den Veranstaltungen nichts gehört habe. Dies deckt sich weitgehend mit den Einschätzungen in Kapitel 5.2.

Prinzipiell gilt mit Blick auf das Ergebnis insgesamt ähnliches wie in Ulm. Es gibt eine Reihe von Mitgliedseinrichtungen, die derzeit selbst durch öffentlichkeitswirksame und sozialpolitisch relevante Themen (z.B. Verwaltungsreform, Hartz IV, Paritätische Impulse) nicht erreicht werden. Für Verbandsarbeit und insbesondere im Hinblick auf vernetztes Arbeiten ist die Eigenmotivation jedes einzelnen Mitglieds grundlegend. Sie lässt sich auch durch intensive Bemühungen des Kreisverbands nur schwer beeinflussen. Dennoch gibt es Erfolgsaussichten, wie das Projekt "Neue Wohnformen" zeigt.

Weiterführung der Regionalagenturen

Vor dem Hintergrund der oben geschilderten Antworten fällt es den befragten Mitgliedseinrichtungen schwer, Aussagen zur Fortführung des Modells zu treffen. Fast die Hälfte der Antwortenden (19) geben an, dies nicht einschätzen zu können. 2 sagen ausdrücklich, die Regionalagentur sollte nicht weitergeführt werden. 4 können sich eine Weiterführung unter gewissen Bedingungen vorstellen (etwa gezieltere Informationen und bessere finanzielle Ausstattung). 17 der Antwortenden wollen, dass das Projekt bzw. die Arbeit weitergeführt wird.

Bei den Begründungen der Aussagen fallen drei Argumente ins Auge, die für die Weiterführung von besonderem Interesse sein dürften:

- (1) Es wird auf die Wichtigkeit hingewiesen, die Verbandsarbeit in Zukunft noch stärker vor Ort zu verankern,
- (2) Es ist für den Paritätischen zukünftig ebenso von Bedeutung, dass die Vernetzung seiner Mitgliedsorganisationen untereinander verstärkt wird und
- (3) die Möglichkeit wird betont, Verbandsarbeit dadurch zu beleben, dass Projekte gezielt geplant und durchgeführt werden.



7 Handlungsaufträge für den Landesverband

Nachfolgend werden die bisherigen Erfahrungen zusammengefasst und als erfolgsrelevante Aspekte im Modellverlauf dargestellt. Bei einer weiteren Anwendung des Projektansatzes im Landesverband wird empfohlen, darauf aufbauend Umsetzungskonzeptionen zu entwickeln.

7.1 Aspekte für die Weiterarbeit

Bei einer Übertragung des Ansatzes in andere Regionen sollten die folgenden Aspekte betrachtet werden. Sie sind nach Einschätzung der Wissenschaftlichen Begleitung erfolgsrelevant:

1. Verbandsarbeit versus Eigenbetrieb

Um örtliche bzw. regionale Verbandsarbeit aufzubauen, ist die Frage zu klären, über welche Ressourcen dies am Ausgangspunkt am ehesten geschehen kann. Das Vorhandensein eines Eigenbetriebs des Verbands (wie in Ulm) dürfte hilfreich sein, weil daraus Ressourcen für die Intensivierung der Verbandsarbeit "freigesetzt" werden können. Wenn sich im Laufe der Zeit der Eigenbetrieb etabliert hat und seine Eigendynamik entfaltet, so die Berichte, wird es jedoch offenbar zunehmend schwer - bzw. erweist sich als hinderlich - Kapazität des verbandlichen Eigenbetriebs bereitzustellen.

2. Das Verhältnis zwischen den Verbandsstrukturen vor Ort und der Landesebene

Die heterogene Struktur der Mitglieder (z.B. Bandbreite an Arbeitsbereichen, unterschiedliche Größe und Reproduktionslogik der MO'n) führt dazu, dass der Verband fortlaufend eine Gradwanderung zwischen den Interessen großer Mitgliedsorganisationen und dem Bedarf kleiner MO'n vollziehen muss. Aus der unterschiedlichen wirtschaftlichen Potenz der Mitgliedsorganisationen resultieren z.B. unterschiedliche Ressourcen und Einflussmöglichkeiten.

