katholisch-soziales institut

KSI-Projekt

ZUKUNFTSFAKTOR BÜRGERENGAGEMENT. WISSENSCHAFTLICHE EVALUATION DER ENTWICKLUNGSWERKSTÄTTEN FÜR KOMMUNALE ENGAGEMENTSTRATEGIEN IN NRW (EWS I-IV)

Az. 34.04.01 – 64 – 5280
Projektlaufzeit: 16.09.2019 bis 31.03.2020

Teil I: ABSCHLUSSBERICHT

Verfasserinnen: Prof. Dr. Ursula Weber und Prof. Dr. Annette Plankensteiner
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Teil II: STELLUNGNAHME DER EHEMALIGEN EWS-LEITUNG

Verfasser(in): Annette Mörchen und Paul Schlegl
Katholisch-Soziales Institut

Gefördert von der

Staatssekretärin für
Sport und Ehrenamt
des Landes Nordrhein-Westfalen

Redaktioneller Hinweis:

TEIL 2 – Stellungnahme der ehemaligen EWS-Leitung – beginnt auf S. 76.

katholisch-soziales institut

KSI-Projekt

ZUKUNFTSFAKTOR BÜRGERENGAGEMENT. WISSENSCHAFTLICHE EVALUATION DER ENTWICKLUNGSWERKSTÄTTEN FÜR KOMMUNALE ENGAGEMENTSTRATEGIEN IN NRW

Az. 34.04.01 – 64 – 5280
Projektlaufzeit: 16.09.2019 bis 31.03.2020

TEIL I: ABSCHLUSSBERICHT

Verfasserinnen:
Prof. Dr. Ursula Weber und Prof. Dr. Annette Plankensteiner
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Gefördert von der

Staatssekretärin für
Sport und Ehrenamt
des Landes Nordrhein-Westfalen

I KURZÜBERBLICK ZU DEN ERGEBNISSEN 3

II AUSGANGSLAGE UND FRAGESTELLUNG 6

III METHODISCHES VORGEHEN 11

IV BEFUNDE 16

IV.1. DESKRIPTION DER EWS ALS FORTBILDUNGSANGEBOT 17

IV.1.1 AUSWAHL DER TEILNEHMENDEN 17

IV.1.2 RAHMENBEDINGUNGEN 19

IV.1.3 EWS ALS LERN- UND ERFAHRUNGSORT UND DIE BEDEUTUNG DER GRUPPE 19

IV.1.4 WISSENSTRANSFER 25

IV.1.5 NUTZEN AUS DER FORTBILDUNGSMAßNAHME 26

IV.2. GRAD DER PRAXISRELEVANZ ALS ERKLÄRUNG FÜR CHANCEN DES NUTZENS, WIRKUNG UND DER NACHHALTIGKEIT DER EWS 30

IV.2.1 RAHMENBEDINGUNGEN VERWALTUNG 32

IV.2.2 POLITISCHES MANDAT 35

IV.2.3 ENTSENDUNG DER ENTWICKLUNGSTEAMS 39

IV.3. TYPOLOGIE DER TEILNEHMENDEN 43

IV.3.1 DER TYPUS DER BEFLÜGELTEN 44

IV.3.2 DER TYPUS DER BESTÄTIGTEN 46

IV.3.3 DER TYPUS DER RESISTENTEN 50

V ZUSAMMENFASSUNG DER BEFUNDE 54

V.1. PASSGENAUIGKEIT 54

V.2. NUTZEN 56

V.3. WIRKSAMKEIT 57

V.4. NACHHALTIGKEIT 57

V.5. WUNSCH NACH FORTFÜHRUNG EWS 59

VI RESÜMEE 61

VII HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN 62

VIII LITERATURVERZEICHNIS 64

IX ANHANG 65

I Kurzüberblick zu den Ergebnissen

Diagnosen

Die EWS als Fortbildungsangebot wird von den befragten Teilnehmenden grundsätzlich als geeignet angesehen, um die Förderung von Bürgerengagement zu unterstützen und voranzubringen. Die vermittelten Inhalte sowie die wahrgenommene Möglichkeit der Mitbestimmung bei der Auswahl der Themenbereiche, lässt die **EWS zu einem einzigartigen Angebot** werden, dass sich aus der Perspektive der befragten Personen von Formaten der bloßen Wissensvermittlung deutlich unterscheidet. Betont werden des Weiteren der Prozesscharakter und die angebotene Frequenz der einzelnen Einheiten, die eine Erprobungen des Gelernten in der Praxis überhaupt erst möglich machen. Das Konzept und die Rahmenbedingungen, die Art der Veranstaltung sowie die breite Auswahl an Referenten, Themen und Inhalten, lässt die EWS zu einer Lernerfahrung eigener Art und besonderer Qualität werden, welche auch in der Retrospektive als solche erinnert wird.
Die EWS als Lernort lässt sich mit dem Statement **„voneinander, miteinander, füreinander lernen“** zusammenfassen. Die Gruppe sowie Gruppenprozesse spielen dabei eine wichtige Rolle und ermöglichen diesen besonderen Erfahrungs- und Lernort.

Die EWS als Fortbildungsmaßnahme kann die Entwicklung, hin zu mehr Wissen und Bewusstsein für diese Themen- und Aufgabenstellung dahingehend prinzipiell befördern. Mit der Teilnahme an der EWS wird die Bedeutung von Bürgerengagement unterstrichen und gewinnt, vermittelt durch die Teilnehmenden, in den jeweiligen Kommunen an Präsenz. Nur so kann Bürgerengagement in NRW noch stärker als bisher zur gesellschaftlichen Selbstverständlichkeit werden kann. Die so ausgebildeten Fachkräfte können diese Entwicklung bestärken, indem sie Bürgerengagement als genuinen Teil ihres Arbeitsauftrags kommunizieren und damit die Semantik eines „nice to have“ verlassen.

Allerdings erweisen sich die **je vorgefundenen Strukturen** in den entsendenden Kommunen und Gemeinden oftmals als **unzureichend**, um eine konsequente Weiterentwicklung von Engagementstrategien zu befördern. In diesem Zusammenhang spielt die Wahrnehmung des Grades der Praxisrelevanz von Bürgerengagement im beruflichen Alltag eine zentrale Rolle. Kann aus der Perspektive der befragten Personen die tatsächliche Arbeit dem Bereich Bürgerengagement zugeordnet werden, wird ein hohes Maß an Praxisrelevanz des Gelernten aus der EWS wahrgenommen. Korrespondieren die Inhalte aus der EWS nicht mit dem eigenen Tätigkeitsbereich, weil dieser nicht oder nur marginal Bürgerengagement tangiert, dann ist kein oder ein geringer Grad

an Praxisrelevanz gegeben. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, ob eine Stelle für Bürgerengagement eingerichtet wurde und mit welchem Stellenumfang diese Tätigkeit ausgeführt werden kann. Ist die eigentliche berufliche Tätigkeit, also der größere Stellenanteil, in einem anderen Bereich angesiedelt, vermindert dies die Wahrnehmung der Praxisrelevanz erheblich und es eröffnet sich ein Spannungsfeld zwischen der Erwartung Bürgerengagement zu befördern und diese Entwicklung behindernde Strukturbedingungen. Aus diesen Befunden heraus, ist auch die Frage nach Wirkungen und des Nutzens der EWS für die Teilnehmenden nur unter Berücksichtigung des wahrgenommenen Grades der Praxisrelevanz zu beantworten.

Ein geringer Grad an Praxisrelevanz in den genannten Bereichen, reduziert den Nutzen, den die Teilnehmenden aus der EWS ziehen können und lässt intendierte Wirkungen, wie eine intensive Förderung von Bürgerengagement, die Entwicklung strategischer Konzepte oder eine enge inhaltliche Zusammenarbeit zwischen den Tandempartner*innen unwahrscheinlicher werden. Dahingegen lässt ein hoher Grad an Praxisrelevanz die intensive Förderung von Bürgerengagement wahrscheinlicher werden.

These

Je besser, je förderlicher die Strukturbedingungen, im Hinblick auf Stellenumfang, Auswahl des Entwicklungsteams, politischem Willen zum Bürgerengagement und Kontinuität beteiligter Akteure sind, umso größer der **Nutzen,** der aus der EWS gezogen werden kann, umso deutlicher die **Wirkungen**, welche aus der Teilnahme resultieren, umso intensiver die **Nachhaltigke**it der Handlungsbefähigung durch die EWS. **Der Grad der Praxisrelevanz stellt deshalb die übergeordnete Kategorie zur Erklärung des Nutzens, der Wirkung und der Nachhaltigkeit der EWS dar.** Die Wahrnehmung eines hohen Grades der Praxisrelevanz der vermittelten Inhalte korrespondiert mit dem wahrgenommenen Nutzen der Maßnahme für den Berufsalltag. Ist der **Grad gering**, wird die EWS allenfalls genutzt, um die bestehende Praxis zu bestätigen, allerdings können aufgrund der Teilnahme an der **EWS keine Veränderungen im Hinblick auf die Förderung von Bürgerengagement** erfolgen, unter anderem, weil die genuine Aufgabenstellung der entsendeten Personen eine andere ist. Im Falle der Wahrnehmung eines **hohen Grades der Praxisrelevanz** erweist sich der Nutzen der EWS für die teilnehmenden Personen hingegen hoch. Der Nutzen ist dann auf verschiedenen Ebenen, wie **Verbesserung der Methodenkompetenz,** ein Mehr **an Sicherheit im Umgang mit Ehrenamt**, **der Aneignung von Wissen und Anpassung des Gelernten** an die eigenen Erfordernisse vor Ort, der **Befähigung zur Konzeptentwicklung**, der **Umsetzung von Ideen**, der Orientierung an **Best-Practice** Beispielen oder einem veränderten Selbstverständnis als Fachkraft für Bürgerengagement erkennbar.

Konklusion

Der wahrgenommene Grad der Praxisrelevanz ist demnach ein entscheidender Faktor für die Art und Weise, wie die Inhalte aus der EWS angeeignet und in der Praxis umgesetzt werden können. In diesem Zusammenhang ist zwischen der Aneignung von Wissen und den Möglichkeiten der Umsetzung des Gelernten vor Ort zu differenzieren. Das Bestehen eines Widerspruchs zwischen der Erwartung Bürgerengagement zu befördern und behindernden Strukturbedingungen vor Ort erweist sich im Hinblick auf den Profit aus der EWS als bedeutsam, da von den Teilnehmenden in gewisser Weise eigene Strategien vor Ort entwickelt werden müssen, um dieses Spannungsverhältnis zu bewältigen. Um dies zu verdeutlichen, wurde eine **Typologie der Teilnehmenden** entworfen, die sowohl die Möglichkeiten der Aneignung der Wissensinhalte als auch den Verweisungszusammenhang zwischen Individual- und Strukturebene vereint. Während der **Typus der Beflügelten** von der EWS als Fortbildungsmaßnahme profitiert, weil die Inhalte und Wissensbestände angeeignet und für die Förderung von Bürgerengagement eingesetzt werden können, kann der **Typus der Bestätigten** nur partiell Nutzen aus der Fortbildung ziehen. Die Selektion der Inhalte erfolgt nach der Maßgabe der Bestätigung für die Relevanz der eigenen Praxis. Diese Aneignung der Inhalte macht eine weitergehende Auseinandersetzung mit der Thematik unwahrscheinlich und ist aufgrund der geringen Praxisrelevanz der Themen im Berufsalltag auch nicht nötig. Zentral für diesen Typus ist, dass die eigene Aufgabenstellung nicht in der Förderung von Bürgerengagement gesehen wird. Anders gestaltet sich der Verweisungszusammenhang zwischen Struktur- und Individualebene bei dem **Typus der Resistenten**. Hier spielt vor allem die als unpassend wahrgenommene Entsendung und damit verbunden die als unnötig betrachteten Inhalte der EWS eine zentrale Rolle. Es wird aus dem bestehenden, professionellen Selbstverständnis heraus keine Notwendigkeit einer solchen Fortbildung gesehen oder kann, wenn keine Teilnahme erfolgt ist, auch nicht antizipiert werden.

Diese Bildung von Typen ist ein **wissenschaftliches Konstrukt**, auf dessen Basis **Chancen und Probleme der Praxis** sichtbar werden. Dabei wird deutlich, dass eine **unzureichende strukturelle Verankerung** von Bürgerengagement vor Ort den **Nutzen der EWS** genauso **minimieren** kann, wie eine Entsendungspraxis, die nicht den tatsächlichen beruflichen Vollzügen und Aufgabenstellungen folgt oder als weitgehend überflüssig wahrgenommen wird. Eine als unpassend empfundene Entsendungspraxis kann die hohe Instabilität der Entwicklungsteams erklären. Das Bestreben, den Bereich der Förderung von Bürgerengagement zu verlassen steigt, wenn die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit für die Betroffenen nicht verfügbar ist. Eine als **passend wahrgenommene Entsendungspraxis** sowie gute kommunale Strukturbedingungen versprechen einen **hohen Nutzen,** der durch die EWS transportierten Inhalte und Wissenselemente.

II Ausgangslage und Fragestellung

Die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, wie die Bewältigung des demografischen Wandels, die Umsetzung von Inklusion, die Integration von Migrant*innen oder die zu verzeichnenden Verluste von engagierten Mitgliedern im Vereinswesen, aufgrund veränderter Lebensbedingungen, können nur gemeistert werden, wenn auch die Bürger*innen aktiv an diesen Gestaltungsaufgaben mitwirken. Es ist nach Wegen zu suchen, einerseits die Bereitschaft der Menschen sich aktiv zu engagieren unterstützen, andererseits sind Formen des Bürgerengagements zu etablieren, die den veränderten Lebensumständen gerecht werden. Gerade in der Gegenwartsgesellschaft stellt die Gemeinschaft eine Ressource dar, in welcher Solidar- und Gemeinwohlorientierungen gelebt und Kollektivgüter durch ein aktives Miteinander her- und auf Dauer gestellt werden. (Rosa, 2010, S. 102) Die Existenz einer weitverzweigten Zivilgesellschaft schmiedet soziale Bande jenseits der Strukturen des Marktes, des Rechts oder der Verwaltung und ist entscheidend für die Qualität des Gemeinwesens. (Rosa, 2010, S. 104) „Die Aktivierung des ehrenamtlichen bzw. bürgerschaftlichen Engagements, die Möglichkeit, die Bürgerschaft unmittelbar an der Gestaltung des Lebensumfeldes zu beteiligen, ist für die Städte und Gemeinden von substanzieller Bedeutung.“ (Lübking, 2011, S. 13)

Vor diesem Hintergrund sind Bund, Länder und Kommunen aufgefordert Bürgerengagement zu fördern bzw. idealiter entsprechende Strategien zu entwickeln, die ein hohes Maß an Struktursicherheit und Verlässlichkeit im Umgang mit engagierten Bürger*innen sicherstellen. Die organisatorische Einbindung von Engagementförderung in die Kommunalverwaltung erweist sich aufgrund der bestehenden Verwaltungslogiken als schwierig. Verwaltung ist in der Regel und traditionell versäult aufgestellt, eine Vernetzung zwischen sämtlichen Abteilungen nicht vorgesehen. Engagementförderung und die Stärkung der Zivilgesellschaft bedarf aber einer umfänglichen Vernetzungsarbeit auch innerhalb der Verwaltung und ist als Querschnittsaufgabe zu verstehen, an der sämtliche Abteilungen der Kommunalverwaltung zu beteiligen sind. (Dörner, 2012, S. 131)

Die Förderung von Engagementstrategien ist aufgrund der bislang bestehenden, stellenweise geringen organisatorischen Einbindung der Engagementförderung in die kommunale Verwaltung, der unzureichenden Ressourcenausstattung im Hinblick auf Personal und Finanzen sowie kaum entwickelter einheitlicher Programmatik eine notwendige Aufgabe, um dieser Herausforderung gerecht zu werden. (Glaser, 2012, S. 194)

Der Forderung nach der Förderung von Engagementstrategien wird im Land Nordrhein - Westfalen Rechnung getragen, in dem das Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes NRW unter anderem im Rahmen des Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ eine sog. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien (kurz EWS) etabliert und mittlerweile viermal durchgeführt hat.

Die Grundidee der Entwicklungswerkstatt (EWS) basiert auf der Annahme, dass es für eine solche strategische Weiterentwicklung bürgerschaftlichen Engagements kein Standardrezept geben kann, weil die Rahmenbedingungen vor Ort zu unterschiedlich sind. „Konzepte, die in der einen Gemeinde erfolgreich sind, lassen sich nicht im Verhältnis 1:1 auf andere Gemeinden übertragen. Sie können einer ersten Orientierung dienen, müssen dann aber, nach sorgfältiger Analyse der örtlichen Gegebenheiten, entsprechend abgewandelt werden.“ (KSI, 2017, S. 3)

Im Folgenden findet sich eine Beschreibung der EWS durch die Konzeptverantwortlichen im Rahmen einer Ausschreibung, mit welcher das Anliegen dieser Fortbildungsmaßnahme verdeutlicht werden kann. (KSI 2017)

Konzept und Zielstellung der EWS

Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement – Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien“ hat zum Ziel, den strategischen Auf- und Ausbau von Bürgerengagement auf kommunaler Ebene anzuregen und mit entsprechender Expertise zu begleiten. Es bietet interessierten, zukunftsorientierten Kommunen, die hierbei eher noch am Anfang stehen und/oder einen besonderen Handlungsbedarf haben, die Möglichkeit, unter fachlicher Begleitung individuelle Konzepte für Strategien und Strukturen zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement zu entwickeln und zu erproben, sich mit anderen Städten, Gemeinden und Kreisen über Potenziale, Handlungsoptionen aber auch mögliche Stolpersteine in einem geschützten Raum auszutauschen, sich auf Landesebene als engagementfreundliche Kommune zu profilieren und andere zum Nachahmen anzuregen.

Mitarbeitende der Kommunalverwaltung sollen im Rahmen dieser Fortbildung für diese anspruchsvolle Querschnittsaufgabe qualifiziert werden.

Dazu erhalten Leitungskräfte, Nachwuchsführungskräfte oder andere entsprechend qualifizierte Mitarbeitende der Verwaltung aus je zehn Projektstandorten die Gelegenheit, gemeinsam über einen Zeitraum von 15 Monaten Strategien zur Anregung und Intensivierung von Bürgerengagement und Teilhabe zu erarbeiten.

> Diese Workshops der Entwicklungswerkstatt bieten den Rahmen, orientiert an den jeweils spezifischen Strukturen und Profilen der Kommunen, Ansätze und Optionen kommunaler Engagementförderung wie z.B. die Bildung lokaler Netzwerke zur Bewältigung konkreter Problemlagen (Integration, Inklusion, Bildungsförderung (etc.) oder die Etablierung einer passgenauen kommunalen Anerkennungskultur zu entwickeln. Dazu können die Erfahrungen, die bei der Erprobung auf der lokalen Ebene gesammelt werden, im kollegialen Austausch und mit externen Fachleuten reflektiert werden. (KSI, 2017, S. 4)

Der dargelegte Konzeptauszug reiht sich inhaltlich durchaus in den Kanon bestehender Fortbildungsmaßnahmen ein, die ein berufliches Standing der Fachkräfte etablieren wollen. Zu derartigen Konzepten gehören folgende Punkte:

- Fortbildungen vermitteln den Zugang zu neuen (Arbeits-) Methoden und sie geben Einblicke in Strukturen bzw. machen Strukturen transparent.
- Weiterbildung sensibilisiert für Themen in und außerhalb der Verwaltung, vermittelt das Werkzeug, um den Alltag im Beruf zu organisieren, gibt Einblick in die aktuelle Forschung, hinsichtlich des Themas Bürgerengagements und sensibilisiert für ausgewählte und vor allem für neue inhaltliche Entwicklungen.
- Weiterbildung bedeutet einen qualifizierenden Abschluss und Fortbildung ist ein themenbezogener Input.
- Fortbildungsveranstaltungen bedeuten Unterstützung, um sich und die Tätigkeit im System Engagement und im System Verwaltung einzusortieren, sich zu positionieren und es bedeutet, dass es Vernetzungsmöglichkeiten gibt. (Helmer-Denzel & Weber, 2016, S. 45)

Das Konzept der Entwicklungswerkstatt zeigt zahlreiche Anknüpfungspunkte zu diesen Punkten und versucht zugleich der Unterschiedlichkeit der regionalen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Sie will einen Lernort zur Verfügung zu stellen, der die Teilnehmenden befähigen soll, die bestehenden Herausforderungen zu bewältigen. Als Besonderheit dieses Formats lassen sich der Werkstattcharakter, die Maßgabe der Entsendung eines Entwicklungsteams (zwei sog. Tandempartner) aus der kommunalen Verwaltung, die Methode des selbstbestimmten Lernens, die Mitbestimmung der Teilnehmenden an den Lerninhalten sowie die Anerkennung der Prozesshaftigkeit von Engagementförderung durch die 15 Monate Laufzeit einer Entwicklungswerkstatt identifizieren.

Nach erfolgreichem Abschluss der mittlerweile vierten Entwicklungswerkstatt, haben weitere Kommunen Interesse an der Teilnahme an einer fünften Auflage der EWS signalisiert.

Vor einer solchen Neuauflage soll das bestehende Format der EWS auf den Prüfstand. Es gilt zu klären, was sich bewährt hat und dementsprechend beibehalten werden sollte, wo, umgekehrt, Anpassungs- bzw. Optimierungsbedarf besteht und wie sich dieser realisieren lässt?

Aus diesem Grund wurde das Forschungsprojekt „**Zukunftsfaktor Bürgerengagement**. Wissenschaftliche Evaluation der Entwicklungswerkstätten für kommunale Engagementstrategien in NRW“ initiiert und beauftragt.
Für die wissenschaftliche Evaluation der EWS wurden, um den Auftrag zu erfüllen, die EWS auf den Prüfstand zu stellen, folgende **forschungsleitende Fragen** generiert.

- Es ist erstens danach zu fragen, ob die Maßnahme an sich aus der Perspektive der EWS-Teilnehmenden als inhaltlich und methodisch sinnvoll wahrgenommen wurde und ob diese aus deren Perspektive zu einer Befähigung für die Anforderungen der Praxis beigetragen hat.
- Es ist zweitens zu erkunden, ob die Beteiligung der Kommunen an der Entwicklungswerkstatt zu einer Veränderung in der Praxis geführt hat.

  In diesem Zusammenhang sind vor allem die Strukturbedingungen in den Blick zu nehmen. Wie bereits oben erwähnt, bedarf die Engagementförderung einer gewissen Kontinuität und Verlässlichkeit sowohl auf der Ebene der Verwaltung selbst (Engagementförderung muss in die Verwaltung eingewoben werden) als auch für die engagierten Bürger*innen, die mit ihren Anliegen und Bedarfen Unterstützung und Beratung benötigen und entsprechende Ansprechpersonen vorfinden sollten. Es ist also in den Blick zu nehmen, was jeweils vor Ort geschehen ist, wenn nach der EWS-Teilnahme eine der folgenden Strukturbedingungen gegeben ist.

Was ist geschehen, wenn:

a) die für die kommunale Engagementförderung verantwortlichen Personen gleichgeblieben sind und hier eine gewisse Kontinuität besteht?

b) die für die kommunale Engagementförderung verantwortlichen Personen gewechselt haben. Bei einem Wechsel der verantwortlichen Personen ist von Interesse, ob es gelingt einen Transfer, des in der EWS erworbenen Wissen, zu realisieren (Wissenstransfer).

c) es einen Wechsel an der politischen Spitze (Landrät*in, [Ober-]Bürgermeister*n) gegeben hat. Wie steht es seither um die Bedeutung, die der Aufgabe einer kommunalen Ehrenamtsförderung beigemessen wird? Ist das Maß der Unterstützung „von oben“ gleichgeblieben oder hat es sich verändert?

Zudem ist danach zu fragen, welche Form der Unterstützung sich die bestehenden Entwicklungsteams aktuell wünschen?

III Methodisches Vorgehen

Für eine umfängliche Bewertung der Entwicklungswerkstatt als Angebot zur Engagementförderung und deren Wirkung auf die Praxis vor Ort, sind verschiedene Aspekte und Ebenen von Bedeutung. Aus den dargelegten forschungsleitenden Fragen lassen sich die Aspekte der **Passgenauigkeit des Angebots** und dessen **Nutzen für die Teilnehmenden**, die **Wirksamkeit der Maßnahme** im Hinblick auf eine Veränderung der Praxis vor Ort sowie die **Nachhaltigkeit** der angestoßenen Veränderungsprozesse benennen.