3. Strategiekomponente hinsichtlich erfolgreicher Vorhaben der PRA

- Um MO'n erfolgreich enger mit dem Verband in Kontakt zu bringen, sie stärker mit dem Verband zu identifizieren, muss die "legitim-egoistische" Nutzenerwartung bzw. die Interessenlage des Mitglieds identifiziert und im Verlauf einer Aktion berücksichtigt und herausgestellt werden. Wenn dies gelingt, entsteht eine "Gewinner-Gewinner-Situation". Sie ist die Basis für erfolgreiche Arbeit als Paritätische Regionalagentur.
- Ein Beirat kann, angesiedelt im Vorfeld der Verbandsarbeit (quasi als assoziierte Mitglieder), die breitere Verankerung des Paritätischen in der Region fördern und gleichzeitig wenn auch sicherlich nicht in beliebigem Maße zusätzliche Ressourcen von MO´n sowie von einzelnen Personen zugänglich machen.

- Ziel von Veranstaltungen sollte es u. a. sein, neue Netzwerke / neues Engagement entstehen zu lassen und über den Erfolg des Moments hinaus nachhaltige Wirkungen zu erzielen.
- Nicht unterschätzt werden darf der Mechanismus, dass erfolgreiche Aktivitäten positive Effekte erzielen, deren "Weiterverarbeitung" jedoch (eigene bzw. weitere) Ressourcen binden, aber dann auch Effekte nachhaltig wirken lassen.

Die Erfahrungen zeigen, dass es möglich ist MO'n zur Mitarbeit zu bewegen, wenn "das richtige Vorhaben" gefunden ist. Dies ist mit der *Aktion "Kommunalwahlkandidaten und -kandidatinnen hospitieren"* ebenso unstrittig gelungen wie mit der Veranstaltungsreihe "*Paritätische Impulse*" und dem Projekt "*Neue Wohnformen"*. Die Kunst besteht darin, das geeignete Thema und die geeignete Aktionsform als Medium zu finden.

In den Gesprächen in der Steuerungsgruppe beim Landesverband, aber auch vor Ort in den Modellregionen, taucht immer wieder die Frage auf, wie man den MO'n die Vorteile erläutern kann, die sie durch die Mitgliedschaft im Paritätischen haben.

Die folgenden Argumente lassen sich hierzu festhalten:

- Der Paritätische ist ein offenes Netzwerk, das soziale Dienstleistungsunternehmen unterstützt ohne sie ideologisch zu vereinnahmen!
- Die inhaltliche Vielfalt des Paritätischen ist eine seiner Stärken!
- Im Paritätischen genießen die MO'n eine hohe Eigenständigkeit und Authentizität!
- Der Paritätische ist in definierten Dimensionen Dienstleistungsagentur für seine Mitglieder; er übernimmt etwa Verhandlungen mit Kostenträgern und stellt dazu die Expertinnen und Experten des LV zur Verfügung!
- Die Mitglieder genießen unmittelbare finanzielle und wirtschaftliche Vorteile (etwa: Gema-Gebühr, Versicherung, Annerkennung zum Zweckbetrieb etc.)!
- Der Paritätische vertritt seine Mitglieder in einflussreichen und entscheidungsrelevanten Gremien (wie Jugendhilfeausschuss, AG zum Kindergartengesetz) und betreibt Öffentlichkeitsarbeit für seine Mitglieder!

Eine im Modellverlauf über die vorgenannten Aspekte hinausgehende Zielperspektive war die Frage der externen Vernetzung (vgl. das Beispiel am Standort Ulm: verbandsübergreifende Vernetzung von Gruppen und Vereinen in Ulm).

Verbandsarbeit ist unter Vernetzungskriterien ebenso wie die Arbeit der Paritätischen Regionalagentur interne Vernetzung. Es geht aber zunehmend auch um externe Vernetzung im regionalen Netzwerk der Sozialbetriebe, Verbände und Träger.

7.2 Schlüsselgrößen für die Übertragbarkeit des Modelldesigns

Damit Netzwerke funktionsfähig sein können, müssen sie sich an Personen und / oder Einrichtungen als *Knotenpunkte* anbinden lassen. Qualität, Aussttattung und Zielorientierung dieser Knoten bestimmen wesentlich die Möglichkeiten und Reichweiten des Netzwerkes, gleichzeitig aber auch seine Grenzen. Bezogen auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Verantwortlichen einer Paritätischen Regionalagentur vor Ort liegen die Einschränkungen in seinem Vermögen, Mitgliedorganisationen als Netzwerkpartner zu aktivieren. Denn lassen sich im Einzugsgebiet der Regionalagentur ("einem Sozialraum") keine oder nur umsetzungs- bzw. kooperationsschwache Knotenpunkte (also sowohl bezogen auf die Mitgliedseinrichtung wie auch auf die dort handelnden Akteure) aktivieren, kann keine Netzwerkarbeit stattfinden.