Während Passgenauigkeit und Nutzen begrifflich und inhaltlich leicht zu füllen sind, gilt es Wirksamkeit und Nachhaltigkeit im Hinblick auf ihre hier verwendete Bedeutung zu erläutern.
Die **Frage nach der Wirksamkeit** ist im Kontext von Lern- und Befähigungsprozessen nicht einfach monokausal zu beantworten. Ein einfaches Ursache-Wirkungsverhältnis ist hier nicht anzunehmen, insbesondere, weil die Teilnehmenden selbst über individuelle Vorerfahrungen verfügen, die Inhalte unterschiedlich rezipieren und auch die jeweiligen Bedingungen in den entsendenden Kommunen variieren. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass neben der intendierten Wirkung (die Maßnahme führt zu einer Befähigung der Teilnehmenden) auch nicht intendierte Wirkungen, Nebenwirkungen oder paradoxe Wirkungen evident werden. Wirkung ist als ein Konstrukt von als möglich zu identifizierenden Zusammenhängen zwischen Angebot und Folgen zu verstehen (intendierte Wirkannahme), da ‚objektiv' gegebene Kausalketten von Lern- und Befähigungsprozessen prinzipiell nicht erkennbar sind.

Ob ein Angebot wirksam war, d.h. die wahrgenommene Veränderung das Resultat der Teilnahme an einem Angebot ist oder anderen, außerhalb des Angebots stehenden Umständen geschuldet ist, entzieht sich der Beobachtung und kann nur von den Teilnehmenden selbst in einem solchen Zusammenhang wahrgenommen und berichtet werden. Hinzu kommt, dass die Wirkung eines Angebots möglicherweise auf den ersten Blick auf der Ebene des konkret beobachtbaren beruflichen Handelns (noch) nicht unmittelbar zu erkennen ist, weil sich die Praxis kaum oder gar nicht verändert hat. In diesem Fall muss das Angebot keinesfalls als wirkungslos deklariert werden, kann es doch trotz der ausbleibenden Veränderung der Praxis zu einer Perspektivenveränderung bei den Teilnehmenden hinsichtlich der Wahrnehmung und Bewertung der Bedeutung von Bürgerengagement geführt haben. Insofern ist **die Wirkung einer Fortbildungsmaßnahme** vor allem **aus der Perspektive der Teilnehmenden** und deren **subjektiver Wahrnehmung** zu bewerten.

Für den **Aspekt der Nachhaltigkeit** ist insbesondere die Frage des **Wissenstransfers** und des Erhalts der **erreichten Handlungsmächtigkeit** bedeutsam. Letztere ist nicht nur von **den Teilnehmenden**

selbst abhängig, spielen doch die jeweiligen **Bedingungen vor Ort eine zentrale Rolle**, in welchem Umfang die Förderung von Bürgerengagement überhaupt realisiert werden kann. Für die Frage des **Wissenstransfers** gilt es zu klären, ob es gelungen ist, erlangtes Wissen in den Strukturen der Verwaltung so zu verankern, dass es auch Nicht-Teilnehmenden an einer EWS verfügbar wird oder ob das erworbene Wissen an die teilnehmende Person gebunden ist und somit nicht oder kaum vermittelbar ist. Versteht man **Nachhaltigkeit** weiterhin als eine Strategie auch für die Zukunft Handlungsmöglichkeiten offen zu halten, statt nur auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren, so ist für die angestrebte Befähigung im Rahmen der EWS auch die Frage nach Ressourcen im Hinblick auf Stellenanteile und die Sicherstellung politischer Mandatierung zu prüfen.

Aus diesen Überlegungen lassen sich zwei **Betrachtungsebenen** ableiten. Zum einen die **Individualebene** und zum anderen die **Strukturebene**. Auf der Individualebene gilt es zu prüfen, ob die Person einen Nutzen in der Teilnahme für sich und ihre Arbeit sieht und ob es ihr gelungen ist, entsprechende Strukturveränderungen anzustoßen. Auf der Struktureben hingegen sollten begünstigende Bedingungen erkennbar sein. Hierzu zählt neben dem Stellenanteil sowie die Einbindung der Engagementförderung in die Verwaltungsstrukturen auch der Grad der Bedeutsamkeit der Engagementförderung bei den politischen Verantwortlichen. Fehlt der politische Wille, so die These, kann Engagementförderung kaum realisiert werden. Zwar ist das Bekenntnis zum politischen Mandat eine Voraussetzung für die Teilnahme einer Kommune an der Entwicklungswerkstatt, gleichwohl birgt jeder Wechsel der politisch Verantwortlichen die Gefahr der Marginalisierung dieses Bereichs.

Als methodisches Vorgehen wurde für die Evaluation der Entwicklungswerkstatt eine sog. **Triangulation** gewählt. „Triangulation beinhaltet die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen. Diese Perspektiven können sich in unterschiedlichen Methoden, die angewandt werden, und/oder unterschiedlichen gewählten theoretischen Zugängen konkretisieren, wobei beides wiederum mit einander in Zusammenhang steht bzw. verknüpft werden sollte“ (Flick, 2011, S. 12). Im vorliegenden Fall erfolgt eine **Triangulation von Methoden** (Flick, 2011, S. 15), indem zunächst **qualitative Interviews** mit Teilnehmenden aus den verschiedenen Entwicklungswerkstätten sowie Nicht-Teilnehmenden, die im Bereich der Engagementförderung tätig sind, geführt und ausgewertet werden. Aus den Befunden können weiterführende Fragen generiert und in Form einer **quantitativen Erhebung**, die sich an alle Teilnehmenden der vier Entwicklungswerkstatten richtet, systematisch abgefragt werden. Mithilfe dieser Kombination gelingt es sowohl die subjektiven Wahrnehmungen

der Teilnehmenden im Hinblick auf Nutzen, Wirkung und Nachhaltigkeit zu identifizieren, als auch bedeutsame Aspekte im Zusammenhang mit der Entwicklungswerkstatt zu quantifizieren.

Insgesamt sollten im Rahmen der Evaluation acht Interviews mit Mitarbeitenden der Verwaltung geführt und alle Teilnehmenden der vier Entwicklungswerkstätten in die schriftliche Befragung einbezogen werden. Diese Differenz im Hinblick auf die jeweilige Menge der in die Forschung einzubeziehenden Personen, lässt sich mittels der, den beiden genannten Forschungstraditionen (qualitative/quantitative Verfahren) zugrundeliegenden Gütekriterien erklären. Im Rahmen qualitativer Studien kann aufgrund der geringen Fallzahlen nicht von Repräsentativität gesprochen werden, stattdessen gilt es auf der Basis theoretischer Vorüberlegungen eine sog. theoretische Sättigung der zu untersuchenden Fälle zu erzielen. Um eine weitreichende Fallvariation innerhalb der ehemaligen Teilnehmenden zu erreichen, wurde anhand **relevanter Kontrastmerkmale** ein Tableau erstellt, welches zur Auswahl der Interviewpartner*innen diente.

Dieses Vorgehen folgt der Methode der „maximalen Kontrastierung“ und sichert eine theoretisch begründete Auswahl der Fälle (Interviewpartner*innen). Ziel ist es hierbei, mithilfe theoretischer Vorüberlegungen Merkmalsausprägungen zu benennen und die Fälle entlang dieser, maximal kontrastierend auszuwählen, bis eine gewisse theoretische Sättigung erreicht ist, d.h. kein weiterer Fall, der weitere Merkmale ausweist, benannt werden kann (Strübing, 2014, S. 32). Idealtypisch erfolgt diese Auswahl im Datenerhebungsprozess, d.h., es wird zunächst ein Interview geführt und ausgewertet, um daran anschließend einen weiteren, dem ersten Interview maximal entgegenstehenden Fall zu interviewen. Dieses Vorgehen kann in der konkreten Forschungspraxis, nicht zuletzt aufgrund der Maßgabe der Freiwilligkeit zur Teilnahme an derartigen Erhebungen, selten realisiert werden. Deshalb werden im Vorfeld typische Faktoren/Merkmale ermittelt, die im Kontext der Forschungsfrage bedeutsam sind und bei der Auswahl der Fälle berücksichtigt. Diese sind im vorliegenden Fall Teilnahme bzw. Nicht-Teilnahme an einer Entwicklungswerkstatt, Kontinuität des Entwicklungsteams bzw. Wechsel oder Wegfall des sog. Tandempartners sowie Wechsel der politisch Verantwortlichen (Bürgermeister*innen/Landrät*innen). Auf der Basis dieser Merkmale gilt es so lange zu kontrastieren, bis alle denkbaren Kombinationen der Merkmalsausprägungen in die Untersuchung einfließen. Man spricht in diesem Zusammenhang von der theoretischen Sättigung des Samplings. Im Rahmen dieser Auswahl wurden insgesamt **12 Interviewpartner*innen** identifiziert, angefragt und auch interviewt.

Für die Interviews wurde im Vorfeld ein Leitfaden erarbeitet, der in Form einer Mindmap sicherstellte, dass während der Interviews wesentlichen Aspekte im Zusammenhang mit der EWS

abgedeckt werden können. Die Interviews waren mit narrativen Elementen, also Erzählaufforderungen versehen, denn der besondere Erkenntnisgewinn derartiger Erhebungen liegt gerade darin, dass durch möglichst offenes Erzählen und Assoziieren die Sicht der Teilnehmenden im Hinblick auf die EWS und deren wahrgenommene Wirkungen am besten gewonnen werden können. Um die Teilnehmenden dennoch möglichst fokussiert auf die einzelnen Elemente der Forschungsfrage(n) Auskunft geben zu lassen, orientierten sich die Fragen an einem problemzentrierten Aufriss der Thematik, indem sowohl die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements in der konkreten Berufspraxis als auch der Zusammenhang zwischen beruflichen Herausforderungen und den Inhalten der EWS Gegenstand der Interviews waren. Die Interviews wurden entweder in den Büros der interviewten Personen oder an einem öffentlichen Ort geführt und digital aufgezeichnet. Drei Interviews wurden als Telefoninterviews geführt und protokolliert.

Sämtliches Datenmaterial aus den Interviewsettings vor Ort wurde vollumfänglich transkribiert, anonymisiert und anschließend, gestützt durch die in der einschlägigen Literatur verhandelten theoretischen Bezüge sowie Befunden aus der Forschung zum bürgerschaftlichen Engagement, vorwiegend inhaltsanalytisch ausgewertet und interpretiert (Mayring, 2015). Im Rahmen einer solchen Auswertungsstrategie ließ sich das gewonnene Datenmaterial in einem ersten Schritt zusammenfassen, indem die wesentlichen Befunde und Inhalte zur EWS als Maßnahme herausgearbeitet wurden. Bei dieser inhaltsanalytischen Auswertung konnten die Aspekte Auswahl der Teilnehmenden, Rahmenbedingungen, Lernort, die EWS als Gruppenerfahrung und Wissenstransfer als maßgeblich für Nutzen, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Fortbildungsangebots identifiziert und auch für die weitere quantitative Befragung genutzt werden.

In einen zweiten Schritt erfolgte eine Analyse entlang zentraler Aspekte, die aus dem Datenmaterial selbst heraus generiert wurden. Die Analyse bezog sich auf die Dimension Lernen, Denkmuster und Orientierungen, Wissen, Perspektivität im Sinne einer Befähigung zur Perspektivenübernahme, die dem Verstehen dient, sowie auf Strukturbedingungen vor Ort.

Auch diese Befunde aus den Interviews wurden genutzt, um den Fragebogen für sämtliche EWS-Teilnehmenden zu generieren. Der daraus erarbeitete Fragebogen erfasst sowohl Strukturmerkmale vor Ort als auch Veränderungen der Praxis oder der eigenen Kompetenz. Zudem werden mögliche Formate der Weiterführung sowie die Notwendigkeit der Schulung neuer Mitarbeiter*innen erhoben. Die Befragung erfolgte über einen Online-Fragebogen, der als Link zur Verfügung gestellt wurde. Es wurden sämtliche ehemalige Teilnehmende aus den EWS 1-4 per Mail angeschrieben und zur Teilnahme aufgefordert. Der Fragebogen war für einen Befragungszeitraum von 3 Wochen

verfügbar. Von den insgesamt 67 angeschriebenen Personen, haben 39 Personen an der Befragung teilgenommen, davon haben 33 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt und abgeschlossen. **Die Rücklaufquote beträgt somit 49%.**

Es ist gelungen mit der Stichprobe Teilnehmende von jeder der vier EWS zu erreichen, sodass keine Gruppe über- oder unterrepräsentiert ist.

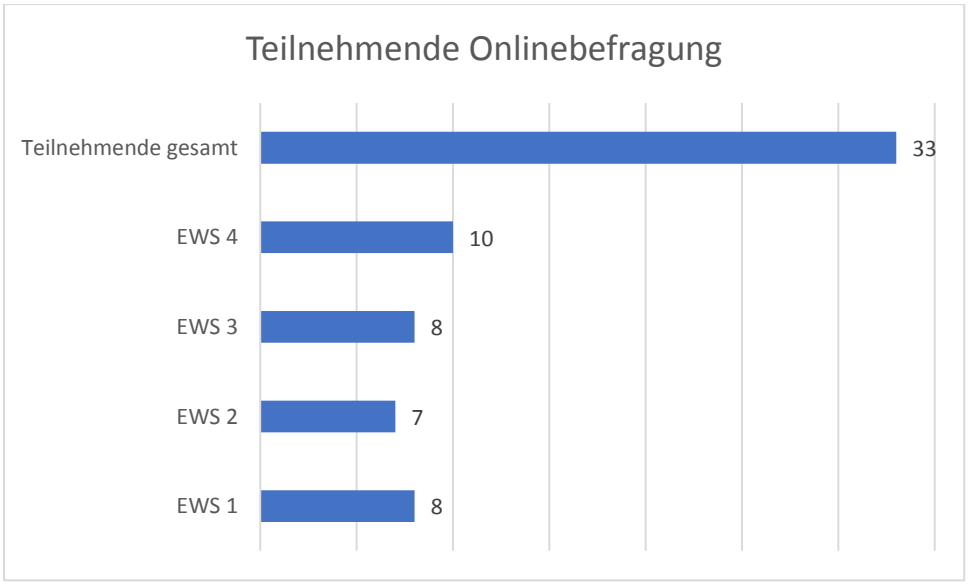


Abbildung 1: Teilnehmende Befragung nach EWS (eigene Erhebung)

IV Befunde

Ausgangslage dieses Forschungsvorhabens ist es, die EWS als Fortbildungsmaßnahme auf den Prüfstand zu stellen. Um die Fragen zu beantworten, ob die EWS als Qualifizierungsangebot zur Engagementförderung sinnvoll, geeignet und wirksam ist, wurde die Perspektive der Teilnehmenden eingeholt.

Die folgenden **Befunde zur EWS als Maßnahme** sowie die darüberhinausgehende Analyse zu deren Passgenauigkeit, Nutzen, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit **beziehen sich auf die Wahrnehmungen der Teilnehmenden** sowie Personen, die mit Engagementförderung aktuell beruflich beauftragt sind, aber selbst an keiner EWS teilgenommen haben. Letztere sind entweder Nachfolger*innen, Inhaber*innen neu geschaffener Stellen oder Personen, die weitetesten Sinne in ihrer beruflichen Tätigkeit von Bürgerengagement tangiert sind.

In einem **ersten Schritt** wird eine **Deskription der EWS als Maßnahme** entlang der Punkte Auswahl der Teilnehmenden, Rahmendbedingungen, EWS als Lern- und Erfahrungsort und die Bedeutung der Gruppe, Wissenstransfer sowie Nutzen aus der Fortbildungsmaßnahme (Kap. IV.1) vorgelegt, daran anschließend erfolgt eine **Interpretation der Befunde** (Kap. IV.2) unter Berücksichtigung der forschungsleitenden Fragen. Schließlich wird eine **Typologie der Teilnehmenden** (Kap. IV.3) vorgenommen, um aufzuzeigen, dass die Wirkung und Nachhaltigkeit der EWS nur aus der Wechselbeziehung zwischen Individualebene und Strukturebene zu verstehen und zu bewerten ist.
Dieser Verweisungszusammenhang zwischen den beiden genannten Ebenen ist bereits in der Konzeption der EWS mitgedacht. So kann man dort lesen, dass die Förderung von Bürgerengagement

> „eine ebenso lohnende wie anspruchsvolle Aufgabe ist. Wichtige Rahmenbedingungen, um diese Herausforderung strategisch in Angriff nehmen zu können, sind engagierte Leitungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und andere hoch qualifizierte Mitarbeitende der Stadt-, Gemeinde- und Kreisverwaltungen, denen die Unterstützung des zivilgesellschaftlichen Engagements und speziell die Vernetzung aller Akteurinnen und Akteure ein besonderes Anliegen sind eine für alle Beteiligten sichtbare Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze und eine auf diese spezielle Aufgabe bezogene Zusatzqualifizierung der mit der systematischen Engagementförderung beauftragten Mitarbeitenden.“ (KSI, 2017, S. 3)

Zunächst wird die EWS als Fortbildungsangebot aus der Perspektive der Teilnehmenden entlang der Aspekte Auswahl der Teilnehmenden, Rahmenbedingungen, EWS als Lernort mit verschiedenen Lehr- und Lernformaten, Bedeutung der Gruppe der jeweils Teilnehmenden sowie der Möglichkeiten des Wissenstransfers dargestellt.

IV.1. Deskription der EWS als Fortbildungsangebot

„Also, ich würde es machen." (Erle)

In den folgenden Unterkapiteln erfolgt eine Beschreibung der EWS als Maßnahme entlang der aus den Interviews herausgearbeiteten bedeutsamen Punkte im Zusammenhang mit der EWS als Fortbildungsmaßnahme.

IV.1.1 Auswahl der Teilnehmenden

„Der richtige Mann, am richtigen Platz mit der richtigen Aufgabe" (Kiefer) oder „Du bist es, ene, mene, muh, du bist es." (Ahorn)

Die EWS als Fortbildungsangebot basiert auf der konzeptionellen Vorgabe, dass diese nur im Tandem, das bedeutet von zwei Personen aus der Verwaltung, besucht werden kann. Die Idee hinter der Entsendung eines Tandem ist es, damit sog. Entwicklungsteams vor Ort zu etablieren und so Strukturen zu schaffen, die eine strategische Förderung von Bürgerengagement begünstigen. In diesem Zusammenhang ist die Auswahl der Teilnehmenden für die weitere Zusammenarbeit im Entwicklungsteam vor Ort entscheidend. In der konkreten Praxis korrespondiert die Auswahl jedoch nicht immer mit den Aufgaben- und Arbeitsbereichen der beiden Partner*innen der Entwicklungsteams. Aus der Perspektive der befragten Personen gestaltet sich die Entsendungspraxis durchaus als problematisch, wenn die Sinnhaftigkeit der getroffenen Auswahl nicht nachvollzogen werden kann.

Wie bereits aus den beiden Zitaten der Überschrift zur erahnen ist, erfolgt die Auswahl der Teilnehmenden aus der Perspektive der befragten Personen entweder als Zielwahl oder zufällig, wie dies mit dem Abzählreim „ene, mene, muh" zum Ausdruck gebracht wird. Eine Zielwahl zeichnet sich durch die Wahrnehmung eines hohen Maßes an Passgenauigkeit zwischen eigener beruflicher Tätigkeit, Aufgabenstellung und den Inhalten der EWS aus. Eine solche Entsendungspraxis zeigt sich, wenn eine Person aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit oder Vorerfahrung sowie der aktuellen Aufgabenstellung im Feld des Bürgerengagements für die EWS ausgewählt wurde. Also die richtige, weil für die Tätigkeit prädestinierte Person, am richtigen Platz, das bedeutet im Idealfall eine eigene Stelle für Bürgerengagement, mit der richtigen Aufgabe, hier der Förderung von Bürgerengagement, ausgesucht wurde. Das Wort richtig bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die wahrgenommene Passung zwischen eigener Tätigkeit und Fortbildungsangebot.

Im Gegensatz dazu, wird von einer Entsendungspraxis berichtet, die aus der Perspektiven der befragten Personen nicht als eine solche Zielwahl wahrgenommen wird, vielmehr erfolgt die Auswahl vor Ort ohne ausgewiesene Eigeninitiative und unmittelbare Einsicht, dass die eigene Teilnahme notwendig und sinnvoll ist. Man wird zur Teilnahme verpflichtet, ohne die Sinnhaftigkeit der Maßnahme antizipieren zu können. Die Wahrnehmung eines solchen Verpflichtungscharakters ist den Aussagen der befragten Personen deutlich zu erkennen. Im Folgenden wird davon berichtet, dass es die Person „getroffen" hat.

> *„Und dann war eben die Überlegung, wer von uns konnte dahin gehen? Und dann hat es halt mich getroffen.“ (Buche)*

Die Verwendung des Begriffs „getroffen" ist ein Hinweis darauf, dass die befragte Person aus ihrer Perspektive keinen Einfluss auf die Entscheidung nehmen kann. Es trifft einen, ohne eigenes dazu tun und dann muss man mit dieser Wahl leben.

Davon zu unterscheiden sind Teilnehmende, die aus ihrer Perspektive selbst dazu beigetragen haben, dieses Fortbildungsangebot wahrnehmen zu können. Dazu berichtet eine befragte Person von einem Prozess des gemeinsamen Überlegens und der einvernehmlichen Entscheidung an der EWS teilzunehmen.

> *„Haben wir gemeinsam überlegt, was können wir tun. Wir haben alle gesagt, wir möchten uns irgendwie beteiligen.“ (Weide)*

Neben der Frage, ob die Entsendung als Zielwahl oder Zufall wahrgenommen wird, zeigen sich Unterschiede in der beruflichen Zusammenarbeit der ausgewählten Teilnehmenden. Einerseits wird davon berichtet, dass die Entsendung als Entwicklungsteam der bestehenden Zusammenarbeit geschuldet ist, weil beide Personen bereits eine Art Zusammenarbeit in diesem Bereich etabliert haben, sich also selbst als Team mit wechselseitigen Anknüpfungspunkten sehen. Andererseits bestehen aber auch Teams, in welchen nur eine Person aus dem Bereich Bürgerengagement stammt und die andere mehr oder weniger passgenau hinzugenommen wird, ohne dass eine Zusammenarbeit zwischen diesen Personen im Bereich Bürgerengagement bestand oder besteht, vielmehr wird eine wie auch immer geartete Nähe zum Bürgerengagement konstruiert und die Entsendung damit legitimiert.

> *„Und dann hat man hier im Haus gesagt, das andere Amt war gerade auch mit einem Projekt zugange(…) so ein Projekt. Und deswegen ist der Kollege vom anderen Amt auch noch mitgekommen.“ (Birke)*

Die Auswahl folgt hier nicht auf der Basis bestehender, gemeinsamer Arbeitsvollzüge, sondern gestaltet sich aus der Perspektive der befragten Person als willkürlich.

> *„Und dann hat mein Vorgesetzter eben so ein bisschen überlegt, ja, wer könnte denn da noch mit auch in Frage kommen (...) Inhaltlich arbeiten wir sonst überhaupt nicht an dem gleichen Projekt oder so.“ (Eiche)*

Die Wahrnehmung der eigenen Auswahl als Akt der Selbstbestimmung oder eben der Fremdbestimmung, wird an der Wortwahl der befragten Personen deutlich. Während Weide aus einer egologischen Perspektive berichtet und in der Wir-Form erzählt, betont Birke, dass man im Haus etwas gesagt hat. Die Verwendung des Wortes „man" verweist auf die Wahrnehmung von Fremdbestimmung. In der Erzählung erfolgt dadurch eine Distanzierung der eigenen Person vom Erlebten und es wird betont, dass man es tun muss, sich selbst aber dazu nicht entschieden hätte.

IV.1.2 Rahmenbedingungen

„Also und die Rahmenbedingungen, die fand ich natürlich absolut großartig" (Eiche)

Die Rahmenbedingungen in Lernsituationen stellen einen nicht unerheblichen Faktor für Lernerfolge dar. Dazu gehört nicht nur, dass Räumlichkeiten prinzipiell geeignet sind und die Teilnehmenden ihre Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken und eventuell auch Schlafen befriedigen können, vielmehr ist das subjektive Erleben und Erinnern der Situation für eine Bewertung der Rahmenbedingungen von Bedeutung. Die Rahmenbedingungen vor Ort EWS wurden von allen befragten Personen positiv bewertet und erinnert. Dies betrifft die Auswahl des Ortes, die Frequenz und der Dauer der Maßnahme, die Verpflegung vor Ort sowie die Atmosphäre während der Veranstaltung.

> *„Ganz tolles Essen, tolle Unterbringung. Ich war da absolut begeistert. Und auch tatsächlich ist das auch eine der Fortbildungen, wo ich sagen würde, die ich am positivsten auch jetzt mit einem gewissen Abstand bewerten würde." (Eiche)*

Eine stimmige Atmosphäre begünstigt Kreativität und die Bereitschaft etwas zu lernen.

> *„Weil die Atmosphäre stimmte, wir waren da sehr kreativ. Und wie gesagt, wir haben auch viele Punkte mitgenommen."(Weide/Ulme)*

Es werden keine störenden Faktoren berichtet, alles erscheint als gelungen.

> *„Also da waren die Rahmenbedingungen einfach super. Die Unterbringung klasse, die Organisation-, das war schon super."(Buche)*

Aus der Perspektive der befragten Personen spielen die Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle, um in einen Prozess des Lernens und der Auseinandersetzung mit der beruflichen Praxis zu gelangen. Der benannte **Wohlfühleffekt** begünstigt diese Lernprozesse und wird als herausragend und nicht selbstverständlich angesehen.

IV.1.3 EWS als Lern- und Erfahrungsort und die Bedeutung der Gruppe

„Man kann voneinander lernen, eine Menge lernen."(Ulme/Weide)

Die EWS ist ein Fortbildungsangebot in deren Mittelpunkt das selbstbestimmte Lernen steht. Der Begriff des selbstbestimmten Lernens stammt ursprünglich aus der Reformpädagogik und betont, dass Lernen nur dann erfolgreich sein kann, wenn die Lernenden über Inhalte, Zeitpunkt, Lerngruppe und die Art des Lernens selbst entscheiden können. Im Rahmen der EWS wird vor allem der Aspekt der Selbstbestimmung bezogen auf die Auswahl von Lerninhalten realisiert. Die Teilnehmenden haben ein Mitspracherecht zu welchen Inhalten sie eine vertiefte Auseinandersetzung wünschen. Dieses Vorgehen korrespondiert mit der Einsicht, dass es für Förderstrategien keine Musterlösung geben kann, vielmehr muss jede Kommune ihren eigenen Weg finden. Diese Offenheit bezogen auf die inhaltliche Ausgestaltung der EWS wird von befragten Personen betont.

> *„Das wurde dann, und das fand ich eigentlich das Schöne daran, dass man die Themen ja dann, das war ja, ich weiß das schon gar nicht mehr, war es monatlich? Ja monatlich, dreimonatlich, quartalsweise, dass man dann innerhalb der drei Monate, ja dann die Fragen auch wieder sammeln konnte und sagen konnte, in der Entwicklungswerkstatt selbst, ich habe das und das jetzt auf dem Herzen. Ich komme da nicht weiter. Können wir da bitte dran gehen? Und das wurde dann auch gemacht.“ (Birke)*

Die Möglichkeit die eigenen Interessen einbringen zu können und die Erfahrung, dass daraus resultierende Lernangebote tatsächlich realisiert werden, macht für die befragten Personen den besonderen Wert dieses Fortbildungsangebotes aus. Statt vorgegebene Inhalte zu konsumieren, erweist sich die EWS als Ort der engen Verzahnung von praktischen Erfahrungen, Interessenslagen der Teilnehmenden und der Möglichkeit entsprechenden Input zu erhalten. Somit gelingt es, das Spannungsverhältnis zwischen der Vermittlung allgemeiner Inhalte zum Bürgerengagement und individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden weitegehend aufzulösen.

> *„Und zum Beispiel die Form, wie man das festgelegt hat, worüber wir uns beim nächsten Mal auseinandersetzen, das fand ich ganz großartig. Weil wir das ja auch nicht-. Also erstens hatte jeder Teilnehmer wirklich eben die Möglichkeit da sein Interesse vorzubringen. Und es war auch nicht von Anfang an klar, was eben in der letzten Werkstatt stattfindet, sondern es war ja auch angebunden an die Entwicklung eben in den einzelnen Standorten.“ (Eiche)*

> *„Ja, erstmal, die Bedarfe sind ja abgefragt. Die sind ja von uns geäußert. Wir haben gesagt, was wir wollen. Und danach hatte sich die Schulung ja auch gerichtet (...) Und dann wurde es auch behandelt und dementsprechend praktische Beispiele gezeigt und die Referenten eingeladen“. (Erle)*

Der Input durch die Referent*innen wird nicht als pure Wissensvermittlung aufgefasst, sondern als ein Impuls, der das eigene Weiterdenken anregen kann.

> *„Gute Referenten muss sein, also, dass die so Impulse geben auch.“ (Ahorn)*

Die Aneignung von Wissen im oder neben dem Berufsalltag wird als Herausforderung wahrgenommen. Die befragte Person berichtet, dass sie sich kaum in der Lage sieht, sich selbst, d.h.

außerhalb von derartigen Angeboten z.B. auf der Basis von Fachliteratur fortzubilden. Nicht zuletzt, weil der berufliche Alltag hierfür kaum Freiräume lässt. In der EWS hingegen wurde ein Rahmen geboten, indem Wissen prinzipiell gut angeeignet werden kann.

> *„Und eben den Personen über die Entwicklungswerkstatt einfach die Möglichkeit zu geben sich einfach auch diesen Überbau, oder einfach mal ein bisschen theoretisches Wissen anzueignen, um irgendeinen Boden zu haben, auf dem man dann auch vernünftig agieren kann. Das finde ich einfach großartig. Weil das kann man auch hier in der Praxis-. Also selbst-. Ich habe hier einiges an Literatur mir auch irgendwann immer mal besorgt. Das habe ich aber nicht gelesen. Gebe ich einfach zu. Weil dann ist nämlich jeden Tag doch irgendwas anderes, was man dann eher macht und sich eben nicht mit Fachliteratur auseinandersetzt und die Zeit, wenn man da war, die hat man sich genommen und hat sich intensiv mit dem Thema beschäftigt. Und da bin ich eigentlich, muss ich wirklich sagen, immer weggegangen und habe gedacht, da habe ich richtig viel mitgenommen. Und das hätte ich in einem anderen Rahmen nicht getan.“ (Eiche)*

Der Aspekt des selbstbestimmten Lernens wird im nachfolgenden Beispiel mit dem Vergleich der EWS als kleines Studium unterstrichen. Ein Studium zeichnet sich durch die Auseinandersetzung mit einem Themenbereich aus und ist im Vergleich zur klassischen Beschulung durch die Auswahl von Lerninhalten nach individueller Interessenslage gekennzeichnet.

> *„Wir können ja unsere Themenwünsche äußern dann nach und nach. Das ist wirklich, dass man sagen kann, war wie ein kleines Studium. Wir haben nicht nur dagesessen, sondern die Urkunde ist auch so gesehen noch ein Stück Qualifikation. Wir sind da durch gegangen, wir haben uns den Themen gestellt und haben praktisch daran gearbeitet.“ (Weide)*

Die Entwicklungswerkstatt wird genutzt, um zu einem Thema, im folgenden Beispiel die Ausweitung von Bürgerengagement auf weitere Bereiche im Gemeinwesen, Wissen zu erhalten. Die Person geht mit einem Anliegen in die EWS.

> *„Wir haben gesagt, wir wollen es weiter ausbauen. Wir machen es in der Seniorenarbeit, aber wir wollen es eigentlich flächendeckend machen. Und wir gucken jetzt mal in der Entwicklungswerkstatt, wie so etwas gehen kann.“ (Birke)*

Lernen ist als Prozess zu fassen, insbesondere der Aufbau der EWS wird von den befragten Personen als ein zentraler Faktor für die positive Wahrnehmung der EWS ausgewiesen. Die gelernten Inhalte können, sofern die Bedingungen vor Ort dies zulassen, sofort in der Praxis umgesetzt werden, es ist nicht notwendig bis zum Ende der Maßnahme zu warten, damit eine Umsetzung der Inhalte und der neu gewonnenen Ideen erfolgen kann. Im Gegenteil die Zeiträume zwischen den Veranstaltungsblöcken werden, wo dies möglich ist, im Sinne einer Praxiserprobungsphase genutzt.

> *„Das ist der Punkt da gewesen auch von Entwicklung, die modular aufgebaut war mit den Punkten. Brauchen wir auch nicht zu warten bis zum Schluss, sondern wir haben gesagt, wir machen jetzt was.“ (Weide/Ulme)*

Darüber hinaus wird die Zeit zwischen den einzelnen Einheiten als eine Art Zeitschiene für Hausaufgaben gerahmt. Die Auseinandersetzung in der beruflichen Praxis mit Themen aus der EWS

wird von den befragten Personen implizit als Verpflichtung aufgefasst, am Thema weiterzuarbeiten. So wird der Prozess des Lernens auch zwischen den eigentlichen Lerneinheiten nicht unterbrochen. Die 15 Monate EWS können so als eine Zeitspanne des Lernens und der Qualifikation erscheinen.

> „Das heißt, man musste sich mit dem Thema auf jeden Fall auseinandersetzen. Und dadurch war man immer wieder dran an dem Thema. Und das war ganz wichtig." (Ulme/Weide)

Aufgrund des gewählten Formats und der inhaltlich methodischen Ausgestaltung der EWS eröffnet sich ein Lern- und Erfahrungsort eigener Qualität. Die interviewten Personen berichten davon, dass sie das **Verhältnis von fachlichem Input durch Referenten und die Einheiten selbstbestimmten Lernens als gelungen empfunden haben**. Im Gegensatz zu rein informativ ausgerichteten Fortbildungen, in welchen der Schwerpunkt auf der Vermittlung von Wissen liegt, ist die EWS auch offen für die Bedürfnisse der Lerngruppen, das heißt in der EWS werden die inhaltlichen Interessen der Teilnehmenden aufgegriffen und verwirklicht. Im Rahmen der quantitativen Befragung kann gezeigt werden, dass sich die Themenvielfalt für die Arbeit vor Ort durch die Teilnahme an einer EWS erweitert hat.

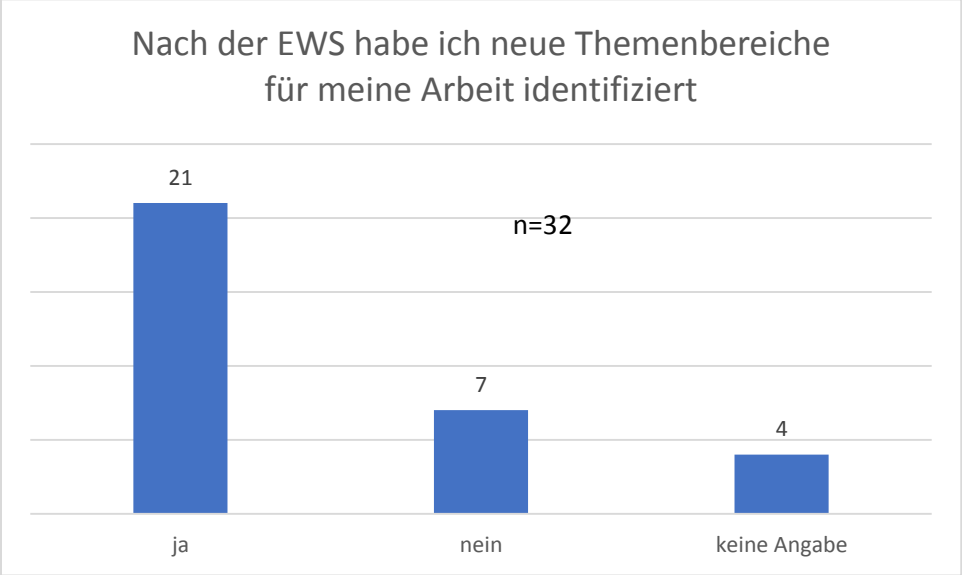


Abbildung 2: Identifikation neuer Themenbereiche (eigene Erhebung)

Die **Bedeutung der Gruppe**, vor allem die Wahrnehmung der anderen Gruppenmitglieder wird von den befragten als wichtiger Aspekt des eigenen Lernerfolgs hervorgehoben. Stimmt das Klima in der Gruppe, wird die Gruppe wohlwollend wahrgenommen, wird der Austausch untereinander als Bereicherung erlebt.

> *„Also ich fand das absolut positiv. Ich habe mich auch wirklich extrem immer auf diesen Austausch gefreut. Das hatte auch natürlich menschliche Komponenten, dass*

> *das einfach auch eine sehr nette Gruppe war. Dass wir uns untereinander alle gut verstanden haben." (Eiche)*

Die Gruppe der EWS-Teilnehmenden ist für die befragten Personen in all ihren Facetten von Bedeutung. Die **Gruppe** wird **als Lernort** erfahren in dem **miteinander gelernt** werden kann. Die Gruppe wird zudem als **normative oder komparative Bezugsgruppe** genutzt. Normativ, weil auf der Basis sog. Best practice Beispiele, eine erprobte Vorgehensweise verfügbar wird, an welcher das eigene Vorgehen orientiert werden kann.

> *„Auch zu gucken, was machen andere da schon." (Ahorn)*

> *„Also da gab es solche Beispiele, konnte ich mir was abkupfern." (Erle)*

Komparativ, weil die Teilnehmenden sich mit anderen Teilnehmenden vergleichen können und so ein Gefühl für den eigenen Entwicklungsstand verfügbar wird.

Die Auseinandersetzung mit selbstgewählten Themen lässt die Gruppe zu einem Ort des **füreinander lernen** werden. Erst durch die Gruppe wird diese Qualität der Lernerfahrung möglich.

> *„Aber, die Gruppe hat sich für was anderes entschieden. Das war ganz einheitlich. Man hatte sich geeinigt auf einen Punkt. Und jeder konnte was herausziehen." (Erle)*

Die Heterogenität der Gruppe im Hinblick auf den Grad der Erfahrungen mit Bürgerengagement erweist sich aus der Perspektive der befragten Personen als Mehrwert, man profitiert von den Erfahrungen der anderen Mitglieder und kann so **voneinander lernen**.

> *„Ja, das ist eine gute Frage. Also, kostbar ist der Austausch. Das ist ganz, ganz wichtig, dass dafür genügend Raum ist." (Ahorn)*

> *„Weil es mehrere Anfänger gab und mehrere Fortgeschrittene." (Erle)*

Die Gruppe fungiert des Weiteren als Ort der Anerkennung der eigenen Praxis und als Ort der Bestätigung der eigenen Praxis.

> *„Und ist natürlich hilfreich, wenn man einfach so am Anfang so diese Definition hat. Was das ist Bürgerschaft, also dieses Engagement. Man hört, man sieht eben, dass man nicht alleine auf weiter Flur ist, sondern dass die anderen sich ebenfalls mit diesem Thema beschäftigen. Und von daher war es auf alle Fälle auch ganz, ganz viel Bestätigung." (Buche)*

Bestehende Gruppenprozesse lassen sich für das Lernen und die Entwicklung von Ideen und Kompetenzen nutzbar machen. Dabei entsteht ein **Erfahrungs- und Lernort eigener Qualität**. Der offene und ehrliche Austausch über Probleme und Erfahrungen der eigenen Praxis im Umgang mit Bürgerengagement unter den Teilnehmenden eröffnet ein Lernen, welches weit über die bloße Vermittlung von Wissensinhalten hinausgeht. Die **Mischung aus Wissensvermittlung**, **problemorientierten Austausch** mit den Teilnehmenden und die Wahrnehmung von **Mitbestimmungsmöglichkeiten** bei der Auswahl der Inhalte, wird von den Teilnehmenden **als Besonderheit dieses Fortbildungsformats** gesehen.

„Und ein Pluspunkt war die Ehrlichkeit. Sowohl von unseren Kolleginnen und Kollegen jetzt aus den Städten, als auch von den Referentinnen und Referenten. Die haben manchmal gesagt, hier in der Situation habe ich mal Schiffbruch erlitten oder so würde ich das nicht mehr machen. Oder da sind Probleme. Nicht alles nur so die heile Welt. Weil sonst lernt man nichts." (Ulme/Weide)

Diagnose

Die EWS als Lernort lässt sich mit dem Statement **„voneinander, miteinander, füreinander lernen"** zusammenfassen. Die Gruppe sowie Gruppenprozesse spielen dabei eine wichtige Rolle und ermöglichen diesen besonderen Erfahrungs- und Lernort.

Welche Relevanz dies für die Teilnehmenden hat, wird in nachfolgender Grafik deutlich. 88% der befragten Personen stimmten dem Statement ganz bzw. voll und ganz zu.

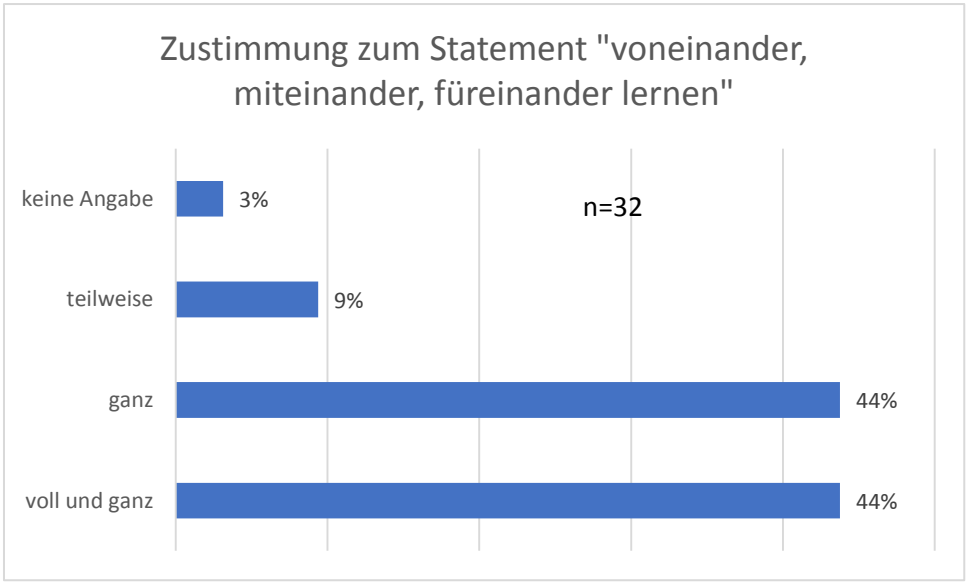


Abbildung 3: Zustimmung Statement Lernen (eigene Erhebung)

IV.1.4 Wissenstransfer

„Haben Sie der Kollegin dann den Ordner der Entwicklungswerkstatt auf den Tisch gelegt? B: Nein. Kurze Antwort, nein." (Birke)

Die EWS als Qualifizierungsmaßnahme will Wissen vermitteln, welches in der Praxis zur Förderung von Bürgerengagement genutzt werden kann. Die gelernten Wissensinhalte sollen idealiter bei einem Wechsel der Stelleninhaber*innen weiterhin verfügbar sein. Zu diesem Zweck werden von den Durchführenden der EWS Materialen zur Verfügung gestellt, die von den Teilnehmenden gesammelt und archiviert werden können. Intension ist es, hiermit sowohl eine Art Nachschlagewerk für die Teilnehmenden selbst als auch Materialen zur Weitergabe des Wissens an Nachfolger*innen, die selbst nicht an einer EWS teilgenommen haben, verfügbar zu machen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, das in der Erinnerung bzw. den Berichten der interviewten Personen der Ordner als von den Durchführenden der EWS in dieser Form zur Verfügung gestellt wahrgenommen wird und zudem bemängelt wird, dass der Nutzen der bereitgestellten Materialen marginal ist. Die begründet sich sicherlich damit, dass die EWS ein Lernort ist, der individuell befähigen soll, jedoch keine Art Multiplikatoren-Ausbildung darstellt, in welcher Wissensmodule in methodisch aufbereiteter Form mit dem Anspruch der Weitergabe an Nicht-Teilnehmende vermittelt werden. Das bedeutet, gerade weil die EWS ein Lernort eigener Qualität ist, weil die Gruppenprozesse in diesem Lernkontext eine zentrale Rolle spielen, weil das Gelernte auf Wissensvermittlung und problemorientiertem Erfahrungsaustausch basiert, versperrt sich diese Qualität des Wissens in gewisser Weise einem objektivierbaren Wissenstransfer auf Nicht-Teilnehmende. Diese Form des selbstbestimmten Lernens fokussiert die Vermittlung von Inhalten, den Prozess der Aneignung sowie damit verbundene Erfahrungen als Lerngruppe in gleicher Weise.

Das Wissen ist in dieser Form an das Subjekt und dessen Erfahren der Lernsituation gebunden, eine Vermittlung an Nicht-Teilnehmende, die diesen Erfahrungsraum des Lernens und der Wissensaneignung nicht teilen, gestaltet sich deshalb schwierig. Die bereit gestellten Materialien, die Inhalte aus der EWS z.B. Fotos der Stellwände, Ausdrucke der Vorträge etc. beinhalten, können allenfalls noch von den Beteiligten selbst, jedoch nicht von Nicht-Teilnehmenden, zur Erinnerung der Lernsituation und der Lerninhalte genutzt werden. Die Materialien fungieren dann als Medium des In-Erinnerung-Rufens. Nur Personen, die an der EWS teilgenommen haben, können deshalb in den Materialien nach bestimmten Aspekten suchen, weil sie die Situationen erinnern. Im folgenden Beispiel wird davon berichtet, dass Inputs von Referenten durchaus noch angesehen/nachgelesen werden, die weitere Dokumentation jedoch nicht.

> *„Aber dann wirklich auch ganz gezielt die Dokumentation der Vorträge. Jetzt nichts, ich weiß nicht, ist das identisch, das Protokoll der Entwicklungswerkstatt? Also, ich gucke mir nicht mehr an, wenn wir so Themen hatten, ihr müsst euer Projekt verkaufen. Jetzt macht da mal eine Präsentation. Wie geht ihr in die Öffentlichkeitsarbeit? Aber das Thema Öffentlichkeitsarbeit war zum Beispiel auch mal eins, da ist glaube ich dokumentiert, was jede einzelne Kommune da vorgestellt hat. Das gucke ich mir nicht mehr an. Aber gezielte Inputs von Referenten durchaus." (Birke)*

Wer nicht an der EWS teilgenommen hat, kann die Materialien in der vorliegenden Form jedoch nicht als Nachschlagewerk nutzen, weil der Erfahrungsraum und damit ein Erinnern an die Inhalte und Prozesse fehlt. Der Erfahrungsraum EWS kann nicht weitergegeben werden. Deshalb wird in der nachfolgenden Interviewpassage von einer Person, die nicht an der EWS teilgenommen hat, davon berichtet, dass die Materialien zwar übergeben wurden, aber die EWS als Fortbildungsangebot in Zweifel gezogen wird. Stattdessen präferiert die interviewte Person ein persönliches Coaching.

> *„Also, Frau X hat das sehr akkurat abgeheftet in einem Ordner und auch sehr gut, ich sage mal, beschrieben, damit ich mich auch sofort zurechtfinde. Einen Ordner. Und den hat sie mir übergeben." (Fichte)*

> *„Weiß ich nicht sicher, um ehrlich zu sein. Ich will das gar nicht so kritisch sehen aber diese offenen Formate sind immer diese ganzen Möglichkeiten, wo man sich selbst irgendwie ein bisschen manchmal auch überfordert fühlt. Also, ich persönlich jetzt. Weil ich so viele Möglichkeiten sehe. Also. Ich hätte lieber jemanden, der mich (…) so ein bisschen an die Hand nimmt//I: So coacht? In der Art?// Ja, genau. Das wäre glaube ich für mich besser." (Fichte)*

Es gelingt offenbar im vorliegenden Fall nicht, die Inhalte und damit auch den Nutzen der EWS für die Nachfolger*in transparent zu machen, sodass diese weder das Erlebte und Erfahrene nachvollziehen kann noch einen persönlichen Profit in der eigenen Teilnahmen sieht.

IV.1.5 Nutzen aus der Fortbildungsmaßnahme

Die EWS als Fortbildungsmaßnahme ist für die befragten Personen für die konkrete Praxis in unterschiedlicher Art und Weise von Nutzen. Bei der **Auswertung des Interviewmaterials** ließen sich **sechs zentrale Aspekte** des Nutzens für die Teilnehmenden identifizieren. Die befragten Personen berichten davon, dass die EWS genutzt wird, um **neue Ideen zu sammeln**, **eine Bestätigung der eigenen Praxis** zu erhalten, **Neues zu lernen**, mehr **Sicherheit** im Umgang mit Bürgerengagement zu erlangen, **Strategien der Engagement-Förderung** zu entwickeln oder **das eigene Aufgabengebiet strukturell in der Verwaltung zu verankern**.

Neue Ideen aufnehmen und aus den Beispielen anderer Gemeinden und Kommunen Analogien für die eigenen Praxis abzuleiten, ist für die befragten Personen in den nachfolgenden Beispielen im Zusammenhang mit der EWS hilfreich.

> *„Ich habe aber auf jeden Fall eben einige Ideen mitgenommen, die bisher noch nicht in die Umsetzung gekommen sind, weil wir die auch Schritt für Schritt gehen müssen." (Eiche)*
>
> *„Ich glaube, das Beste ist an der Werkstatt, dass man praktische Beispiele bekommt. Dass man auch sieht, dass man was umsetzen kann." (Erle)*
>
> *„Und wir gucken jetzt mal in der Entwicklungswerkstatt, wie so etwas gehen kann." (Birke)*

Die EWS ist als Lernort konzipiert, entsprechend berichten die Teilnehmenden von Lernerfahrungen aber auch davon, dass diese dazu beigetragen haben, Ehrenamt und Bürgerengagement besser zu verstehen. Auf der Basis des Verstehens können Strategien im Umgang mit Engagierten entwickelt und umgesetzt werden.