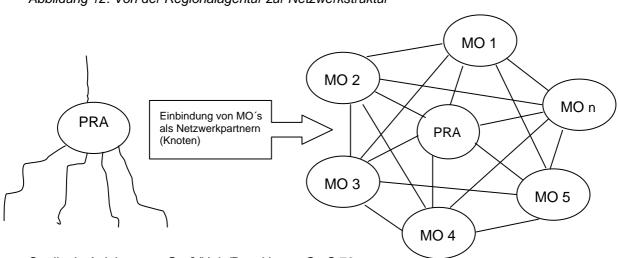


Abbildung 12: Von der Regionalagentur zur Netzwerkstruktur

Quelle: in Anlehung an Groß/Holz/Boeckh, a.a.O., S.78

Je straffer und verbindlicher die Verbindungen zwischen den einzelnen Netzwerknoten (also den MO´n untereinander und zur PRA) gespannt und festgelegt sind, um so stabiler ist die entstehende Netzwerkstruktur. Auf der anderen Seite gilt: Je unverbindlicher Netzwerkstrukturen angelegt sind, um so weniger tragfähig erweist sich das Netzwerk.

Unklare Zielformulierungen und Ressourcenverteilungen sowie nicht abgestimmte Arbeitsbeziehungen und Kompetenzverteilungen zwischen den Akteuren der Paritätischen Regionalagentur und den Mitgliedern vor Ort verhindern eine wirkungsorientierte Erbringung sozialer Dienstleistungen. Wenn darüber hinaus nicht deutlich ist, welche Partner zu welchem Zeitpunkt mit welchen Anteilen und Funktionen an der Arbeit teilhaben, ist eine geringe Identifikaton mit den Netzwerkzielen und damit eine entsprechend hohe Fluktuation von Netzwerkpartnern zu erwarten.

Die Gefahr einer derartigen Konstellation besteht in unzureichender *Effizienz* (Mitteleinsatz) und *Effektivität* (Zielerreichung) des Netzwerkes in Bezug auf die Umsetzung der Netzwerkziele.

Hier sieht die wissenschaftliche Begleitung einen Anknüpfungspunkt für die Weiterarbeit am Thema "Regionalisierung und Vernetzung". Bisher bewegen sich die Akteure der PRA mehr auf der linken Seite des obigen Bildes. Sie versuchen "als eine Gruppe von Einzelkämpfern" mit hohem personellem, zeitlichen und teilweise auch finanziellen Einsatz weitere Mitgliedsorganisationen als Partner im Netzwerk zu gewinnen. Dabei bleibt vielfach noch unklar, welchen Part die MO´n im Netzwerk übernehmen wollen und können.

In Zukunft wird es aber nach unserer Auffassung verstärkt um den rechten Teil des Bildes gehen: die PRA als Teil eines Netzwerkes unterschiedlicher Partner (d.h. Mitgliedsorganisationen, die auf der Basis abgestimmter Arbeitsbeziehungen und Kompetenzverteilungen gemeinsam an der Verfolgung der gesetzten Zielsetzungen vor Ort arbeiten.) Kunst und zugleich Schwierigkeit wird darin liegen, die Netzwerkknoten so stabil zu halten, dass die Probleme vor Ort angemessen bearbeitet werden können und gleichzeitig dem Gebot des Paritätischen nach Offenheit und Heterogenität der Mitgliedschaft entsprochen werden kann.

Auf der Basis der bisherigen Ergebnisse lassen sich folgende *Schlüsselgrößen für die Übertragung des Modelldesigns auf anderen Regionen* formulieren:²⁸

Netzwerkarbeit beginnt mit der Definition der Ressourcen

Die Praxisberichte und die Auswertung der Kontakte der Wissenschaftlichen Begleitung unterstreichen die Wichtigkeit, die für solch ein Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen zu definieren und zu identifizieren. Dies muss möglichst früh geschehen und zumindest in Konturen Menge und Qualität benennen. Es geht um die verfügbare Personalkapazität (welches Arbeitszeitvolumen, welche Akteure, über welchen Zeitraum), aber auch um die räumliche und sächliche Ausstattung sowie um finanzielle Mittel.