> *„Weil ein wichtiger Punkt ist so diese Bindung an das Ehrenamt. Da haben wir so schön gelernt, da muss auch immer so eine Exit-Strategie möglich sein. (…) Das ist gewissermaßen haben wir das gelernt hier jetzt auch. Ist uns noch mal bewusst geworden hier in der Entwicklungswerkstatt." (Ulme/Weide)*

Die Inhalte aus der EWS werden zur Bestätigung der eigenen Praxis genutzt. Dadurch gewinnen die Personen Sicherheit darüber, dass das, was bereits getan wird so richtig und gut ist, weil es sich durch die Beispiele aus anderen Gemeinden und Kommunen bestätigen lässt. Hier steht nicht das Lernen über oder das Verstehen von Bürgerengagement im Mittelpunkt, sondern die wahrgenommene ähnliche Herangehensweise der Anderen, die genutzt wird, um das eigene Handeln zu legitimieren.

> *„Ich sage mal, viele Dinge haben wir ja auch schon gemacht. Vieles ist ja auch nicht völlig neu, was wir dort gelernt haben(…) Und das wir eben auch weiterführen wollen, also von daher ist es eine gewisse Bestätigung." (Buche)*

Schließlich werden die Inhalte aus der EWS genutzt, um eigene Strategien zur Förderung von Bürgerengagement zu entwickeln. Dazu zählt neben der Konzeptentwicklung auch das Bestreben die eigene Tätigkeit in der Verwaltungsstruktur zu verankern.

> *„Und irgendwann hat es halt den Dreh gegeben, dass ich gesagt habe, na ja, dann schreiben wir jetzt mal ein Konzept, und dann schauen wir mal, was passiert. Und das hat sich dann in der Entwicklungswerkstatt also auch nach und nach ja dann vervollständigt quasi." (Birke)*

Die **aus den Interviews generierten Aspekte des Nutzens** für die Teilnehmenden **wurden zudem in der Onlinebefragung erhoben**. Die teilnehmenden Personen hatten die Möglichkeit den wahrgenommenen Nutzen zu priorisieren, konnten aber auch angeben, wenn keiner der genannten Aspekte zutreffend ist oder die aufgeführten Aspekte als unvollständig empfunden werden.

Alle befragten Personen gaben an, die angegebenen Nutzen für sich selbst wahrzunehmen, nur eine Person konnte aufgrund der beruflichen Veränderung und der mittlerweile vergangenen Zeit seit ihrer Teilnahme an einer EWS keine genauen Angaben zum Nutzen machen.

Am häufigsten wurde der Aspekt Ideen sammeln genannt (31%), nicht mehr hilflos im Thema zu sein macht hingegen nur 4% der Nennungen aus.

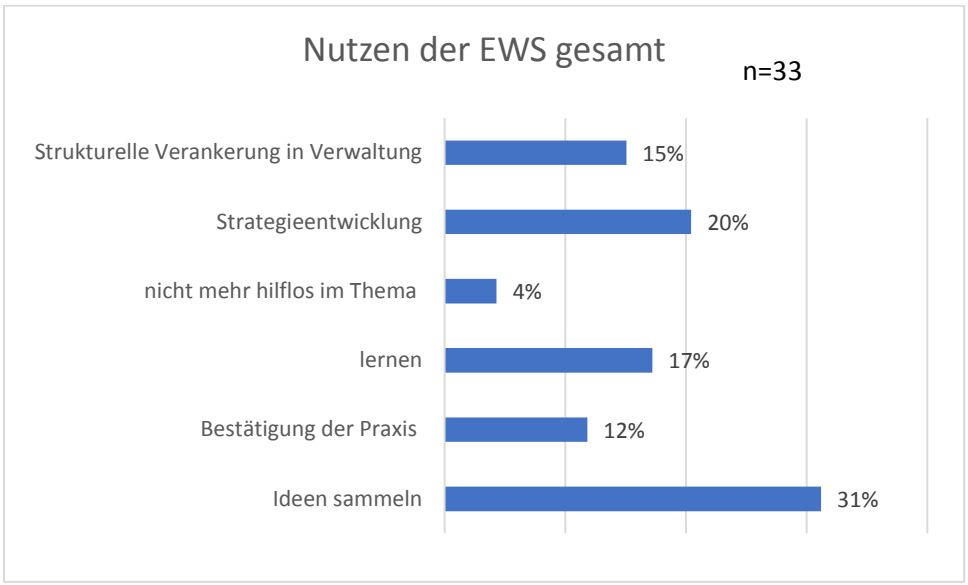


Abbildung 4: Nutzen EWS (eigene Erhebung)

Die vorgenommene Priorisierung verdeutlicht welche Aspekte aus der Perspektive der befragten Personen als wichtig wahrgenommen wurden. Auch hier erweist sich das Ideensammeln als zentraler Aspekt im Ranking des Nutzens aus der EWS. Diese Priorisierung bestätigt die Wahrnehmung des voneinander Lernens, die EWS fungiert in dieser Hinsicht als Lernort eigener Qualität.

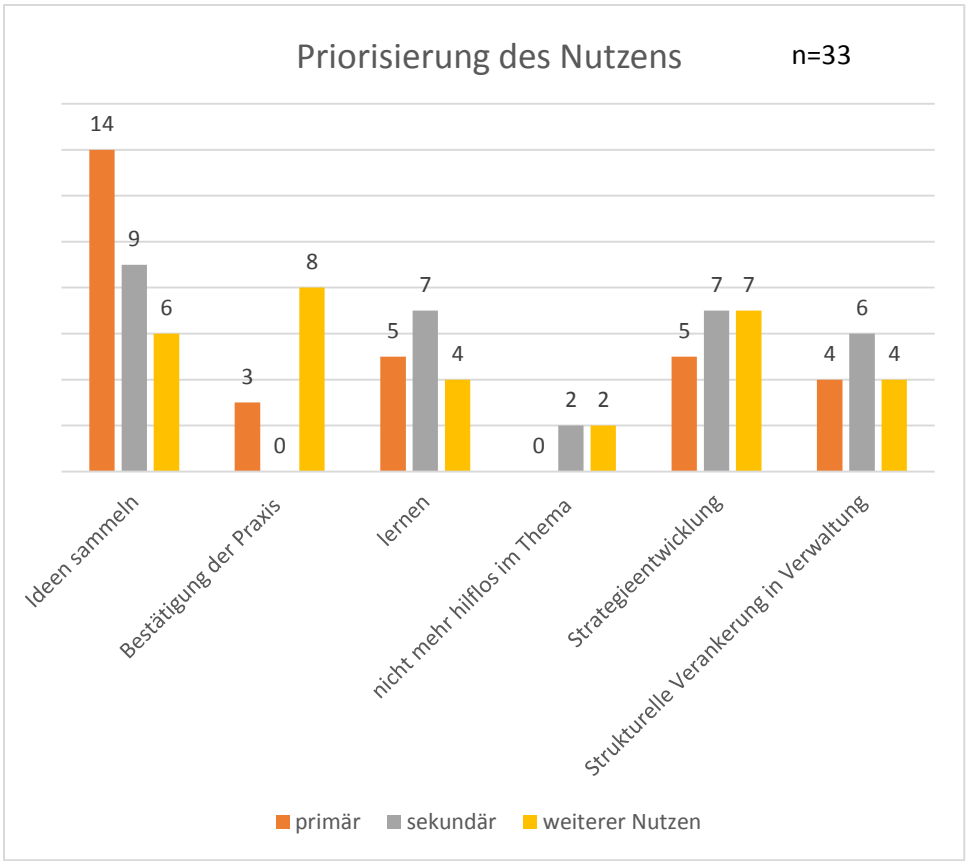


Abbildung 5: Prioritäten Nutzen (eigene Erhebung)

Diagnose

Die EWS als Fortbildungsangebot wird von den befragten Teilnehmenden grundsätzlich als geeignet angesehen, um die Förderung von Bürgerengagement zu befördern. Die vermittelten Inhalte sowie die Wahrnehmung einer Möglichkeit der Mitbestimmung bei der Auswahl der Themenbereiche lässt die EWS zu einem einzigartigen Angebot werden, dass sich aus der Perspektive der befragten Personen von Formaten der bloßen Wissensvermittlung deutlich unterscheidet. Betont werden auch der Prozesscharakter und die angebotene Frequenz der einzelnen Einheiten, die eine Erprobungen des Gelernten in der Praxis überhaupt erst möglich machen. Die Rahmenbedingungen, die Art der Veranstaltung sowie breite Auswahl an Referenten, Themen und Inhalten, lässt die EWS zu einer Lernerfahrung eigener Art und besonderer Qualität werden, welche auch in der Retrospektive als solche erinnert wird.

Auf der Ebene der inhaltlich, konzeptionellen Ausgestaltung wird EWS von den Teilnehmenden als hilfreich für die eigene Praxis wahrgenommen und in dieser Hinsicht scheint das Format der **EWS geeignet**, um für das **Thema Förderung von Bürgerengagement zu sensibilisieren und zu qualifizieren**. Dennoch wird **im Rahmen der Analyse** der Interviews **deutlich**, dass die **Möglichkeiten der Aneignung dieses Fortbildungsangebotes noch von anderen Faktoren, außerhalb der Konzeption und inhaltlichen Ausgestaltung bedingt werden**. In welcher Weise die EWS als Fortbildungsangebot aufgrund gegebener Strukturbedingungen angeeignet bzw. nicht angeeignet werden kann, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

IV.2. Grad der Praxisrelevanz als Erklärung für Chancen des Nutzens, Wirkung und der Nachhaltigkeit der EWS

Die EWS stellt eine Qualifizierungsmaßnahme dar, welche die teilnehmenden Personen befähigen soll, die Förderung von Bürgerengagement in ihrer beruflichen Praxis zu etablieren. Ob dies gut gelingen kann, hängt davon ab, ob vor Ort geeignete **Möglichkeitsstrukturen** geschaffen wurden, die der Förderung von Engagement dienlich sind. „Das Schlagwort „Möglichkeitsstrukturen“ beschreibt vor den genannten Hintergründen die Reichweite kommunalen Handelns: Die Verknüpfung von gesellschaftlichen Aufgabenstellungen, die meist in separaten Politikbereichen behandelt werden, mit dem Wollen, Wissen und Können des Einzelnen (in autonomer Entscheidungshoheit über seinen Beitrag zum Gemeinwesen) kann nicht verordnet werden, sondern besteht aus einer Fülle von kleinteiligen Faktoren, die auf der kommunalen Ebene zu diesen Möglichkeitsstrukturen und zu einer Kultur des bürgerschaftlichen Engagements verdichtet werden können.“ (Glaser, 2012, S. 195) Damit sind gegebene Möglichkeitsstrukturen eine zentrale Untersuchungsperspektive für die folgenden Ausführungen.

Die Bewertung der EWS orientiert sich deshalb an zwei Ebenen, der **Individualebene** und der **Strukturebene**. Bezogen auf die Individualebene, stellt sich die Frage, wie die Teilnehmenden die EWS wahrgenommen haben, ob sie sich das Fortbildungsangebot sinnhaft aneignen konnten, welchen Nutzen, welche Wirkungen in der Praxis für sie erkennbar werden und ob die vermittelten Inhalte von ihnen nachhaltig genutzt werden können. Nachhaltig meint in diesem Zusammenhang, wie weiter oben bereits erwähnt, dass durch die Maßnahme ein Grad der Handlungsfähigkeit erreicht wurde, der auch zukünftig für berufliche Herausforderungen genutzt werden kann. Die Strukturebene ist komplementär zur Individualebene zu denken. Zwischen diesen beiden Ebenen besteht ein Verweisungszusammenhang. Dieser Verweisungszusammenhang lässt sich mit dem Grad der Praxisrelevanz erklären. Der Grad der Praxisrelevanz determiniert die Chancen des Nutzens, der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Wissens- und Kompetenzvermittlung aus der EWS. Das bedeutet, dass sowohl auf der Individualebene als auch auf der Strukturebene der wahrgenommene Grad der Praxisrelevanz darüber entscheidet, in welcher Weise die EWS im intendierten Sinne wirksam werden kann oder eben nicht.

Geht man davon aus, dass die Implementierung von Bürgerengagement in Verwaltungen eingeschrieben werden muss, um diese Aufgabe adäquat bewältigen zu können**,** müssen die jeweiligen Bedingungen vor Ort geprüft und bewertet werden. Unzureichende Strukturbedingungen vermindern den Grad der Praxisrelevanz, weil diese der Entfaltung von Engagementförderung entgegenstehen.

Für die Strukturebene ist deshalb Nachfolgendes zu prüfen:

- Gibt es eine ausgewiesene Stelle und wo ist diese in der Verwaltungsstruktur angesiedelt?
- Welcher Stellenumfang ist damit verbunden und welche Ressourcen stehen für die Förderung von Bürgerengagement zur Verfügung?
- Besteht ein politisches Mandat und wie verlässlich ist dieses?
- Wie wurden die Personen für die Entwicklungsteams ausgewählt und welche Relevanz hat das Entwicklungsteam als Team im Berufsalltag?
- Stehen die Mitarbeitenden der Verwaltung als Ansprechpartner*nnen für Anliegen und Fragen aus dem Bereich Bürgerengagement zur Verfügung und kann auf die Ressourcen in der Verwaltung zurückgegriffen werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen erweist sich, wie bereits erwähnt, nach der Auswertung des Interviewmaterials der **Grad der Praxisrelevanz** als zentral, auch um den annoncierten Verweisungszusammenhang zwischen Individual- und Strukturebene näher zu beschreiben und zur Bewertung heranzuziehen. Der Grad der Praxisrelevanz fungiert in gewisser Weise als unabhängige

Variable, welche die Wirkungen und den Nutzen der EWS bedingt. Ist der Grad der Praxisrelevanz im Hinblick auf die Individual- und Strukturebene hoch, kann die EWS im intendierten Sinne wirksam werden und zur Förderung von Bürgerengagement beitragen und die Teilnehmenden geradezu beflügeln. Ist der Grad der Praxisrelevanz jedoch gering, dann dient die Teilnahme allenfalls einer Bestätigung der eigenen Praxis oder führt im schlimmsten Fall zu einem Infragestellen der eigenen Teilnahme. Am wahrgenommenen Grad der Praxisrelevanz auf der Individualebene, also der Frage inwieweit die Inhalte als sinnvoll und notwendig erachtet werden sowie **am Grad der Praxisrelevanz von Bürgerengagement beruflichen Alltag entscheidet sich, wie und in welchem Umfang die Teilnahme an der EWS zu einer Förderung von Bürgerengagement führen kann.**

Zunächst sollen die **Rahmenbedingungen**, also die unterschiedlichen Ausprägungen der Praxisrelevanz für die Strukturebene dargelegt werden, bevor im nachfolgenden Kapitel eine Typologie der Teilnehmenden vorgestellt wird, die sich entlang des Grades der Praxisrelevanz in ihrer Verwiesenheit zwischen Struktur- und Individualebene aufspannen lässt.

IV.2.1 Rahmenbedingungen Verwaltung

Für die Strukturebene ist der Grad der Praxisrelevanz im Hinblick auf strategische Entscheidungen und strukturelle Bedingungen vor Ort von Bedeutung. Zunächst ist für die Förderung von Bürgerengagement danach zu fragen, ob es eine ausgewiesene Stelle für diese Tätigkeit gibt. Das Vorhandensein einer eigenen Stelle bzw. der Ausweis von **Stellenanteilen** ist eine Strukturbedingungen, die darüber entscheidet, ob die Förderung von Bürgerengagement nur Nebenher geleistet oder als zentrale Aufgabe wahrgenommen werden kann. In diesem Zusammenhang lässt sich ein breites Spektrum identifizieren, welches von einer Tätigkeit „on Top", bei der die Förderung von Bürgerengagement zusätzlich geleistet werden muss bis zur 100% Stelle, deren Stelleninhaber*in ausschließlich mit der Aufgabe der Förderung von Bürgerengagement betraut ist, reicht.

> *„Ja. Genau. Ja, ich habe das ja im Moment eigentlich mehr oder weniger on top gemacht, also-. Wenn man sagt, ich habe eine 100 Prozent Stelle, habe ich ja eigentlich 120, 130 Prozent irgendwie." (Fichte)*

> *„Habe ich da 0,2 Stellenanteile Bürgerengagement." (Birke)*

> *„Nein. Also es war immer nur Teil unserer Arbeit. Es ist nie voll gewesen, (...) Also das waren vielleicht 30 Prozent oder so. Aber dann für alles Begleitung der Freiwilligen-Agentur und all so etwas." (Ahorn)*

> *„B: Welche Bedeutung hat bürgerschaftliches Engagement in Ihrer beruflichen Praxis?//**I1:** Ja, hundert Prozent." (Eiche)*

Neben des Stellenanteils ist die Ansiedlung der Stelle als Strukturmerkmal in den Blick zu nehmen. Für den Stellenwert, den die Förderung von Bürgerengagement in einer Verwaltung erlangen kann, ist es nicht unerheblich wo diese Stelle dort verankert ist. Im Rahmen der Befragung zeigt sich, dass diese Stellen, sofern sie vorhanden sind, entweder als Stabsstellen Bürgermeister*innen oder Landrät*innen zugeordnet oder in der hierarchischen Verwaltungsstruktur eingegliedert sind. Die Ansiedlung dieses Bereichs als Stabsstelle betont die Wichtigkeit dieser Aufgabe, gleichwohl ist das Vorhandensein einer Stelle in der hierarchischen Verwaltungsstruktur nicht weniger wichtig. Ein gradueller Unterschied ist dann erkennbar, wenn Förderung von Bürgerengagement im Rahmen einer anderen Tätigkeit in Form eines Stellenanteils neben anderen Aufgaben geleistet werden soll. Neben den daraus resultierenden Rollenkonflikten für die betroffene Mitarbeiter*in, kann in einem solchen Fall Bürgerengagement nur nebenher gefördert werden.

> *Habe ich da 0,2 Stellenanteile Bürgerengagement und 0,3 YY des XX-Amts (...) wenn ich dann was rausschicke, dass ich dann Abteilungsleitung XX da rausschmeiße und hinschreibe Bürgerengagement. Ich fange da was an zu schreiben, dann ist aber das Tagesgeschäft vorrangig. Das ist schon sehr anspruchsvoll und sehr schwierig. (Birke)*

Die Teilnehmenden der EWS finden vor Ort höchst unterschiedliche Strukturbedingungen vor. Diese Heterogenität spiegelt sich ebenfalls in der quantitativen Befragung wider. Die befragten Personen sollten angeben, mit welchem Stellenanteil sie für das Bürgerengagement tätig sind. 100 % Stelleanteil war anzugeben, wenn die berufliche Tätigkeit ausschließlich aus der Förderung von Bürgerengagement besteht (gilt auch für eine 50% Stelle). Werden noch weitere Tätigkeiten von der Person ausgeübt, so verfügt die Person über einen Stellenanteil. Zudem wurde abgefragt, ob es mehrere Personen aus verschiedenen Bereichen der Verwaltung gibt, die mit der Förderung von Bürgerengagement beauftragt sind oder ob kein ausgewiesener Stellenanteil besteht. Wie in der nachfolgenden Grafik ersichtlich wird, stellt die 100% Stelle für Bürgerengagement unter den 33 befragten Personen die Ausnahme da, wohingegen die Verteilung dieser Aufgabe auf mehrere Personen aus verschiedenen Bereichen oder kein ausgewiesener Stellenanteil für jeweils 36% der befragten Personen beruflicher Alltag ist.

Dies ist insofern problematisch, als dass aus der Perspektive der befragten Personen, die weitere Tätigkeit in der Verwaltung priorisiert werden muss und Bürgerengagement als zweitrangige Tätigkeit oder Aufgabe gesehen wird. Dies lässt sich sicher damit begründen, dass Bürgerengagement nicht zu den Pflichtaufgaben der Kommune oder Gemeinde zählt. Dies zeigt aber auch den Stellenwert, den Bürgerengagement erhält, wenn es neben einer anderen Verwaltungstätigkeit geleistet werden muss.

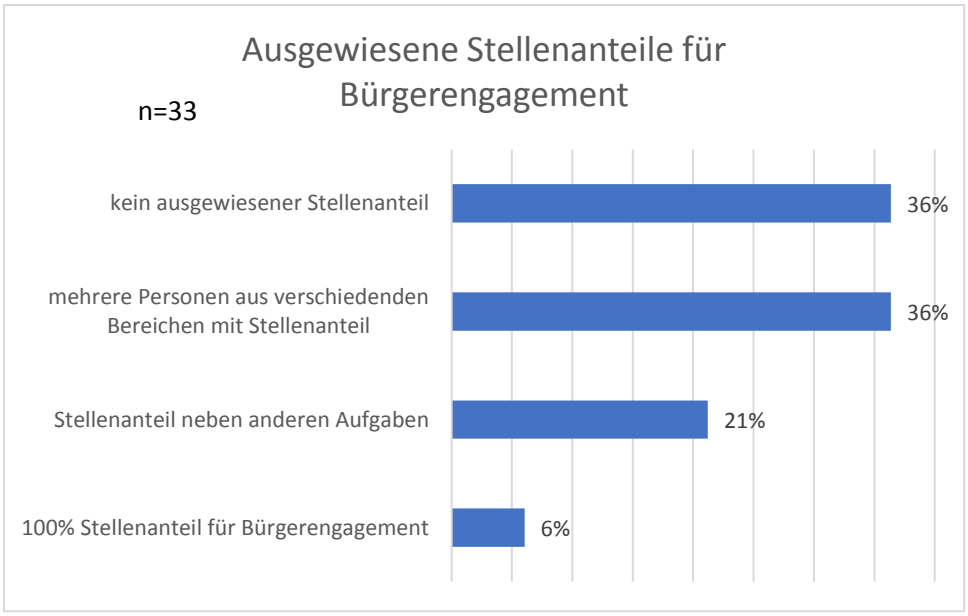


Abbildung 6: Stellenanteile für Bürgerengagement (eigene Erhebung)

Weiterhin variiert die Ressourcenausstattung der Stellen.

> *„Also das ist ja wirklich, sage ich jetzt einfach mal, sehr vom Landrat abhängig in dem-, in meinem Fall//**I2:** Klar.// **B1:** Darum bin ich ja auch im Stab, unter anderem. Und ich habe keine finanziellen Probleme." (Eiche)*
>
> *„Also bürgerschaftliches Engagement zu unterstützen ist bei uns tatsächlich so, dass es eine Aufgabe an höchster Stelle auch ist, dass auch Bürgermeister und Dezernent hinter stehen und das auch fördern und fordern, wie es nur geht." (Birke)*
>
> *„Und ja, ja, macht er alles. Stellt sich da hin, redet mit den Leuten. Also, die Unterstützung habe. Ist ja auch eine Stabsstelle. Wenn er es nicht wollte, hätte ich keine Stabsstelle." (Erle)*

Bereits an diesen Beispielen aus dem Interviewmaterial wird die, von den befragten Personen wahrgenommene **Verbindung zwischen politischen Willen und den vorgefundenen, gegebenen Strukturen** erkennbar. Die befragten Personen betonen, dass die politisch Verantwortlichen, die Bürgerengagement fördern aber auch einfordern, wie es nur geht, damit auch eine bessere Ressourcenausstattung garantieren.

Unabhängig davon, wo die Stelle in der Verwaltung angesiedelt ist, ist **die Verfügbarkeit der fachlichen Kompetenz** des eigenen Hauses **ein wichtiges Strukturmerkmal**. Versteht man Bürgerengagement als Querschnittsaufgabe einer Verwaltung, dann sollten alle Bereiche für Fragen des Bürgerengagement verfügbar und aus der Perspektive der Stelleninhaber*innen auch nutzbar sein. Die EWS befähigt die Teilnehmenden entsprechende Netzwerkpartner*innen zu identifizieren und für die eigene Arbeit zu nutzen, ob das im konkreten beruflichen Alltag auch umsetzbar ist, hängt von den Bedingungen vor Ort ab.

„Unter anderem natürlich hier direkt im Haus. Also, dass ich dann im Rechtsamt nachfrage. Da habe ich eine Ansprechperson, die sich dann mit solchen Dingen auseinandersetzt. Wir haben auch eine Ansprechperson für die Versicherungsfragen im Haus direkt. Also da nutze ich eben auch sehr viel das Know-How, was eben in der Kreisverwaltung vorhanden ist." (Eiche)

„Den haben wir hier im Haus. (...) Sonst hätten wir uns einen Externen geholt. Aber den hatten wir Gott sei Dank oder haben wir Gott sei Dank im Hause." (Ulme/Weide)

IV.2.2 Politisches Mandat

Zu den Strukturbedingungen ist auch das politische Mandat zu zählen. Der politische Wille zur Förderung von Bürgerengagement entscheidet über die Möglichkeiten, die jeweils vor Ort gegeben sind. So ist die Bekundung des politischen Willens durch die Kommune eine Voraussetzung für die Teilnahme der Mitarbeiter*innen an einer EWS. In der Ausschreibung zur vierten EWS fand sich hierzu ein Hinweis zu Rahmenbedingungen und die Forderung, dass eine „für alle Beteiligten sichtbare Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze" (KSI, 2017, S. 3) gegeben sein sollte. Die Bedeutsamkeit des politischen Mandats für die Praxis tritt dann zu Tage, wenn die bestehende Mandatsträger*in nicht mehr zur Verfügung steht, weil bspw. Neuwahlen stattgefunden haben. Aus der Perspektive der befragten Personen stellt der Wegfall des politischen Mandats das größte Risiko für ungewollte, vor allem negative Veränderungen im Bereich des Bürgerengagements dar.

„Ja, aber das ist ein Federstreich. Und es ist anders." (Eiche)

Die Förderung von Bürgerengagement muss politisch gewollt sein. Zum einem, weil es sich dabei um eine freiwillige Aufgabe der Kommunen handelt und deshalb keine Verpflichtung hergestellt werden kann. Zum anderen hängt es maßgeblich vom politischen Willen ab, in welchem Umfang Bürgerengagement gefördert werden kann oder ob andere Schwerpunkte gesetzt und realisiert werden. Die Wahrnehmung dieser Differenz wird auch von den befragten Personen berichtet. So bestehen Kommunen, die großes Interesse zeigen und solche, die nach einem Wechsel der politischen Führung andere Schwerpunkte setzen und Bürgerengagement fortan wenig Bedeutung hat.

„Und wir werden sehr unterschiedlich unterstützt in den Rathäusern, muss man auch sagen. Manche haben da ein großes Interesse dran und sehen da für sich und für ihre Kommunen mehr. Andere sagen „Braucht man alles nicht." (Eiche)

„Und dieser Landrat hat für sich das Thema Ehrenamt, bürgerschaftliches Engagement wirklich ganz hoch auf die Tagesordnung gesetzt." (Eiche)

„Das ist in den Verwaltungsvorstand so bei uns gegangen, ich habe das als Konzept, ich habe ein Konzept dazu geschrieben aus der Entwicklungswerkstatt heraus, ist in den Verwaltungsvorstand gegangen und ist dann in einer-. Wir haben jedes Jahr so eine Führungskräftetagung, ist da präsentiert worden. Da wurde einhellig von allen

> *Führungskräften gesagt, wir wollen das. Wir wollen bürgerschaftliches Engagement fördern. Und dann ist man auch den Schritt noch in die Politik gegangen." (Birke)*

So sehr die Bedeutung des politischen Mandats von den befragten Personen betont wird, so deutlich wird auch das Vorhandensein eines Bewusstseins darüber, dass ein Wechsel auf der Ebene Bürgermeister*in oder Landträt*in immer die Gefahr birgt, bereits Erreichtes zu verlieren. Hier eröffnet sich ein **Spannungsfeld zwischen der Maßgabe der Engagementförderung, wie sie auch in der EWS vermittelt und angeregt wird, und der Anerkennung dieser Tätigkeit durch die politisch Verantwortlichen.** Dieses Spannungsfeld oder dieser Widerspruch zwischen Erwartung und tatsächlichen Chancen der Umsetzung muss in der beruflichen Praxis von den befragten Personen bewältigt werden.

> *„Es gibt Kommunen, da läuft das super, da ist das luxuriös. Aber was da Nachhaltigkeit angeht, ist es halt auch nicht gut bestellt, denn in dem Moment, wo da ein anderer Bürgermeister oder (...) ein anderer Landrat kommt, dann steht alles in Frage. Dann werden Stellen zurückgefahren, neue Aufgaben vergeben, Strukturen, die man mühevoll aufgebaut hat, zerstört. Und Netzwerke sind enttäuscht und ziehen sich zurück. Und das ist so ein Punkt, das finde ich eigentlich-, ist für mich so gefühlt der Dreh- und Angelpunkt." (Eiche)*

Die Schwierigkeit besteht in der Angst oder der konkreten Erfahrung des Verlusts von Kontinuität. Das bestehende politische Mandat überdauert die Amtszeit der aktuellen politischen Spitze nicht selbstverständlich. Es ist in dieser Hinsicht personengebunden und deshalb für den weiteren Bestand der aufgebauten Strukturen zur Förderung von Bürgerengagement unzureichend. Nachhaltigkeit ist hier nicht gegeben.

> *„Oder ich habe Pech und nächstes Jahr kommt ein anderer Bürgermeister, kann ich es auch nicht machen. Dann habe ich Pech." (Erle)*

Das politische Mandat zur Förderung von Bürgerengagement ist deshalb so etwas wie eine Verhandlungsmasse, es kann, muss aber bei einem Führungswechsel nicht weiter bestätigt werden. Es sei denn, es ist gelungen, Bürgerengagement als festen Bestandteil politischer Auseinandersetzung in den politischen Gremien zu etablieren und das Thema so wenigsten in dieser Hinsicht auf Dauer zu stellen. Ein solches Vorgehen erhöht aus der Perspektive der befragten Personen die Wahrscheinlichkeit ein gewisses Maß an Personenunabhängigkeit und damit Sicherheit und Kontinuität herzustellen.

> *„Wenn es jetzt den Bürgermeister nicht mehr gäbe und ein anderer Bürgermeister kommen würde.//**B1:** Würde sofort weiterlaufen.// **I:** Würde sofort-. Weil die Strukturen gelegt sind oder warum würde es weiterlaufen?// **B2:** Die Strukturen sind gelegt und ich sagte ja, Erwartungshaltung ist da. Ich möchte das anders formulieren. Die Zeit ist einfach da. Und in ähnlichen Worten werde ich das auch für die nächste-, für unseren nächsten Hauptfinanzausschuss zum Thema Heimatförderung auch so darstellen." (Ulme/Weide)*

> *„Es sei denn der Bürgermeister würde sagen ab morgen dürft ihr gar nichts mehr machen. Klar. Aber auch die Politik steht da so hinter und fordert eigentlich, dass*

> *das weitergeht, der Prozess. Deswegen müssen wir und sollen wir und werden wir auch immer weiter berichten." (Ulme/Weide)*

Die Aufrechterhaltung des politischen Mandats wird von den befragten Personen auch als Teil der eigenen Aufgabe gesehen, indem in den entsprechenden Gremien systematisch berichtet wird, soll das Thema dort präsent gehalten und einem Umsteuern entgegengewirkt werden.

Dennoch ist das politische Mandat ambivalent zu bewerten. Einerseits ist es zur Beförderung von Bürgerengagement notwendig, anderseits ist es fluide, d.h. im höchsten Maß personenabhängig. Wechselt der Bürgermeister und setzt andere Schwerpunkte, dann kann die ehemals eingerichtete Stelle für Engagementförderung verschwinden oder deutlich minimiert werden.

In der folgenden Interviewpassage wird nach einem Wechsel des Oberbürgermeisters von einer anderen Schwerpunktsetzung berichtet.

> *„Das war dann angesiedelt damals beim ehemaligen Oberbürgermeister im Bereich strategische Planung. Mit dem neuen Oberbürgermeister ist das Themenfeld komplett rausgegangen bei ihm." (Pappel)*

In einem anderen Fall berichtet die befragte Person davon, dass die Stellenausstattung mit dem neuen Oberbürgermeister von zwei Stellen auf eine Stelle reduziert wurde (vgl. hierzu Lärche).

Diese Unsicherheit bzgl. der Verstetigung bestehender Strukturen begründet sich auch damit, dass dieses Thema erstens freiwillige Aufgabe der Verwaltung ist und deshalb kein ausgewiesener Verpflichtungscharakter zur Weiterführung bestehender Strukturen besteht. Zweitens ist Bürgerengagement noch nicht ausreichend politisch und im Selbstverständnis von Gesellschaft verankert. Eine befragte Person betont deshalb, dass Bürgerengagement in den Kanon der kommunalen Pflichtaufgaben aufgenommen werden sollte (vgl. hierzu Kiefer). Wohlwissend, dass dies eine Veränderung der Landes- bzw. Bundesgesetze zur Folge hätte, verbindet sich der Wunsch nach einem solch hohen Grad an Verpflichtung mit der Vorstellung, dass so die gegebene Struktur- und Personenabhängigkeit und der damit verbundene Widerspruch zwischen Erwartung und Möglichkeiten nachhaltig überwunden werden könnte.

Die empirische Relevanz des politischen Mandats in der konkreten Praxis vor Ort, kann anhand der quantitativen Befragung dargelegt werden. Die befragten Personen sollten angegeben, ob in ihrer Gemeinde/Kommune ein politisches Mandat für Bürgerengagement besteht. Knapp die Hälfte (46%) der befragten Personen gibt an, dass ein solches Mandat besteht, 36% der befragten Personen haben dies verneint und 18% können dazu keine Auskunft geben. Es kann also nicht selbstverständlich von einem ausgewiesenen politischen Willen zur Förderung von Bürgerengagement ausgegangen werden.

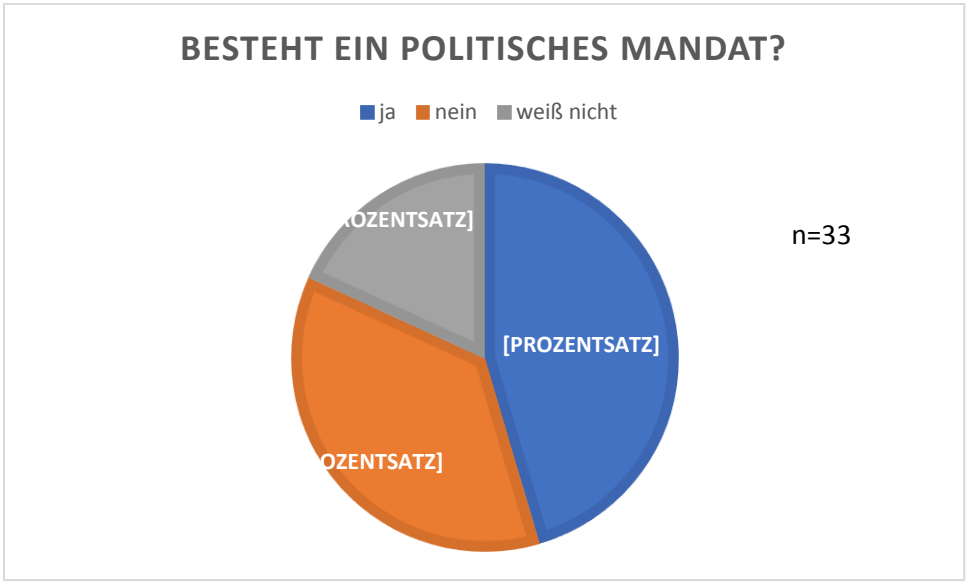


Abbildung 7: Politisches Mandat (eigene Erhebung)

Zudem wurde abgefragt, durch wen das politische Mandat besteht. Wie in der folgenden Grafik deutlich wird, ist dies hoch unterschiedlich.

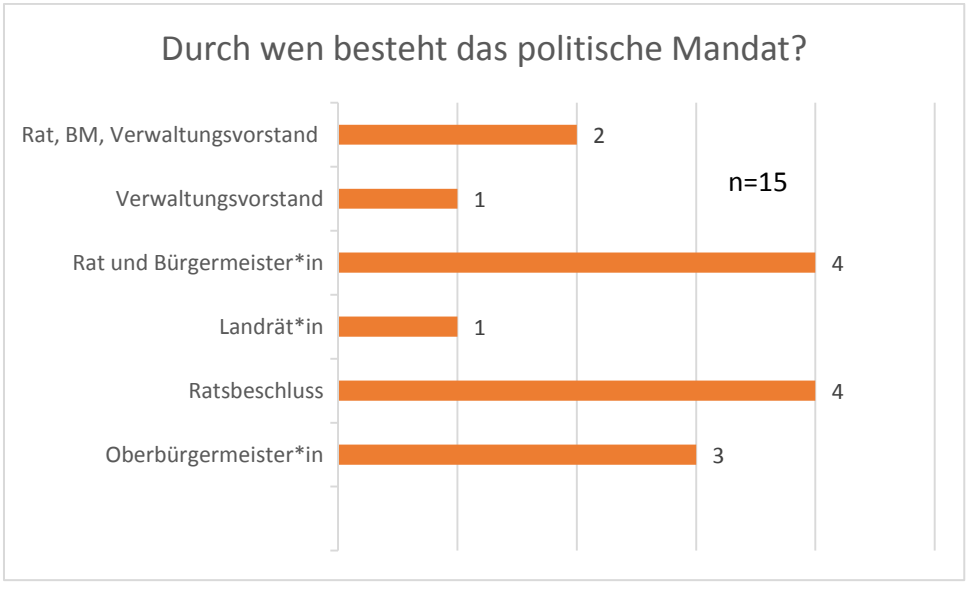


Abbildung 8: Art der Mandatierung (eigene Erhebung)

Diagnose

Die EWS als Fortbildungsmaßnahme kann die Entwicklung hin zu mehr Bewusstsein für diese Themen- und Aufgabenstellung prinzipiell befördern. Wenn es im Rahmen der EWS gelingt, für die Teilnehmenden die Bedeutung von Bürgerengagement zu etablieren, sind sie in der Lage, Bürgerengagement auch in ihrer Kommune als bedeutenden Faktor zu vertreten. Erst in diesem Fall erweist sich die Befähigung durch die EWS als sinnvoll und notwendig. Nur so kann Bürgerengagement in NRW noch stärker als bisher zur gesellschaftlichen Selbstverständlichkeit werden kann. Die ausgebildeten Fachkräfte bestärken diese Entwicklung, indem sie Bürgerengagement als genuinen Teil ihres Arbeitsauftrags kommunizieren und damit die Semantik eines „nice to have" verlassen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die Erwartung etwas befördern zu können im Widerspruch zu den Möglichkeiten vor Ort steht. Die betroffenen Personen müssen dann nach Bewältigungsstrategien suchen, die eigene Tätigkeit dennoch zu legitimieren.

IV.2.3 Entsendung der Entwicklungsteams

Der **Grad der Praxisrelevanz** zeigt sich auf der Strukturebene bei der **Auswahl der Personen für die Entwicklungsteams**. Wie der Name bereits impliziert, sind hier der Teamgedanke sowie die Annahme von Prozesshaftigkeit bei der Entwicklung von Förderstrategien angelegt. Es soll im Rahmen der Tätigkeit etwas entwickelt werden, was bislang nicht oder nicht im erwünschten Umfang vorhanden ist. Soll die Auswahl der Personen für das Entwicklungsteam als praxisrelevant erfahren werden, muss die Entscheidung mit den bisherigen Erfahrungen der beruflichen Praxis korrespondieren. Wie bereits im Kapitel (IV.1) zur EWS als Fortbildungsmaßnahme deutlich wird, stellt dies keinesfalls die Regel bei der Auswahl der Tandempartner*innen dar. Im Gegenteil, es wurde davon berichtet, dass die Auswahl aus der Perspektive der befragten Personen nicht den Arbeitsbezügen folgt und es kaum inhaltliche Überschneidungen zwischen den ausgewählten Personen gibt.

> *„Inhaltlich arbeiten wir sonst überhaupt nicht an dem gleichen Projekt oder so."*
> *(Eiche)*

Haben die beiden Personen im konkreten Berufsalltag direkte Berührungspunkte und gibt es eine institutionalisierte, fachlich/inhaltliche Zusammenarbeit zwischen den Beiden, ist der Grad der Praxisrelevanz hoch. Sind jedoch Personen gewählt worden, die in der Praxis nicht in der geschilderten Form zusammenarbeiten, weil sie entweder aus verschiedenen Bereichen kommen und explizit keine Bezugspunkte bestehen oder weil sie fachlich/inhaltlich an verschiedenen Themen arbeiten, ist der Grad der Praxisrelevanz gering. Es zeigt sich, dass eine aus der Institutionenlogik begründete Auswahl der Tandempartner*innen, weil bspw. der laufende Betrieb während der EWS-

Teilnahme nicht nachhaltig gestört werden soll und deshalb eine Person ohne direkten Bezug zum Bürgerengagement gewählt wurde, den erwartbaren Nutzen der EWS verringert. Eine solche Auswahl vermindert den Grad der Praxisrelevanz, weil in diesem Fall nicht die Arbeitswirklichkeit der entsendeten Person abgebildet wird, sondern eine Person ausgewählt wurde, die zwar in ihrer Tätigkeit von Bürgerengagement tangiert wird, wie dies etwa in den Bereichen der Senioren- oder Jugendarbeit der Fall ist, in den Arbeitsvollzügen aber keine weiteren Bezüge zwischen den beiden Personen des Entwicklungsteams bestehen. Folgt die Wahl der Partner*innen des Entwicklungsteams nicht den tatsächlichen Arbeitsbezügen, ist zudem die Wahrscheinlichkeit, dass einer der beiden Personen nach der EWS nicht mehr als Tandempartner*in zur Verfügung steht hoch.

Die Gefahr eines Wechsels einer oder beider Tandempartner*innen wird durch die quantitative Erhebung bestätigt. Die Kontinuität der Entwicklungsteams ist insgesamt gering, in nur 24 % arbeiten die Teilnehmenden weiterhin als Entwicklungsteam zusammen. Die Personalsituation im Nachgang zur EWS erweist sich als wenig stabil.

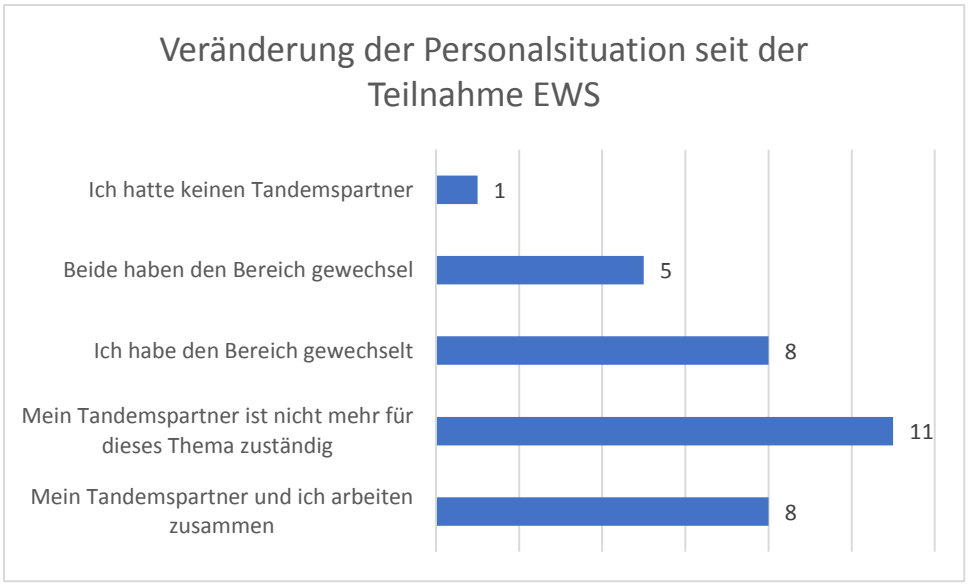


Abbildung 9: Veränderung der Personalsituation nach EWS (eigene Erhebung)

Diagnose

Die Wahrnehmung von Praxisrelevanz spielt im beruflichen Alltag eine zentrale Rolle. Kann aus der Perspektive der befragten Personen die tatsächliche Arbeit dem Bereich Bürgerengagement zugeordnet werden, wird ein hohes Maß an Praxisrelevanz des Gelernten aus der EWS wahrgenommen. Korrespondieren die Inhalte aus der EWS nicht mit dem eigenen Tätigkeitsbereich, weil dieser nicht, oder nur marginal Bürgerengagement tangiert, dann ist kein oder ein geringer Grad an Praxisrelevanz gegeben. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, ob eine Stelle für Bürgerengagement eingerichtet wurde und mit welchem Stellenumfang diese Tätigkeit ausgeführt werden kann. Die Vielzahl der Tätigkeiten im Bereich des Bürgerengagements lassen sich nicht nebenbei erledigen, es bedarf einerseits klarer Zuständigkeiten, andererseits der Schulung der Verwaltungskräfte sowie angemessener Ressourcen für diese Tätigkeit. (Hartnuß, 2018, S. 95) Ist die eigentliche berufliche Tätigkeit, also der größere Stellenanteil, in einem anderen Bereich angesiedelt, vermindert dies die Wahrnehmung der Praxisrelevanz erheblich. Aus diesen Überlegungen heraus, ist auch die Frage nach Wirkungen und des Nutzens der EWS für die Teilnehmenden nur unter Berücksichtigung des gegebenen Grades an Praxisrelevanz zu beantworten.

Ein geringer Grad an Praxisrelevanz in den genannten Bereichen, reduziert den Nutzen, den die Teilnehmenden aus der EWS ziehen können und lässt intendierte Wirkungen, wie eine intensive Förderung von Bürgerengagement, die Entwicklung strategischer Konzepte oder eine enge inhaltliche Zusammenarbeit zwischen den Tandempartner*innen unwahrscheinlicher werden. Zudem erfahren die betroffenen Personen eine widersprüchliche Praxis, die sich zwischen der Erwartung einer Verbesserung der Engagementförderung und konkreten Chancen der Umsetzung bewegt. Das eigene Handeln ist in einem solchen Fall durch äußere Umstände determiniert. Dieses Spannungsverhältnis bedarf der Bewältigung durch die Stelleninhaber*innen.

In gewisser Weise ist auch die **Nachhaltigkeit des vermittelten Wissens**, vom wahrgenommenen Grad der Praxisrelevanz abhängig.

Die Frage, ob die Beteiligung der Kommunen an der Entwicklungswerkstatt zu einer Veränderung in der Praxis geführt hat, ist deshalb nur vor dem Hintergrund dieser Kategorie zu beurteilen. Was jeweils vor Ort geschehen kann, hängt nicht nur mit der Teilnahme an der EWS zusammen, vielmehr ist dies wesentlich von den jeweils gegebenen Strukturbedingungen vor Ort abhängig.

These

Je besser, je förderlicher die Strukturbedingungen, im Hinblick auf Stellenumfang, Auswahl des Entwicklungsteams, politischem Willen zum Bürgerengagement und Kontinuität beteiligter Akteure sind, umso größer der **Nutzen,** der aus der EWS gezogen werden kann, umso deutlicher die **Wirkungen**, welche aus der Teilnahme resultieren, umso intensiver die **Nachhaltigke**it der Handlungsbefähigung durch die EWS.

Der Grad der Praxisrelevanz stellt deshalb die übergeordnete Kategorie zur Erklärung des Nutzens, der Wirkung und der Nachhaltigkeit der EWS dar.

Die Wahrnehmung eines hohen Grades der Praxisrelevanz der vermittelten Inhalte korrespondiert mit dem wahrgenommenen Nutzen der Maßnahme für den Berufsalltag. Ist der Grad gering, wird die EWS allenfalls genutzt, um die bestehende Praxis zu bestätigen, allerdings können aufgrund der Teilnahme an der EWS keine Veränderungen im Hinblick auf die Förderung von Bürgerengagement erfolgen, unter anderem, weil die genuine Aufgabenstellung der entsendeten Personen eine andere ist.

Im Falle der Wahrnehmung eines hohen Grades von Praxisrelevanz erweist sich der Nutzen der EWS für die teilnehmenden Personen hingegen hoch.

Der Nutzen ist dann auf verschiedenen Ebenen, wie Verbesserung der Methodenkompetenz, ein Mehr an Sicherheit im Umgang mit Ehrenamt, der Aneignung von Wissen und Anpassung des Gelernten an die eigenen Erfordernisse vor Ort, der Befähigung zur Konzeptentwicklung, der Umsetzung von Ideen, der Orientierung an Best-Practice Beispielen oder einem veränderten Selbstverständnis als Fachkraft für Bürgerengagement erkennbar.

Die Kategorie **des Grades der Praxisrelevanz** wird ebenfalls auf **die Individualebene**, als zweite Beobachtungsebene, **angewandt**. In diesem Zusammenhang zeigt sich der Grad der Praxisrelevanz daran, in welchem Umfang Bürgerengagement im beruflichen Alltag der befragten Personen eine gewisse Bedeutung aufweist und wie die, in der EWS vermittelten Inhalte überhaupt angeeignet und im Berufsalltag genutzt werden können. Vor diesem Hintergrund wurde auf der Basis der Interviews eine Typologie der Teilnehmenden entwickelt. Der wahrgenommene Grad der Praxisrelevanz ist der Ausgangspunkt der Zuordnung zu den jeweiligen Typen, die im folgenden Kapitel dargestellt werden.