Eine Projektsteuerungsgruppe muss die Arbeit vor Ort steuern und koordinieren

Die Projektsteuerungsgruppe muss zunächst die organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen festlegen und in der Folge Fortgang und Erfolg der Vorhaben kontrollieren und reflektieren. Es hat sich gezeigt, dass die Steuerungsgruppe sich nur aus wenigen Personen zusammensetzen muss. Dabei ist es auch möglich, diese Funktion etwa an die allgemeine Vorstandsarbeit einzubinden.

Bei letzterer Variante muss jedoch allen Akteuren klar sein, dass das Modellvorhaben für den festgelegten Zeitraum hohe Priorität der Vorstandsarbeit hat. Es sollte als Re-

Deutschland, Opladen.

_

Vgl. dazu auch folgende Literaturquellen: Groß/Holz/Boeckh, a.a.O., 81ff; Böhm, Birgit / Janßen, Michael / Legewie, Heiner (1999): Zusammenarbeit professionell gestalten. Praxisleitfaden für Gesundheitsförderung, Sozialarbeit und Umweltschutz, Freiburg im Breisgau, S. 15ff.; Santen, Eric von / Seckinger, Mike (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis, München, S.424ff.; Diller, Christian (2002): Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in

geltagesordnungspunkt in allen Vorstandssitzungen vorkommen und genügend Raum in den Erörterungen einnehmen.

Zeitliche und inhaltliche Gesamtplanung vornehmen - Umsetzungsschritte zeitnah reflektieren

Zur effizienten Modellumsetzung bewährt sich eine systematische Gesamtplanung als Rahmenplanung. Darin sind üblicherweise die Generalziele, Ziele für einzelne Zeiträume der Projektlaufzeit und eine Meilensteinplanung mit einzelnen Maßnahmen enthalten. Im Rahmen eines verabredeten Berichtswesens der Prozesssteuerung sollte für überschaubare Zeiträume (es bieten sich Halbjahre an) eine Auswertung der einzelnen Schritte bzw. Maßnahmen erfolgen. Dabei sind die positiven Erfahrungen zu sichern, Schwachstellen zu identifizieren und auf Basis dieser Analyse Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen zu ziehen (ggf. mit einer Modifikation der Zielprojektion und der weiteren geplanten Vorhaben).

Die Projektarbeit auf ein Schwerpunktthema begrenzen

An den beiden Modellstandorten in Ulm und Offenburg hat sich im Verlauf der bisherigen Modellumsetzung gezeigt, dass Vorhaben wie die Aktion "Kandidatinnen und Kandidaten für die Kommunalwahl hospitieren" (Ulm) und "Paritätische Impulse" (Offenburg) alle verfügbaren (Modell-)Ressourcen im Aktionszeitraum binden, sodass andere Aktivitäten auf ein Minimum zu reduzieren sind. Parallel können dann weitere Vorhaben nicht mit der nötigen Konsequenz realisiert werden. Wird dies trotzdem versucht, stellen sich Symptome der Überforderung ein ("Belastung am Rande des Sinnvollen") und die Erfolgsaussichten sinken. Weiterhin hat sich gezeigt, dass in den Planungen genügend Zeit (und Kapazität der Handelnden) für die Nacharbeit und die Überführung positiver Effekte in den Regelbetrieb des Verbandes und der beteiligten Mitgliedsorganisationen vorgesehen werden sollte. Wenn dies der Fall ist, steigen die Aussichten auf nachhaltige Effekte.

Zusammenarbeit braucht Zugpferde

Nicht zu unterschätzen ist die personelle Komponente der Netzwerkarbeit. Es bedarf Personen, die für den Fortgang eines Kooperationsvorhabens in besonderer Weise verantwortlich zeichnen, die "Motor" des Modellprojekts sind bzw. eine zentrale Rolle in der Steuerungsgruppe innehaben. Vor Ort sind tragfähige Unterstützungsstrukturen notwendig, d.h. Personen, die bereit sind mitzuarbeiten, Ideen einzubringen und Zeit zu investieren; es müssen mindestens "zwei bis drei Hauptengagierte" vorhanden sein. Solche "Zugpferde" fördern einerseits die Verbindlichkeit und Strukturiertheit, andererseits forcieren sie die Fokussierung auf die zentrale Idee bzw. das Projekt.

Formulierung von Win-Win-Situationen

Netzwerkarbeit macht für alle Beteiligten nur dann Sinn, wenn sie zur Erreichung des Handlungsziels einen wesentlichen Beitrag leistet und auf diese Weise Win-Win-Situationen erzeugbar sind. Grundlage eines Win-Win-Mechanismus ist es nicht selten, im Verlauf Dinge zu enttabuisieren und - um voran zu kommen - Altes aufzubre-

chen. Dazu sind u. a. klare, von den Partnern (den Bezirksgeschäftsstellen und Kreisverbänden des Paritätischen auf der einen und den Mitgliedsorganisationen auf der anderen Seite) gemeinsam erarbeitete und dann als allgemeinverbindlich akzeptierte Zielsetzungen nötig.