IV.3. Typologie der Teilnehmenden

Die Entwicklung einer **Typologie** der Teilnehmenden **dient dem Verstehen der vorgefundenen Praxis**. Erst dieses Verstehen von die Bedingungsfaktoren und Verweisungszusammenhängen zwischen Struktur- und Individualebene erlaubt eine begründete Bewertung der Praxis. Auf der Basis der erhobenen Interviews wurden deshalb entlang des wahrgenommenen Grades der Praxisrelevanz in Anlehnung an Max Weber sog. Typen gebildet. Der Begriff des Typus meint in diesem Zusammenhang die Ableitung genereller Regeln des Geschehens, die Abstraktion der konkreten Praxis zu einer sinnadäquaten Kategorie unter welcher die Bedingungen des Nutzes, der Wirksamkeit und der Nachhaltigkeit beschrieben werden können (Weber, 1972, S. 9f.)

Mit der Bildung von Typen als Erkenntnisinstrument wird **modellhaft soweit abstrahiert, dass zentrale Merkmale erkennbar werden**. Dies bedeutet jedoch, dass die herausgearbeiteten Typen aufgrund der vorgenommenen Abstraktion **in ihrer Reinform in der Realität nicht anzutreffen** sind. Es handelt sich um **wissenschaftliche Konstrukte, die dem Verstehen der Praxis dienen**. Mit einer solchen Typologie eröffnet sich eine Perspektive auf die Praxis, die es erlaubt, das Wesentliche, typische herauszuarbeiten (ebd. S.11). So ist an dieser Stelle festzuhalten, dass die herausgearbeiteten drei Typen, **Beflügelte**, **Bestätigte** und **Resistente** im Hinblick auf die geschilderten Zusammenhänge zwar sinnadäquat sind, weil hier Formen der Bewältigung des Widerspruchs zwischen der Erwartung einer Förderung von Bürgerengagement und den tatsächlichen Möglichkeiten vor Ort aufgezeigt werden können, die Typen in der Realität in dieser Reinform nicht anzutreffen sind. Die Zuordnung der Interviewten zu den jeweiligen Typen kann genutzt werden, um die Bedingungen für die Möglichkeiten der Aneignung der Inhalte aus der EWS darzulegen.

Die Einordung in die jeweiligen Typen erfolgte entlang des Grades der Praxisrelevanz. Die Strukturebene fungiert als Bedingungsfaktor für die Wahrnehmungen der Möglichkeiten auf der Individualebene. Es besteht demnach ein Verweisungszusammenhang zwischen diesen beiden Ebenen, der im Rahmen der dargestellten Typologie verdeutlicht werden kann.

IV.3.1 Der Typus der Beflügelten

> *„Aber auch ermunternd immer, wenn man so zurück kam aus Siegburg, wieder neu beflügelt.“ (Ulme/Weide)*

Der Grad der Praxisrelevanz ist bei diesem Typus sowohl auf der Strukturebene als auch auf der Individualebene hoch. Strukturebene und Individualebene korrespondieren miteinander, es besteht kein Widerspruch zwischen Erwartung und Möglichkeiten der Umsetzung. Die Strukturbedingungen wie, ausgewiesene Stelle für Bürgerengagement, ausreichende Ressourcenausstattung, Passung mit dem eigenen Tätigkeitbereich, Auswahl des Entwicklungsteams mit systematischer, institutionell verbriefter Zusammenarbeit, politischer Wille zum Bürgerengagement, sind sämtlich gegeben. Personen, die der Gruppe der Beflügelten zuzuordnen sind, nehmen aufgrund der gegebenen Strukturbedingungen einen hohen Grad an Praxisrelevanz auf der Individualebene in den Bereichen Lernen, Kompetenzerwerb, Selbstverständnis wahr. Die Entsendung erscheint ihnen als logische Konsequenz für die bestehende Aufgabenstellung und wird als selbstbestimmte Entscheidung wahrgenommen. Die Förderung von Bürgerengagement ist in ihrer Perspektive durch das Vorhandensein eines politischen Mandats legitimiert, die Verwaltungsstruktur erweist sich als Ressource für Probleme und Anliegen im Zusammenhang mit der Förderung von Bürgerengagement. Die Praxis vor Ort erscheint in dieser Hinsicht weitgehend widerspruchs- und spannungsfrei.

1. Lernen, Kompetenz, Selbstverständnis

Die Inhalte aus der EWS können sinnhaft angeeignet und in der konkreten Praxis umgesetzt werden.
Die Gruppe erscheint als Lernort, der erst durch die Heterogenität der Mitglieder entstehen kann.
In der Wahrnehmung der befragten Personen besteht ein hohes Maß an Passgenauigkeit zwischen Inhalten der EWS und beruflichen Herausforderungen.

> *„Aber ich hatte von Ehrenamt überhaupt keine Ahnung. Das war wirklich ein guter Einstieg für mich. Zu gucken, wie gehen andere Kommunen damit um? Was machen die? Und oft ist es so, wenn man Fortbildungen besucht, ist es nicht unbedingt auf die Kommune abgestimmt. Und das war da. Und das finde ich wichtig.“ (Erle)*

Für die Beflügelten zeigt sich ein hoher Nutzen aus der EWS. Die vermittelten Inhalte und Methoden sind geeignet, um die Selbstkompetenz der Befragten zu aktivieren.
Beflügelte sehen für sich einen Gestaltungsauftrag und setzen diesen auch um. Dies führt zu einer Veränderung des eigenen professionellen Selbstverständnisses. Im nachfolgenden Beispiel versteht sich die befragte Person als Servicestelle für engagierte Bürger*innen.

> *„Also ich, ja. Also ich möchte wirklich Servicestelle, Dienstleister sein, um Menschen zu ermöglichen wirklich gemeinnützige Projekte möglichst widerstandsfrei ohne Hindernisse umsetzen zu können.“ (Eiche)*

Die Aufgabenstellung und die bestehende Tätigkeit korrespondieren mit den Inhalten der EWS und die Personen begründen die Entscheidung ihrer Entsendung mit der fachlichen, inhaltlichen Nähe zum eigenen Tätigkeitsbereich. Von den Teilnehmenden wird in diesem Zusammenhang ein hohes Maß an Praxisrelevanz gesehen und die Teilnahme auch aktiv eingefordert.

Der Werkstattbegriff wird mit der Maßgabe etwas selbst zu erarbeiten verbunden. Statt nur Inhalte zu hören und aufzunehmen, also zu konsumieren, wird hier das selbst machen, selber entwickeln, selber erarbeiten betont.

> *„Ich glaube, weil man sich was erarbeitet. Der Name sagt es ja, Werkstatt. Man erarbeitet sich was in der Zeit. Meistens ist es so, dass bei Fortbildungen oder Fachtagungen zu diesen Themen, da hört man sich was an und dann geht man nach Hause und dann, hm, zum Beispiel. Und da ist es ja, wir haben selber gesagt, welchen Bedarf man hat und konnte konkret an diesem Thema dann an diesen beiden Tagen arbeiten." (Erle)*

Das Verfügbarwerden von Beispielen aus anderen Gemeinden und Kommunen durch die anderen Teilnehmenden kann von den Beflügelten genutzt werden, um auf der Basis der vermittelten Erfahrungswerte Modifikationen für die eigene Praxis vorzunehmen. Es erfolgt ein Weiterdenken für die eigene Arbeit.

> *„Das heißt, dass ich diese Beispiele, die habe ich mitgenommen und habe sie versucht, an meine Kommune anzupassen. Jede Kommune ist halt anders. Da versuche ich eben, das anzupassen." (Erle)*

2. Entsendung als Entwicklungsteam und Passung zur eigenen Stelle

Der Grad der Praxisrelevanz ist bei der Auswahl der Teilnehmenden an der EWS bereits hoch. Die eigene Entsendung steht in Verbindung mit der eigenen Tätigkeit und wird als logische Konsequenz wahrgenommen. Zudem erweist sich auch die Auswahl der Tandempartner*innen als praxisrelevant, was bedeutet, dass eine inhaltliche Zusammenarbeit entweder bereits vor der Teilnahme an der EWS gegeben ist oder in der Folge praktiziert werden kann. Die Tandempartner *innen verstehen sich als Team mit gemeinsamen Aufgaben, auch wenn diese aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen kommen.

> *„Wir teilen uns auf, ich bin im Bürgermeisterbüro. Habe natürlich viele andere Aufgaben. Aber man nimmt sich die Zeit und knappt sich die ab, bestimmt nicht jeden Tag, aber bestimmte Zeiträume. Dann setzen wir uns zusammen. Er ist hauptsächlich derjenige, der mit vielen Gruppen aktiv ist und mitwirkt und Anstöße gibt. Aber ich bin derjenige, der konzeptionell mitentwickelt. Und wen große Veranstaltungen sind, die machen wir gemeinsam. Packen die Themen an, moderieren auch gemeinsam." (Ulme/Weide)*

Diese Zusammenarbeit ermöglicht eine Verankerung der Förderung von Bürgerengagement in der Verwaltung. Gerade wenn die Partner, wie im oben aufgeführten Beispiel aus verschiedenen Bereichen kommen und gleichzeitig eine geteilte Aufgabenstellung gegeben ist, können hier

Synergieeffekte entstehen, die Veränderungen sichtbar und erfahrbar werden lassen. Eine strategische Ausrichtung der Arbeit wird wahrscheinlich, weil die verschiedenen Kompetenzen zur Realisierung von Förderstrategien genutzt werden können. Typischerweise verfügen die Beflügelten über ausgewiesene und ausreichend umfängliche Stellen oder Stellenanteile. Die Förderung von Bürgerengagement korrespondiert mit der beruflichen Tätigkeit.

3. Politisches Mandat

Charakteristisch für diesen Typus ist die Wahrnehmung eines stabilen politischen Mandats, sowie eine Rückbindung der Tätigkeit an politische Gremien.

Beflügelte erfahren keinen Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Sie können ihr Handeln deshalb als wirksam wahrnehmen und leiten für sich einen Gestaltungsauftrag im Hinblick auf die strategische Fortentwicklung von Bürgerengagement ab, der auch erfüllt werden kann, weil die Strukturbedingungen hierfür gegeben sind. Die eigene Kompetenz kann durch die EWS deutlich verbessert werden. Vor diesem Hintergrund erschein den Beflügelten auch die eigene Entsendung als sinnvoll und notwendig. Die sinnhafte Aneignung der Inhalte aus der EWs und die guten Chancen der Umsetzung des Gelernten im konkreten Berufsalltag charakterisieren den Typus der Beflügelten.

IV.3.2 Der Typus der Bestätigten

„Und von daher war es auf alle Fälle auch ganz, ganz viel Bestätigung“ (Buche)

Der **Grad der Praxisrelevanz ist bei diesem Typus im mittleren bis niedrigen Bereich anzusiedeln**. Das bedeutet, dass die **Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit der eigenen Teilnahme**, wie sie bei den Beflügelten besteht, vor allem im Hinblick auf die eigene Entsendung und Passung des Angebots für die eigene Tätigkeit **erst hergestellt werden muss**. Die Strukturbedingungen unterscheiden sich dadurch, dass ein Stellenanteil unterschiedlichen Umfangs für die Tätigkeit zur Verfügung steht. Der Arbeitsschwerpunkt liegt meist in einem anderen Bereich, die Tandempartner*innen wurden nicht aufgrund der bestehenden Arbeitszusammenhänge, sondern **aus pragmatischen, in der Regel verwaltungslogischen Gründen gewählt**. Typisch ist die Konstellation, dass eine Person aus dem Bereich des Bürgerengagements und die andere aus einem anderen Bereich ohne oder nur mit geringem Bezug zum Engagement kommt. **Die Bestätigten erfahren einen Widerspruch zwischen Erwartung und Chancen der Umsetzung, der bewältigt werden muss**.

Personen, die der Gruppe der Bestätigten zuzuordnen sind, nehmen einen mittleren Grad an Praxisrelevanz auf der Individualebene in den Bereichen Lernen, Kompetenzerwerb, Selbstverständnis wahr und verorten ihre berufliche Tätigkeit selbst nicht in diesem Bereich.

1. Lernen, Kompetenz, Selbstverständnis

Bestätigte nehmen ein mittleres Maß an Praxisrelevanz der Inhalte aus der EWS wahr. Die Inhalte werden entlang der eigenen Erfahrungen selektiert und priorisiert. Diese selektive Auswahl von Inhalten kann als Bewältigungsstrategie verstanden werden. Der Widerspruch zwischen der Erwartung die Lerninhalte für die Förderung von Bürgerengagement zu nutzen und den faktischen Möglichkeiten diese auch umzusetzen, kann nur so bewältigt werden. Indem die Inhalte entlang der bestehenden eigenen Praxis selektiert und im Modus der Bestätigung angeeignet werden, kann dieser Widerspruch aufgelöst werden. Die EWS erscheint dann in dieser Hinsicht sinnvoll, weil sie der Bestätigung des bereits Praktizierten dient. Die Heterogenität der Gruppe wird deshalb und im Gegensatz zu den Beflügelten eher als hinderlich wahrgenommen. Es wird der Wunsch geäußert, die Mitglieder der EWS nach Entwicklungsstand auszuwählen, um so möglichst homogene Gruppen bilden zu können. Dies erhöht die Chance mehr Bestätigung zu erhalten. Die in der EWS angebotenen Inhalte werden vorrangig zur Bestätigung der eignen Praxis genutzt. Statt eines Weiterdenkens oder einer Modifikation der Beispiele des Vorgehens aus anderen Kommunen und Gemeinden, werden nur solche Inhalte selektiert, welche unter der Prämisse der Bestätigung als nützlich und sinnvoll erscheinen. Dazu muss aus der Perspektive der Bestätigten ein ähnlicher Erfahrungshorizont der Teilnehmenden der EWS gegeben sein, dies ist bei einer heterogenen Gruppe nicht der Fall.

Durch diese selektive Wahrnehmung der Inhalte wird das prozesshafte Vorgehen bei der Förderung von Bürgerengagement von den befragten Personen kaum erkannt. Zudem spielt bei diesem Typus die Entwicklung einer Strategie zur Förderung von Bürgerengagement eine untergeordnete Rolle. Dieser Umstand ist der wahrgenommenen, unzureichenden Passung bzw. des Widerspruchs zwischen Fortbildungsangebot EWS und der beruflichen Tätigkeit geschuldet. So werden keine Veränderungen der eignen Praxis berichtet, weil das Thema Bürgerengagement in der beruflichen Praxis derzeit keine oder nur eine marginale Rolle spielt. Auf die Frage nach wahrgenommenen Veränderungen berichtet die befragte Person folgendes:

> *„Im Moment noch nicht, weil ich im Moment schwerpunktmäßig wieder mit anderen Themen beschäftigt bin." (Buche)*

Die eigene Tätigkeit passt von der fachlich, inhaltlichen Ausrichtung nicht oder nicht genau mit Bürgerengagement überein. Im Schwerpunkt haben die Personen eher wenig mit Bürgerengagement zu tun oder dies macht einen geringen Anteil der Arbeit aus.

Die Wirkung der EWS als aktivierendes und sensibilisierendes Fortbildungsangebot bleibt in diesem intendierten Sinne gering, weil die Inhalte aus der EWS vorrangig der Bestätigung der eigenen Praxis dienen, aber keinen Anstoß zur Veränderung oder Fortentwicklung geben.

Es geht aus der Perspektive der Bestätigten nicht darum zu lernen, deshalb sind auch das Konzept des selbstbestimmten Lernens und die Heterogenität der Gruppe für diesen Typus von untergeordneter Bedeutung, können aber dennoch positiv bewertet werden, weil die Annahme besteht, dass andere Teilnehmende durchaus von dem Angebot profitieren.

> *„Ich habe jetzt-, ich kann jetzt nicht sagen, dass ich all das, was ich da gelernt habe, jetzt super sofort anwenden kann. Also das ist bei X mit Sicherheit anders, weil ihre Aufgaben anders liegen. Aber das ist bei uns-, bei mir jetzt nicht so, dass ich immer direkt sagen kann, so das kann ich jetzt in dem Bereich super anwenden." (Buche)*

Ein Nutzen der Gruppe ergibt sich für Bestätigte nur, wenn alle das gleiche Lernbedürfnis, den gleichen Wissenstand haben, die Wahrnehmung einer Differenz erschwert die Aneignung der Inhalte, weil diese als nicht relevant eingestuft werden.

Während die Beflügelten die Förderung von Bürgerengagement im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit sehen, nutzen Bestätigte das vorhandene Engagement von Menschen als Reservoir zur Durchführung geplanter oder laufender Projekte. Man braucht Engagierte und greift diese ab, ohne die eigene Aufgabe in deren Rekrutierung zu sehen. Der Arbeitsschwerpunkt liegt nicht im Bereich des Bürgerengagement und somit kann die Sinnhaftigkeit einer Förderung von Engagement kaum erschlossen werden.

> *„(...) da ist natürlich sowieso bürgerschaftliches Engagement, ganz groß gefragt. (...) Also wir mussten XX auslosen." (Birke)*

Entsendung als Entwicklungsteam und Passung zur eigenen Stelle

Die Entsendung dieser Personen erfolgt in der Regel nicht auf eigene Initiative, vielmehr wird die Teilnahme durch eine vorgesetzte Person bestimmt. Die Person wird gewählt, unter anderem, so die Wahrnehmung der Bestätigten, weil es die Vorgabe zur Entsendung von zwei Personen gibt. Aus der Perspektive der Befragten fundiert die Begründung zur Entsendung der eigenen Person nicht auf fachlich inhaltlichen Argumenten und wird deshalb als konstruiert wahrgenommen, ohne dass eine Passung faktisch gegeben ist.

Um diese Differenz zwischen eigner Tätigkeit und dem eigentlichen Anliegen der EWS sinnhaft aufzufüllen, erweist sich der Modus der Bestätigung als geeignet, um in dieser Hinsicht von dem

Angebot zu profitieren. Dadurch kann durch die Teilnahme Sicherheit für das, was bereits gemacht wird, hergestellt werden. Man weiß, dass das, was man macht gut ist, weil es bestätigt wird.

> *Ja, ich kann die Themen daraus halt zusammenfassen und dann halt auch weitergeben. Ich habe natürlich auch immer davon berichtet, wenn ich von den Schulungen dann zurückkam. Und-, aber es war jetzt nicht so, dass wir jetzt sagen konnten: „So, das greifen wir jetzt auf und setzen es um". Aber es war eben für uns ganz wichtig diese Bestätigung bekommen und dass Schulungen wichtig sind(…)Und ja, ich sage mal, das ist auch schon sehr hilfreich gewesen. (Buche)*

Die Passung der eigenen Entsendung muss von den Bestätigten im Nachhinein argumentativ hergestellt werden, weil es keine direkten Anknüpfungspunkte zur eigenen beruflichen Tätigkeit gibt, gleichwohl besteht eine Nähe zu diesem Themenbereich z.B. Bürgerbeteiligung oder zum Bereich der Quartiersentwicklung.

Ein Entwicklungsteam im klassischen Sinn besteht nicht. Die Arbeit an einem gemeinsamen Thema ist nicht gegeben, allenfalls besteht ein Austausch mit Kolleg*innen in Form situativer oder zufälliger Gelegenheiten. Dieser Austausch kann durch eine räumliche Nähe, einer zufälligen Begegnung oder einer situativen Themenüberscheidung entstehen, eine systematische Austauschpraxis z.B. in Form von regelmäßigen Treffen wie oben von Ulme/Weide berichtet, ist hier nicht gegeben.

2. Politisches Mandat

Während die Beflügelten sich bzgl. des bestehenden politisches Mandats sicher sind,

> *„Und dieser Landrat hat für sich das Thema Ehrenamt, bürgerschaftliches Engagement wirklich ganz hoch auf die Tagesordnung gesetzt." (Eiche)*

berichten die Bestätigten davon, dass sie glauben, dass ein solches Mandat besteht.

> *„Und ich glaube, dass der Bürgermeister und auch der Sozialdezernent grundsätzlich sowieso schon von dem Thema vorher auch überzeugt waren." (Birke)*

Diese Unsicherheit über das Bestehen eines politischen Mandats spiegelt sich auch bei der quantitativen Befragung wider. Dort geben 55% der befragten Personen an, dass entweder kein politisches Mandat besteht oder sie nicht wissen, ob ein solches gegeben ist.

Für die Bestätigten ist die Wahrnehmung eines Widerspruchs zwischen der Erwartung Bürgerengagement zu befördern, wie dies in der EWS vermittelt werden soll, und den tatsächlichen Chancen der Umsetzung im beruflichen Alltag zentral. Anders als bei den Beflügelten besteht hier ein Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Um dieses Spannungsverhältnis zu bewältigen, erweist sich die Strategie die EWS und deren Inhalte im Sinne einer Bestätigung des bestehenden eigenen Tuns zu nutzen als geeignet. Nur so kann das erfahrene Spannungsverhältnis aufgelöst

werden. Das eigene Handeln muss nicht in Frage gestellt werden, weil nur die Inhalte als bedeutsam selektiert werden, die dieses Handeln betätigen.

IV.3.3 Der Typus der Resistenten

> *„Für mich war es jetzt uninteressant, weil ich das in meiner beruflichen Laufbahn schon ganz oft gemacht" (Birke)*

Der Grad der Praxisrelevanz ist bei diesem Typus gering bzw. erschließt sich der Sinn einer Teilnahme an der EWS als Qualifizierungsmaßnahme zur Förderung von Bürgerengagement nicht. Im Unterschied zu den Bestätigten sind die Strukturbedingungen vor Ort bei diesem Typus durchaus förderlich, d.h. es besteht z.B. ein politisches Mandat und eine ausgewiesene Stelle für die andere Tandempartner*in.

Für den Typus der Resistenten ist die unpassende Entsendung zentral. Die Fortbildung wird als vorgeschrieben wahrgenommen und muss abgeleistet werden, ohne das hierfür eine wie auch immer geartete Notwendigkeit gesehen wird. Personen, die der Gruppe der Resistenten zuzuordnen sind, nehmen deshalb kaum bzw. keine Praxisrelevanz auf der Individualebene in den Bereichen Lernen, Kompetenzerwerb, Selbstverständnis wahr.

1. Lernen, Kompetenz, Selbstverständnis

Innerhalb der Gruppe der Resistenten ist zwischen Personen, die an einer EWS teilgenommen haben und Nicht-Teilnehmenden, die ebenfalls befragt wurden, zu unterscheiden. Personen, die an einer EWS teilgenommen haben, können die vermittelten Inhalte der EWS nicht nutzen, weder um zu lernen noch um die eigene Praxis zu bestätigen. Im Gegenteil, der wahrgenommene geringe Nutzen resultiert aus der Perspektive der Resistenten gerade aus der bestehenden eigenen Kompetenz, die im Rahmen der beruflichen Ausbildung oder im Laufe der beruflichen Tätigkeit erworben wurde. Die vermittelten Inhalte werden als sinnlos wahrgenommen, weil sie schon gewusst und auch angewandt werden. Personen, die an keiner EWS teilgenommen haben, werden der Gruppe der Resistenten zugeordnet, wenn sie eine solche Fortbildungsmaßnahme für sich selbst kategorisch ablehnen. Das Format der EWS erscheint diesen Personen als ungeeignet, stattdessen wird eine, auf individuelle Bedürfnisse abgestimmte Unterstützung gewünscht. Dieser Wunsch formiert sich auch auf der Basis der Berichte ehemaliger EWS-Teilnehmender. Die Schilderung der Erfahrungen und Inhalte aus der Fortbildung werden als bedeutungslos für das eigene Tun eingestuft, die EWS deshalb als unpassend antizipiert. Der zur Verfügung gestellte Materialien-Ordner verstärkt diese Einschätzung noch weiter.

> *„Ja klar, der ganze Krempel ist auch digitalisiert und wird natürlich übergeben.“ (Linde)*

Der Mehrwert der EWS kann aufgrund der fehlenden eigenen Erfahrung nicht nachvollzogen werden, die vorgelegten Unterlagen liefern keine Bereicherung, werden als unnötig und kaum nachvollziehbar bewertet. Wenn dieser Materialienordner erwähnt wird, dann als eine Art Checkliste von Themen, die jedoch nicht inhaltlich fachlich, sondern rein auf der Basis eines Aspektes, der bereits abgedeckt wird, genutzt wird. Man kann im Geist einen Häckchen machen, ohne das Thema inhaltlich näher zu betrachten. Der Entwicklungscharakter ist diesem Typus in Anbetracht der EWS nicht verfügbar.