Netzwerkarbeit ist verbandsinterne Führungsaufgabe

Die besten Konzepte und die Festlegung verbindlicher Ziele laufen ins Leere, wenn sie nicht in den Arbeitsalltag der Beteiligten integriert werden können. Dies setzt voraus, dass insbesondere den MO'n der Nutzen der Zusammenarbeit für ihre Arbeit deutlich wird. Damit ist die Netzwerkarbeit immer auch verbandsinterne Führungsaufgabe, die sich zwischen kommunikativer Motivationsarbeit und administrativem Planungsgeschick bewegt. Eine der Künste besteht darin, MO'n in den Prozess zu involvieren und sie zu begeistern. Umgekehrt ist auch die Eigenmotivation der MO'n für das Gelingen der Vernetzung von großer Bedeutung. Auf der Ebene der MO'n muss die prinzipielle Bereitschaft bestehen, sich mit den örtlichen Gliederungen des Paritätischen auf gemeinsame Arbeitsbeziehungen festlegen zu lassen und eigene Ressourcen in die Zusammenarbeit zu binden.

Offen sein für die Aufnahme neuer Partner

Die vorhandenen ("alten") Kommunikationsstrukturen sind brauchbar; sie sollten vor Ort weiter genutzt werden. Es muss aber auch einen kreativen Diskurs geben (dürfen) zwischen der "bisherigen Arbeit" und der Arbeit als PRA. Dies gilt insbesondere dann, wenn absehbar ist, dass dadurch "ein neuer Wind" entsteht. Wesentlich ist, dass Netzwerkarbeit dem Anspruch der Offenheit genügt. Insbesondere die Steuerungsgruppe muss die Integration neuer Partner im Blick haben und ggf. weitere Akteure gewinnen, auch solche, die dem Paritätischen zurzeit noch eher distanziert gegenüber stehen.

Die Arbeit als PRA ist demnach Netzwerkarbeit, die einen permanenten Lern- und Entwicklungsprozess umfasst. Das Ziel heißt: Neues in Bewegung setzten und Nachhaltigkeit erzeugen.

Literatur

Becher, Berthold (2000): Vernetzung und strategisches Verbandsmanagement. Entwicklungstendenzen bei Verbänden der freien Wohlfahrtspflege. In: Dahme, Heinz-Jürgen / Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor, Berlin, S. 267 - 287.

Böhm, Birgit / Janßen, Michael / Legewie, Heiner (1999): Zusammenarbeit professionell gestalten. Praxisleitfaden für Gesundheitsförderung, Sozialarbeit und Umweltschutz, Freiburg im Breisgau.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (2002): Grundidee des Modellprojektes "SoFJA" (Sozialräumliche Familien- und Jugendarbeit),

URL: http://www.diakonie.de/downloads/konzeption-SoFJA.pdf

Diller, Christian (2002): Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland, Opladen

Frank, Hermann (2004): Regionalagenturen. Halbzeit: Mehr Unterstützung für Mitgliedsorganisationen. In: Parität inform 4/2004, S. 14.

Göpfert-Divivier, Werner / Ahr, Christine (2003): Studie zur "Personalentwicklung und Qualifizierung", hrsg. Vom Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband - Landesverband Baden-Württemberg e.V., Stuttgart.

Groß, Dirk / Holz, Gerda / Boeckh, Jürgen (2005): Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit. Ein Evaluationskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung, Frankfurt a. M.

Parität inform, Ausgaben 3/2000, 1/2001, 2/2001, 3/2001, 1/2002, 2/2002, 3/2002, 3/2003, 4/2004, 1/2005 und 3/2005

Paritätischer Wohlfahrtsverband - Landesverband Baden-Württemberg (2002): Projekt Zukunft. Ergebnisbericht der Phase 2, internes Papier, Stuttgart

Petermann, Astrid (2004): Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 3 / 2004, S. 32 - 39

Santen, Eric von / Seckinger, Mike (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis, München.

Stockmann, Reinhard (2000): Methoden der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsanalyse: Zur Konzeption und praktischen Umsetzung, In: Müller-Kohlenberg, Hildegard / Münstermann, Klaus (Hrsg.): Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen, Opladen, S. 89-98.