2. Entsendung als Entwicklungsteam und Passung zur eigenen Stelle

Interessant ist im Zusammenhang mit der Entsendungspraxis, dass die Personen durchaus in ihrer beruflichen Tätigkeit ausgewiesene Berührungspunkte zum Bürgerengagement haben, also im Gegenteil zu den Bestätigten keine Differenz zwischen Tätigkeit und Fortbildungsangebot besteht. Dennoch wird die Auswahl der eigenen Person als fremdbestimmt geschildert. Die Teilnahme kann nicht abgelehnt werden. Im nachfolgenden Interviewbeispiel vergleicht die befragte Person das Angebot an einer EWS teilzunehmen mit Mafiamethoden, man steht vor einer Wahl, die in Wirklichkeit keine ist.

> *„Da kriegt man, das ist wie bei der Mafia, ein Angebot vom Bürgermeister, das man nicht ablehnen kann.“ (Linde)*

Das berufliche Selbstverständnis unterscheidet sich von den Beflügelten dahingehend, dass ein Umgang mit Engagierten gefunden werden muss, der diese im System hält, ist aber mit der Vorstellung einer Servicestelle, wie dies von den Beflügelten benannt wurde, nicht zu vergleichen. Statt einen Service für Engagierte anzubieten, der deren Einsatz unterstützt, besteht hier das Verständnis, dass Engagierte gehalten und nicht durch das eigene Handeln verscheucht werden sollten.

> *„Behindere ich sie allzu sehr, sind sie bald wieder weg. Man sieht sofort den Effekt. Das geht schnell. Ehrenamtliche sind klischeehaft gesagt scheues Wild.“ (Linde)*

Engagierte Bürger*innen sind von Selbstverständnis dieses Typus Teil der beruflichen Praxis, eine weitergehende Auseinandersetzung mit strategischen Zielen zur Förderung wird nicht benannt oder gesehen. Die Passung der Fortbildung ist für diesen Personenkreis nicht gegeben und kann auch durch die Teilnahme nicht hergestellt werden.

3. Politisches Mandat

Im Hinblick auf das politische Mandat gestaltet sich die Gruppe der Resistenten heterogen. Einerseits wird die Bedeutung des politischen Mandats betont und das Bestehen des politischen Willens für Bürgerengagement für die eigene Gemeinde/Kommune bestätigt, andererseits wird kein

Verweisungszusammenhang zur eigenen Tätigkeit hergestellt, d.h. die eigene Tätigkeit wird durch das Bestehen oder Fehlen des politischen Willens nicht flankiert oder in Frage gestellt. Dies ist auch der eignen Wahrnehmung einer bereits bestehenden hohen Kompetenz im Umgang mit Bürgerengagement geschuldet.

Für den Typus der Resistenten ist der Widerspruch zwischen vorhandener eigener Kompetenz und den vermittelten Lerninhalten in der EWS charakteristisch. Die eigene Teilnahme an der EWS wird als hochgradig fremdbestimmt und im Hinblick auf die bestehende, eigene fachliche Kompetenz als sinnlos wahrgenommen. Diese Wahrnehmung des Angebots ist ebenfalls als eine Art Bewältigungsstrategie zu bewerten, den erfahrenden Widerspruch zwischen eigener Kompetenz und Lernmöglichkeiten in der EWS zu bewältigen. Eine sinnhafte Aneignung der Inhalte aus der EWS bleibt diesem Typus verwehrt. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, warum es im Rahmen der EWS bislang nicht gelingt, eine Aneignung des Fortbildungsangebotes für diesen Typus verfügbar zu machen. Resistente können keinen unmittelbaren Nutzen aus der EWS ziehen, weder für sich noch für die berufliche Praxis.

Konklusion

Der Grad der Praxisrelevanz ist demnach entscheidend in welcher Weise die Inhalte aus der EWS angeeignet und in der Praxis umgesetzt werden können. Während Beflügelte von der EWS als Fortbildungsmaßnahme profitieren, weil die Inhalte und Wissensbestände angeeignet und für die Förderung von Bürgerengagement eingesetzt werden, können die Bestätigten nur partiell Nutzen aus der Fortbildung ziehen. Die Selektion der Inhalte erfolgt nach der Maßgabe der Bestätigung, dies macht eine weitergehende Auseinandersetzung der Thematik unwahrscheinlich und ist aufgrund der geringen Praxisrelevanz der Themen im Berufsalltag auch nicht nötig. Die eigene Aufgabenstellung wird nicht in der Förderung von Bürgerengagement gesehen. Anders gestaltet sich der Verweisungszusammenhang zwischen Struktur- und Individualebene bei den Resistenten. Hier spielt vor allem die als unpassend wahrgenommene Entsendung eine zentrale Rolle. Es wird aus dem bestehenden, professionellen Selbstverständnis heraus keine Notwendigkeit einer solchen Fortbildung gesehen oder kann, wenn keine Teilnahme erfolgt ist, auch nicht antizipiert werden.

Wie bereits weiter oben angedeutet, handelt sich bei der Bildung von Typen um ein wissenschaftliches Konstrukt, auf dessen Basis Chancen und Probleme sichtbar werden. Dabei wird deutlich, dass eine unzureichende strukturelle Verankerung von Bürgerengagement den Nutzen der EWS genauso minimieren kann, wie eine Entsendungspraxis, die nicht den tatsächlichen beruflichen

Vollzügen und Aufgabenstellungen folgt oder als weitgehend überflüssig wahrgenommen wird. Eine als unpassend empfundene Entsendungspraxis kann die hohe Instabilität der Entwicklungsteams erklären. Das Bestreben, den Bereich der Förderung von Bürgerengagement zu verlassen steigt, wenn die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit für die Betroffenen nicht verfügbar ist. Eine als passend empfundene Entsendungspraxis sowie gute kommunale Strukturbedingungen können dem Bereich des Bürgerengagements zur zentralen Aufgabe des Entwicklungsteams werden lassen. Der Typus der Resistenten wäre missverstanden, wenn diese subjektive Bewältigungsstrategie als Widerstand gewertet wird. Die fehlende Möglichkeit sich das Fortbildungsangebot sinnhaft anzueignen kann nur überwunden werden, wenn die Kompetenz dieser Personen im Fortbildungsangebot eingebunden wird.

V Zusammenfassung der Befunde

Die vorliegende Untersuchung hat das Ziel, die EWS als Fortbildungsmaßnahme auf den Prüfstand zu stellen. Es wird danach gefragt, ob die EWS inhaltlich und methodisch sinnvoll ist und ob sie zu einer Befähigung für die Anforderungen im Umgang und der Förderung von Bürgerengagement beitragen kann. Ob sich in Folge der EWS Teilnahme die Praxis vor Ort verändert hat? Zudem soll in den Blick genommen werden, welche Bedeutung personelle Diskontinuitäten auf angestoßene Entwicklungen haben und welche Form der weiteren Unterstützung sich die Teilnehmenden wünschen.

V.1. Passgenauigkeit

Das Fortbildungsangebot an sich, wird von den befragten Personen als inhaltlich und methodisch sinnvoll wahrgenommen. Neben Inhalten und der Vermittlung relevanten Wissens, wird auch die methodische Kompetenz im Umgang mit Engagierten sowie der strategischen Förderung als Effekt der EWS betont. Die Teilnehmenden sehen ihre Methodenkompetenz im Nachgang zur EWS deutlich höher als vor der Teilnahme und das gilt auch für Personen, deren Teilnahme bereits lange zurück liegt, die also bereits an der EWS 1 teilgenommen haben und für solche, die der Gruppe der Bestätigten zugeordnet werden.

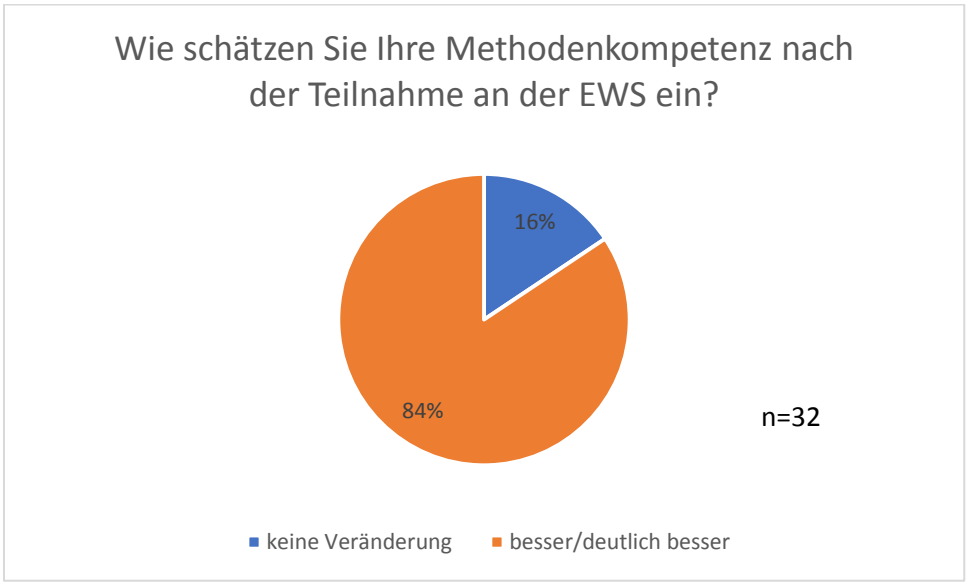


Abbildung 10: Einschätzung Methodenkompetenz (eigene Erhebung)

Dieser Befund unterstreicht, dass das Format der EWS auf der Individualebene prinzipiell als geeignet eingeschätzt wird. Mit Ausnahme des Typus der Resistenten, profitieren die Teilnehmenden in einer der aufgezeigten Art und Weise von der Fortbildung. Es wird eine Veränderung wahrgenommen, auch wenn diese geringe Relevanz im beruflichen Alltag hat. Ähnlich gestaltet sich die Einschätzung der befragten Personen in Bezug auf die eigene Selbstsicherheit. Auf die Frage, ob die Teilnahme zu einer Verbesserung der Selbstsicherheit bei der Ausübung der beruflichen Tätigkeit beigetragen hat, bejahen dies 91% der befragten Personen. Dies ist ein weiteres Indiz für die Qualität des Fortbildungsangebotes für als solches.

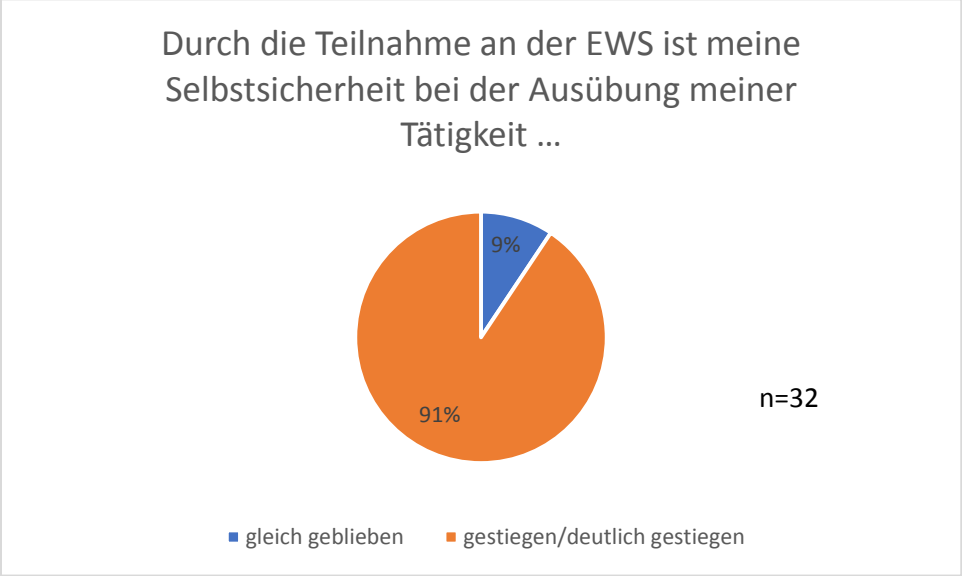


Abbildung 11: Zuwachs Selbstsicherheit nach Teilnahme (eigene Erhebung)

Allerdings findet auf der Individualebene im Nachgang zur EWS auch eine Prüfung statt, ob die Inhalte aus der EWS und damit auch die Erwartung einer Veränderung der Praxis mit der eigenen beruflichen Tätigkeit korrespondieren. Besteht eine inhaltliche Nähe zum bestehenden Tätigkeitsfeld, kann die Maßnahme beflügeln, muss dies Nähe erst argumentativ hergestellt werden, führt sie im besten Fall zu einer Bestätigung der der eigenen Praxis. Die Möglichkeit der Aneignung der dargebotenen Inhalte steht im Zusammenhang mit der jeweiligen Entsendungspraxis. Die Sinnhaftigkeit des Fortbildungsangebots erschließt sich für fremdbestimmt Entsendete nicht oder nicht im selben Umfang, wie für Personen, welche die Entsendung eigeninitiativ angeregt haben oder diese als logische Konsequenz aus ihrer Tätigkeit heraus begründen.

V.2. Nutzen

Die Fortbildungsmaßnahme EWS zielt darauf, für die beruflichen Anforderungen in Verbindung mit der Förderung von Bürgerengagement zu befähigen. Ob dieser Effekt tatsächlich eintritt, die EWS bzw. die vermittelten Inhalte und Lernerfahrungen auch dazu genutzt werden können, hängt von den jeweiligen Strukturbedingungen vor Ort ab. Besteht ein ausgewiesenes politisches Mandat, ist eine eigene Stelle für die Förderung von Bürgerengagement eingerichtet und ist das Entwicklungsteam auch im beruflichen Alltag ein Team, welches inhaltlich zusammenarbeitet, dann ist der Nutzen aus der EWS hoch. Sind die Strukturbedingungen im oben genannten Sinne nicht oder nur marginal gegeben, bleibt der Nutzen insgesamt gering. Der Nutzen der EWS ist nicht ausschließlich aus ihrer inhaltlichen Qualität abzuleiten. Vielmehr stehen die Strukturbedingungen oftmals einem zu erwartenden Nutzen entgegen. Auf die Frage, ob die Teilenehmenden messbare Veränderungen im Nachgang zur EWS wahrnehmen, zeigt sich bei der Analyse der Daten ein Zusammenhang zwischen Stellenanteil und wahrgenommenen Veränderungen. So nehmen alle Inhaber*innen von vollen Stellen, eine deutliche Veränderung der Praxis wahr, wohingegen nur 26% der Inhaber*innen von Stellenanteilen angeben, eine solche Veränderung zu beobachten.

Die nachfolgende Grafik zeigt in welchem Umfang die Befragten messbare Veränderung für sich wahrgenommen haben. Der Anteil der Personen, die dies verneinen oder dazu keine Angabe machen überwiegt mit 60% der befragten Personen. Dieser Befund korrespondiert mit den Angaben zum Stellenanteil, wer Bürgerengagement nur nebenher betreiben kann, der kann auch keine Angaben zu messbaren Veränderungen machen. Der Widerspruch zwischen Erwartung und faktischen Chancen der Umsetzung des Gelernten wird evident.

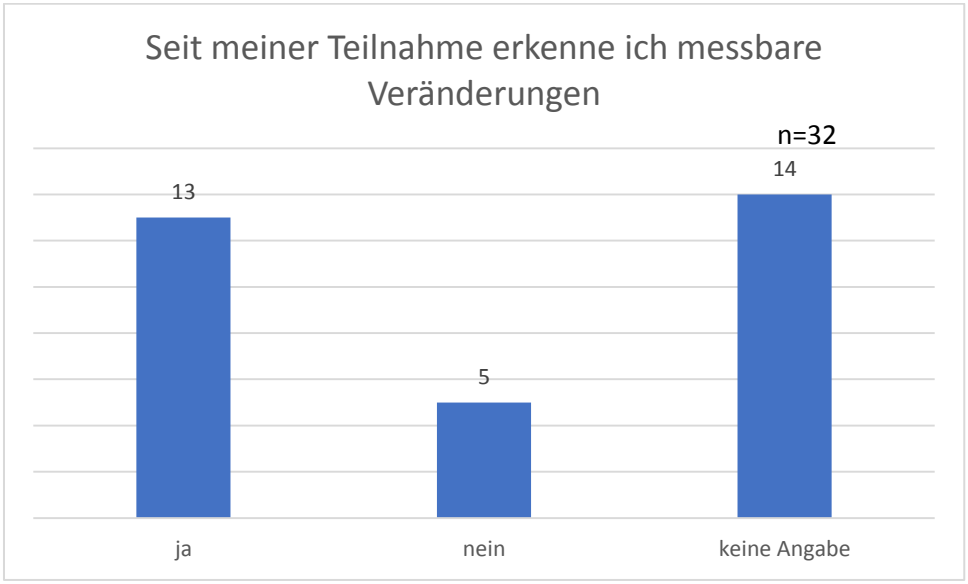


Abbildung 12: Messbare Veränderungen (eigene Erhebung)

V.3. Wirksamkeit

Die Frage der Wirksamkeit ist nicht monokausal zu beantworten, indem einfach die Aussage getroffen werden kann, dass eine Teilnahme in jedem Fall die intendierte Wirkung im Sinne einer Veränderung der Praxis nach sich zieht. Ob sich in Folge der EWS-Teilnahme die Praxis vor Ort verändern kann, lässt sich nur vor dem Hintergrund der Wechselwirkung zwischen Individualebene, hier Wahrnehmung der Passgenauigkeit der eigenen Entsendung und Strukturebene vor Ort erklären. Damit ist festzuhalten: **Ist der Grad der Praxisrelevanz in beiden Bereichen hoch, dann ist die EWS wirksam und führt zu einer Veränderung der Praxis. Ist der Grad der Praxisrelevanz auch nur in einem Bereich gering, werden diese Wirkungen deutlich minimiert, d.h. die Praxis verändert sich kaum.** Stehen die Strukturbedingungen der Förderung von Bürgerengagement systematisch entgegen, weil diese Tätigkeit z.B. on top geleistet werden muss, kein politisches Mandat für Bürgerengagement mehr besteht und der Tandempartner*innen nicht mehr verfügbar ist, dann kann sich die Praxis nicht positiv verändern, im schlimmsten Fall geht bereits erreichtes verloren. Gleichwohl bleibt erworbenes Wissen erhalten, auch wenn in der konkreten Tätigkeit die Förderung von Bürgerengagement nicht im Mittelpunkt steht. Das Wissen kann deshalb an anderer Stelle zu Sensibilisierung sowie einem veränderten Verständnis der Beteiligungsmöglichkeiten von Bürger*innen beitragen. Als nicht intendierte Wirkung der EWS kann die Strategie der Bestätigten gewertet werden, statt die Förderung von Bürgerengagement zu begünstigen, trägt die EWS dazu bei, eine Statussicherung zu betreiben, um den erfahrenen Widerspruch zwischen Erwartung und Strukturbedingungen zu bewältigen. Paradoxe Wirkung zeigt die EWS bei den Resistenten, diese nehmen die EWS als sinnlos wahr, weil die eigene Kompetenz höher eingestuft wird, ein Kompetenzzugewinn aus deren Perspektive nicht möglich ist.

V.4. Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit erreichter Veränderungen ist nicht allein durch die in der EWS vermittelten Wissen zum Umgang mit Bürgerengagement gegeben. Ob die Förderung von Bürgerengagement auf Dauer gestellt werden kann, ist von der Kontinuität zentraler Akteure abhängig. Hier erweist sich der Wechsel der Bürgermeister*in oder Landrät*in als Unsicherheitsfaktor dafür, ob Erreichtes erhalten werden kann. Gerade die Förderung von Bürgerengagement bedarf eines klaren Bekenntnisses der Verantwortlichen (Hartnuß, 2018, S. 93) Gleiches gilt für die Kontinuität des Entwicklungsteams. Eine hohe Personalfluktuation steht einer nachhaltigen Zusammenarbeit als Entwicklungsteams entgegen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Bildung der Entwicklungsteams nicht immer den Arbeitsbezügen folgt. Zudem ist eine Weitergabe des Wissens an Nachfolgende prinzipiell schwierig und unwahrscheinlich, schon deshalb, weil in der Verwaltung für gewöhnlich keine Übergangsphase

vorgesehen ist, in welcher alte und neue Stelleninhaber*in zusammenarbeiten und einen solchen inhaltlichen Austausch realisieren können. Konkret gelingt es in der Praxis bislang nicht, die Lerninhalte und das erworbene Wissen an die nachfolgenden Personen weiterzugeben. Die EWS ist, wie bereits erwähnt, allerdings ein Lernort und Erfahrungsraum eigener Qualität. Dabei gilt jedoch, dass in der Gruppe gewonnenen Erkenntnisse und Wissensinhalte an das Subjekt gebunden sind. Eine Weitergabe dieses Wissens ist nicht möglich, wenn der gemeinsame Erfahrungshintergrund fehlt. Der intensive Lernprozess ist außerhalb der EWS nicht reproduzierbar. Der Materialien-Ordner versucht zwar diesen Prozess zu dokumentieren, gleichwohl ist er für Nicht-Teilnehmende in dieser Form nicht nutzbar. Diese Problematik wird auch von den befragten Personen wahrgenommen, so gaben 75% der befragten Personen an, dass neue Mitarbeitende ebenfalls die Möglichkeit haben sollen, an einer EWS teilzunehmen.

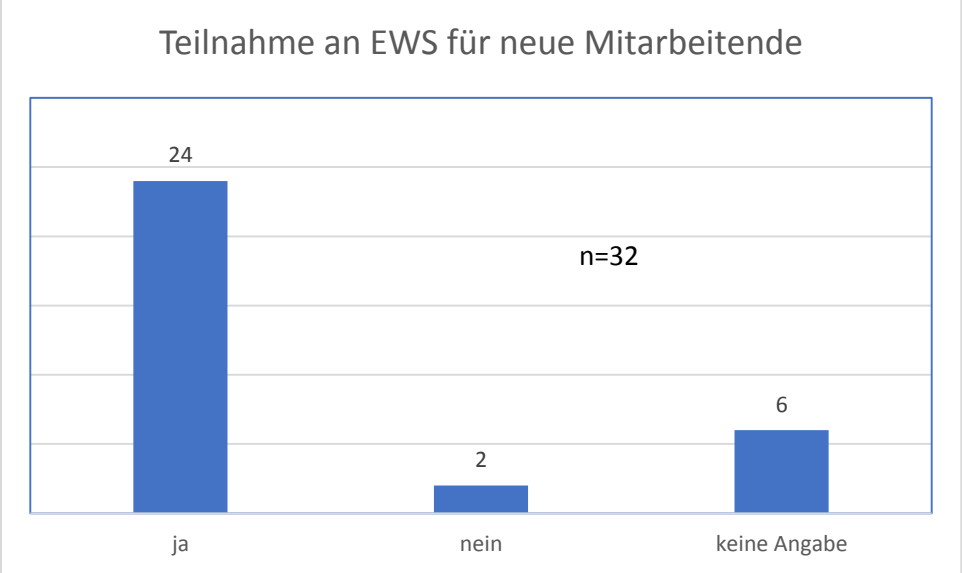


Abbildung 13: Teilnahme EWS neue Mitarbeitende (eigene Erhebung)

V.5. Wunsch nach Fortführung EWS

Im Rahmen der qualitativen Interviews wurde von den teilnehmenden Personen immer wieder der Wunsch einer Weiterführung der EWS formuliert. Dabei ließen sich unterschiedliche Formate identifizieren. Diese reichen von einer Art Alumni Treffen, über themenspezifische Vertiefungen bis hin zur Reflexion bzw. Evaluation der eigenen Praxis. Diese geäußerten Wünsche wurden in die quantitative Befragung aufgenommen und erhoben. Auch wenn in der folgenden Grafik, vier Personen angeben keine weiteren Treffen zu wünschen, haben diese dennoch zusätzlich eines der drei Formate benannt.

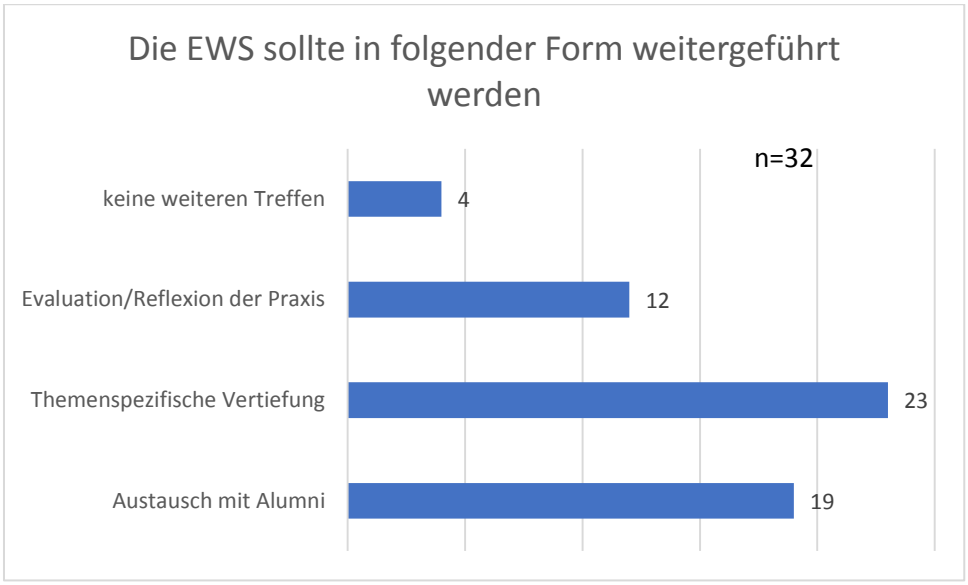


Abbildung 14: Fortführung EWS (eigene Erhebung)

Gruppiert man die gegebenen Mehrfachantworten, so ergeben sich in der Summe nachfolgende Präferenzen. Alle der 32 befragten Personen haben mindestens eine Präferenz benannt, sodass davon auszugehen ist, dass eine wie auch immer geartete Weiterführung der EWS gewünscht und als notwendig erachtet wird. Diese Tendenz konnte bereits als Befund aus den Interviews herausgearbeitet werden und wird durch die quantitative Befragung aller EWS-Teilnehmenden weiter unterstrichen.

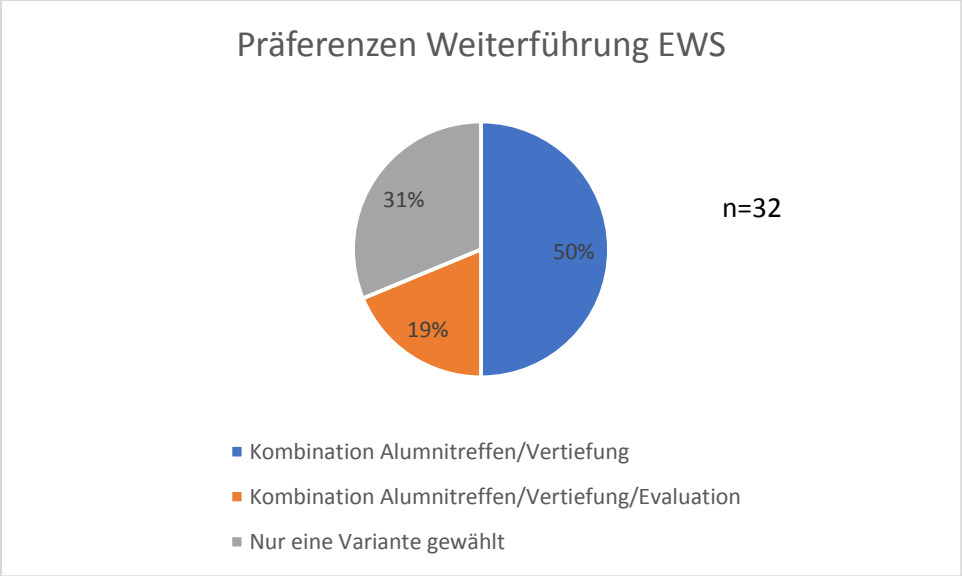


Abbildung 15: Präferenz Weiterführung (eigene Erhebung)

VI Resümee

Stellt man die Fortbildungsmaßnahme EWS auf den annoncierten Prüfstand, so hat diese der Prüfung Stand gehalten.

Im Rahmen einer Untersuchung zum Thema der Notwendigkeit der Qualifizierung von Fachkräften wurde die Problematik der fehlenden Qualifizierung evident, „da im Arbeitsfeld des bürgerschaftlichen Engagements Fachkräfte ihre Tätigkeit häufig ohne konkretes Wissen zum bürgerschaftlichen Engagement beginnen, sind sie darauf angewiesen über spezifische Fortbildungen im Bausteinformat Informationen, konkretes Handlungswissen, Kontakte und Vernetzung zu erhalten.“ (Helmer-Denzel & Weber, 2016, S. 45)

Die EWS stellt in dieser Hinsicht, ein sinnvolles und gut konzipiertes Angebot zur Fortbildung von Personen dar, deren berufliche Aufgabe die Förderung von Bürgerengagement ist. Und dieser letzte Halbsatz verweist bereits auf die Problematik, die im Rahmen der Studie herausgearbeitet werden konnte. Es sind vor allem die, in den jeweiligen Kommunen und Gemeinden vorzufindenden Strukturbedingungen, die den Nutzen des Fortbildungsangebots minimieren können. Die Förderung von Bürgerengagement kann nicht nebenbei geleistet werden, sondern bedarf einer systematischen Verankerung der Thematik in den Verwaltungsstrukturen. Die EWS könnte prinzipiell dazu beitragen, für Bürgerengagement und damit verbundene Herausforderungen zu sensibilisieren und ein Bewusstsein für die Bedeutung dieser Tätigkeit zu schaffen. Die Förderung von Bürgerengagement droht jedoch zu scheitern, wenn die gegebenen Strukturbedingungen weiterhin nicht Gegenstand der fachlichen Auseinandersetzung sind.

Aufgrund der fehlenden Verpflichtung Strategien der Förderung systematisch zu betreiben, ist das Ausmaß und die Intensität der Förderung bislang stark vom politischen Willen der jeweils Verantwortlichen abhängig. Diese Personenabhängigkeit kann nur überwunden werden, wenn der Verpflichtungscharakter erhöht wird. Es ist also nach Wegen zu suchen, die für Kommunen und Gemeinden Anreize schaffen, diese Thematik auf Dauer zu stellen. Gerade in Zeiten prominenter Themen, wie dem Klimawandel, laufen Themen wie Bürgerengagement Gefahr in den Hintergrund zu geraten, nicht zuletzt deshalb, weil politische Mandatsträger*nnen mit populären Themen um die Stimmen der Wähler*innen werben müssen. Vor diesem Hintergrund gilt es auch von Seiten des Landes mehr Verbindlichkeit herzustellen. Nur dann kann der Begriff der Entwicklungswerkstatt und damit die Implementierung von Entwicklungsteams zur Förderung von Bürgerengagement empirische Relevanz gewinnen und eine nachhaltige Förderung sichergestellt werden.

VII Handlungsempfehlungen

Widerspruch als Handlungsgrundlage

Im Nachgang zur EWS wurden die Teilnehmenden aufgefordert, Veränderungen im Hinblick auf Projekte vor Ort im Rahmen einer Dokumentationspflicht der EWS-Leitung zu berichten (Bubolz-Lutz & Mörchen, 2013). Trotz der dort genannten Veränderungen, wurden im Rahmen der Interviews von allen Befragten die bestehenden Strukturprobleme als dominant für die Entwicklung und Förderung von Bürgerengagement benannt. Das heißt, die EWS ist nicht weiterhin als Fortbildungsangebot zu fassen, was einen gewissen Automatismus impliziert, nämlich, dass alleine durch eine Fortbildung die Strukturbedingungen zu verändern sind. Vielmehr muss der Widerspruch bzw. das Spannungsverhältnis zwischen Anspruch und Wirklichkeit Ausgangslage der Auseinandersetzungen in der EWS sein. Dieser Aspekt findet in der EWS bisher keine ausreichende Berücksichtigung. Mit einer solchen Anpassung kann dafür gesorgt werden, dass sowohl die Bestätigten als auch die Resistenten durch eine Veränderung der inhaltlichen Ausgestaltung der Maßnahme von dem Lernangebot mehr als bisher profitieren können. Das bedeutet, wird dieser durch die Studie herausgearbeitete Aspekt der Strukturbedingungen konzeptionell im Angebot verankert, kann der Nutzen der EWS wesentlich gesteigert werden.

Der Widerspruch zwischen fachlichem Veränderungsanspruch und gegebenen Strukturbedingungen lässt sich nur auflösen, wenn dieser zur Denk- und Handlungsgrundlage gemacht wird. Es gilt innerhalb dieses Spannungsverhältnisses Frei- und Gestaltungsspielräume zu entdecken und zur Förderung von Bürgerengagement zu nutzen. Dies bedeutet, trotz und nicht entgegen der widrigen Umstände etwas zu bewegen.

Damit relativiert sich auch das wahrgenommene Problem der unpassenden Entsendungspraxis. In dem Augenblick, wo die Teilnehmenden die gegebenen Spannungsverhältnisse thematisieren können, ist von einer höheren Wahrnehmung der Passung auszugehen

Kompetenz nutzen

Das Problem, dass die Resistenten ihre vorhandene Kompetenz in der EWS nicht wiederfinden, kann durch eine systematische Berücksichtigung ihrer Erfahrungen gelöst werden. Bislang bleibt es ihnen verwehrt, sich die EWS sinnhaft anzueignen, weil sie das Gefühl haben, nichts dazulernen zu können. Auch hier kann die Bewältigungsstrategie durch eine veränderte inhaltliche Ausrichtung des Angebots überflüssig werden.

Handbuch statt Wissenstransfer

Soll auch Nicht-Teilnehmenden der EWS Wissen zu Bürgerengagement verfügbar gemacht werden, dann ist auf die gängige (Handbuch)Literatur zurückzugreifen. Notwendiges Wissen zum Bürgerengagement ist prinzipiell ausreichend vorhanden.

VIII Literaturverzeichnis

Bubolz-Lutz, E., & Mörchen, A. (2013). *Zukunftsfaktor Bürgerengagement.*

Dörner, K. (2012). *Helfensbedürftig.* Paranus.

Flick, U. (2011). *Triangulation.* Springer.

Glaser, U. (2012). Engagementförderung und Freiwilligenmanagement im kommunalen Aufgabenfeld. In D. Rosenkranz , & A. Weber, *Freiwilligenarbeit* (S. 191 - 213). Beltz Juventa.

Hartnuß, B. (2018). *Bürgerschaftliches Engagement und Soziale Arbeit.* Apollon University Press.

Helmer-Denzel, A., & Weber, U. (2016). *Rahmenbedingungen für die Qualifizierung von bürgerschaftlich Engagierten und Fachkräften des bürgerschaftlichen Engagements in Baden.Württemberg.*

KSI. (April 2017). *Text zur Ausscheibung 4. EWS* .

Lübking, U. (2011). Die Notwendigkeit kommunaler Engagementförderung. In A. Klein, P. Fuchs, & A. Flohé, *Handbuch kommunale Engagementförderung.* Lambertus.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse.* Beltz Verlag.

Rosa, H. (2010). *Theorien zur Gemeinschaft.* Junius.

Strübing, J. (2014). *Grounded Theory.* Wiesbaden: Springer Verlag.

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft.* J.C.B. Mohr.

IX Anhang

0% ausgefüllt

Liebe Teilnehmende,

Sie haben eine sog. Entwicklungswerkstatt (EWS) besucht und sind seither mit der Förderung von Bürgerengagement/Ehrenamt in ihrer beruflichen Praxis betraut oder waren es. Um einschätzen zu können, ob die EWS geeignet ist, um die Teilnehmenden zu befähigen diese Tätigkeit auszuführen, bitten wir Sie den folgenden Fragebogen auszufüllen.

Bitte beachten Sie, das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten. Es ist nicht möglich die Befragung zu unterbrechen oder eine Zwischenspeicherung vorzunehmen. Am rechten oberen Rand finden Sie einen Balken, der Ihnen aufzeigt, wieviel Prozent der Fragen Sie bereits benantwortet haben. Bitte navigieren Sie nicht mit Ihrem Internetbrowser vor oder zurück.

Selbstverständlich erfolgt die Beantwortung des Fragebogens anonym und es können keine Rückschlüsse auf die befragte Person gezogen werden.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Weiter

6% ausgefüllt

1. An welcher EWS haben Sie teilgenommen?

- ○ EWS 1
- ○ EWS 2
- ○ EWS 3
- ○ EWS 4
- ○ keine EWS

Weiter

11% ausgefüllt

2. In welchem Umfang sind Sie im Rahmen Ihrer aktuellen Beschäftigung mit der Förderung von Bürgerengagement/Ehrenamt beauftragt?

Die 100% Angabe ist zu wählen, wenn keine andere Tätigkeit im Rahmen des Beschäftigungsverhältnisses vorgesehen ist. Das heißt, man wurde ausschließlich für die Förderung des Ehrenamts eingestellt.

- ○ 100% Stellenanteil zur Förderung von Bürgerengagement/Ehrenamt
- ○ Stellenanteil neben anderen Aufgaben
- ○ mehrere Personen aus verschiedenen Bereichen haben einen Stellenanteil neben anderen Aufgaben
- ○ kein ausgewiesener Stellenanteil

3. Besteht ein politisches Mandat/Auftrag durch die Politik zur Förderung von bürgerschafltichem Engagement/Ehrenamt?

- ○ ja
- ○ nein
- ○ weiß ich nicht

Weiter

17% ausgefüllt

4. Durch wen besteht das Mandat

- ☐ (Ober-)Bürgermeister*in
- ☐ Landrät*in
- ☐ Beschluss durch Rat
- ☐ Beschluss durch Rat und (Ober-)Bürgermeister*in
- ☐ Verwaltungsvorstand

Weiter

22% ausgefüllt

5. Seit der Teilnahme an der EWS mit meiner Tandemspartnerin/meinem Tandemspartner gestaltet sich die Personalsituation wie folgt:

- ○ Mein Tandemspartner/meine Tandemspartnerin und ich arbeiten zusammen
- ○ Mein Tandemspartner/meine Tandemspartnerin ist nicht mehr für dieses Thema zuständig
- ○ Ich habe den Bereich gewechselt
- ○ Beide haben den Bereich gewechselt
- ○ Ich hatte keinen Tandemspartner

Weiter

28% ausgefüllt

Es besteht die Annahme, dass die Teilnahme an der EWS den Auf- bzw. Ausbau der Netzwerkbeziehungen im Bereich des Bürgerengagements begünstigt. Die folgenden Fragen beziehen sich auf mögliche Veränderungen Ihrer Netzwerkbeziehungen im Nachgang zur EWS.

6. Ich konnte meine Netzwerkbeziehungen intensivieren.

- ○ ja
- ○ nein
- ○ keine Angabe

7. Nach der EWS habe ich neue Netzwerkpartner dazu gewonnen.

- ○ ja
- ○ nein
- ○ keine Angabe

8. Ich kann das Netzwerk für meine alltägliche Arbeit nutzen?

- ○ ja
- ○ nein
- ○ keine Angabe

9. Das Netzwerk ist für meine strategische Arbeit hilfreich.

- ○ ja
- ○ nein
- ○ keine Angabe

Weiter

33% ausgefüllt

10. Nach der EWS habe ich neue Themenbereiche für meine Arbeit identifiziert.

ja	nein	keine Angabe
○	○	○

Weiter

soSci
oFb - der onlineFragebogen

39% ausgefüllt

11. Wie schätzen Sie Ihre Methodenkompetenz nach der Teilnahme an der EWS ein?

Weiter

soSci
oFb - der onlineFragebogen

44% ausgefüllt

12. Durch die Teilnahme an der EWS ist meine Selbstsicherheit bei der Ausübung meiner Tätigkeit...

deutlich gestiegen	gleich geblieben	hat sich deutlich verschlechtert
gestiegen	hat sich verschlechtert	weiß ich nicht

Weiter

soSci
oFb - der onlineFragebogen

50% ausgefüllt

13. Seit meiner Teilnahme an der EWS erkenne ich messbare Veränderungen.

- ○ ja
- ◉ nein
- ○ keine Angabe

Weiter

soSci
oFb - der onlineFragebogen

56% ausgefüllt

Im Rahmen einer qualitativen Befragung von Teilnehmenden an der EWS wurde deutlich, dass die EWS aus der Perspetive der befragten Personen vor dem Hintergrund der nachfolgend abgefragten Aspekte von Nutzen war. Sollte keiner der aufgeführten Aspekte für Sie zutreffen, klicken sie einfach auf den Weiter-Button.

14. Die EWS konnte ich primär nutzen um...

- ◯ neue Ideen zu sammeln
- ◯ Bestätigung meiner Praxis
- ◯ zu lernen
- ◯ mich nicht mehr hilflos im Thema zu fühlen
- ◯ eine Strategie für meine Kommune zu entwickeln
- ◯ mein Aufgabenfeld strukturell in der Verwaltung zu verankern

Weiter

61% ausgefüllt

15. Ich konnte die EWS sekundär nutzen, um...

- ◯ neue Ideen zu sammeln
- ◯ Bestätigung meiner Praxis
- ◯ zu lernen
- ◯ eine Strategie für meine Kommune zu entwickeln
- ◯ mein Aufgabenfeld strukturell in der Verwaltung zu verankern

Weiter

67% ausgefüllt

16. Ich konnte die EWS außerdem nutzen, um...

- ◯ neue Ideen zu sammeln
- ◯ Bestätigung meiner Praxis
- ◯ zu lernen
- ◯ mein Aufgabenfeld strukturell in der Verwaltung zu verankern

Weiter

72% ausgefüllt

17. Die in den vorstehenden drei Fragen aufgeführten Aspekte...

- ◯ treffen den zentralen Nutzen der EWS
- ◯ sind unvollständig und sollten ergänzt werden
- ◯ keiner der Aspekte trifft auch mich zu

Weiter

78% ausgefüllt

18. Welchen Nutzen hatte die Teilnahme an der EWS für Sie?

Weiter

83% ausgefüllt

19. Dem Statement „voneinander, miteinander, füreinander Lernen“ als Charkteristikum der EWS stimme ich...

- ○ voll und ganz zu
- ○ ganz zu
- ○ teilweise zu
- ○ ganz und gar nicht zu
- ○ keine Angabe

Weiter

89% ausgefüllt

20. Die EWS sollte in folgender Form für die Teilnehmenden weitergeführt werden.

- ☐ Austausch mit ehemaligen Teilnehmenden (Alumni-Treffen)
- ☐ Themenspezifische Vertiefung
- ☐ Evaluation und Reflexion der eigenen Praxis
- ☐ Ich halte keine weiteren Treffen der Teilnehmenden für notwendig.

21. Mitarbeitende ohne EWS-Erfahrung sollten die Möglichkeit haben ebenfalls an einer EWS teilzunehmen.

- ○ ja
- ○ nein
- ○ keine Angabe

Weiter

soSci
oFb - der onlineFragebogen

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Möchten Sie in Zukunft an interessanten und spannenden Online-Befragungen teilnehmen?

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre E-Mail-Adresse für das SoSci Panel anmelden und damit wissenschaftliche Forschungsprojekte unterstützen.

E-Mail: Am Panel teilnehmen

Die Teilnahme am SoSci Panel ist freiwillig, unverbindlich und kann jederzeit widerrufen werden.
Das SoSci Panel speichert Ihre E-Mail-Adresse nicht ohne Ihr Einverständnis, sendet Ihnen keine Werbung und gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter.

Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

Rücklauf-Statistik

Bisher wurden **37** Interviews abgeschlossen.

Interviews: 33
Gültige Fälle: 33 **Auswahlkriterien**
Pretests: 0
Datensätze inkl. Testdaten: 37
Stand: 09.03.2020, 15:28 Uhr

Fragebogen	Klicks	Datensätze abgeschlossen	Interviews gesamt	Gültige Fälle (Download)	
Fragebogen base	39	32	33	33	
Gesamt	**39**	**32**	**33**	**33**	

Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten

Bitte oben den entsprechenden Fragebogen anklicken

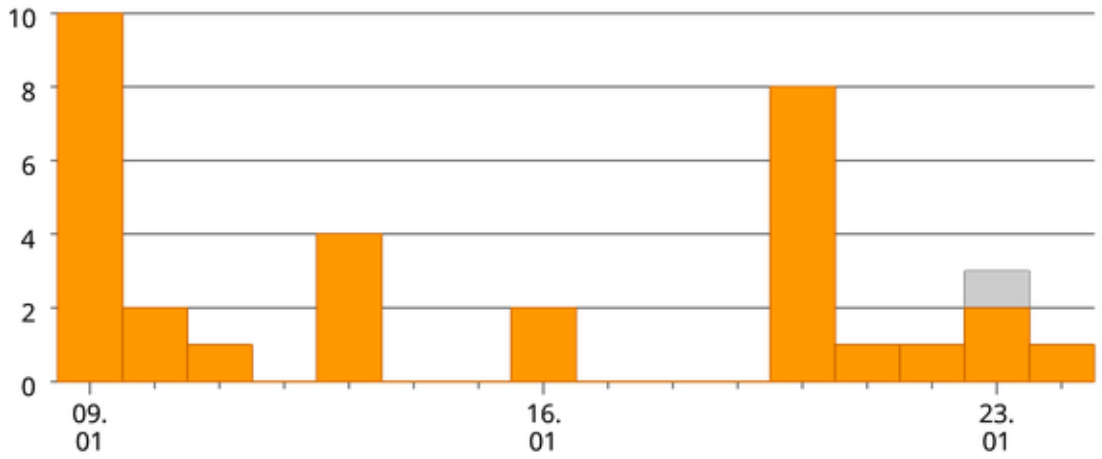
Fragebogen

Letzte bearbeitete Seite	Datensätze abgeschlossen / Interviews gesamt / kumulativ			
Seite **17**	32	32	32	
Seite **5**	0	1	33	
Gesamt	**32**	**33**		

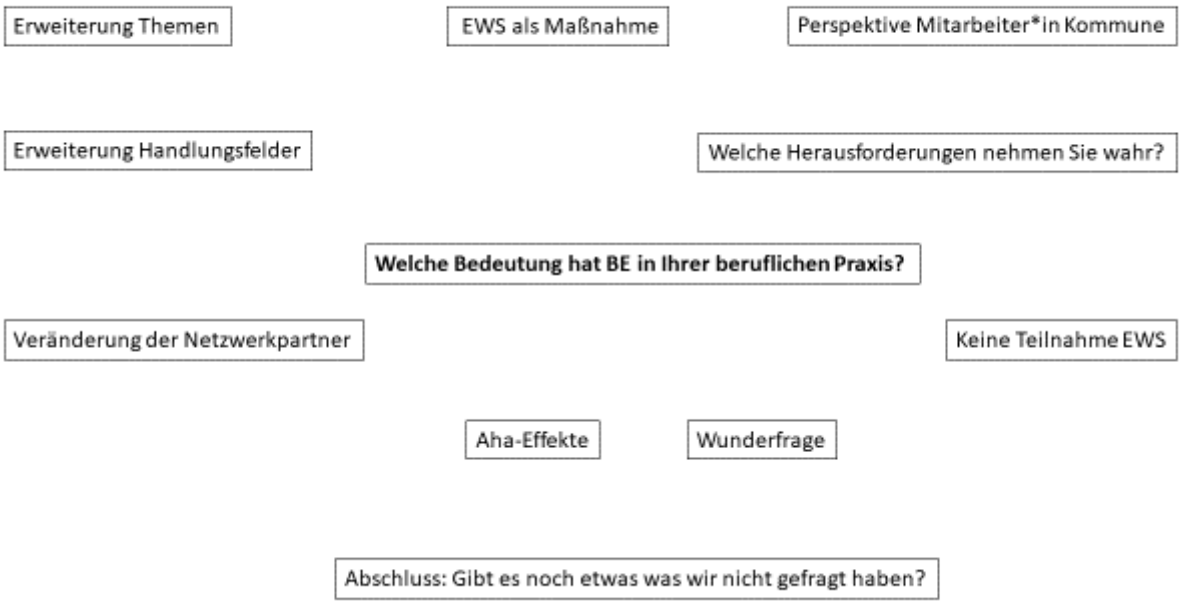
Insgesamt wurden 39 Aufrufe (Klicks) für diesen Fragebogen aufgezeichnet (einschließlich versehentlicher doppelter Klicks, Aufrufe durch Suchmaschinen, ...).

Rücklauf im Zeitverlauf

Sie können das Diagramm per Rechtsklick → *Grafik speichern unter* in Druckauflösung herunterladen.



Mindmap für Interviews



katholisch-soziales institut

KSI-Projekt

ZUKUNFTSFAKTOR BÜRGERENGAGEMENT. WISSENSCHAFTLICHE EVALUATION DER ENTWICKLUNGSWERKSTÄTTEN FÜR KOMMUNALE ENGAGEMENTSTRATEGIEN IN NRW (EWS I-IV)

Az. 34.04.01 – 64 – 5280
Projektlaufzeit: 16.09.2019 bis 31.03.2020

TEIL II: STELLUNGNAHME DER EHEMALIGEN EWS-LEITUNG

Verfasser(in):
Annette Mörchen (EWS I-IV) und Paul Schlegl (EWS IV)
Katholisch-Soziales Institut

Gefördert von der

Staatssekretärin für
Sport und Ehrenamt
des Landes Nordrhein-Westfalen

Einführung

Die vom KSI in Auftrag gegebene Evaluationsstudie bestätigt eindrucksvoll die Relevanz der seit 2011 vom MFKJKS bzw. von der Staatskanzlei des Landes NRW geförderten vier Entwicklungswerkstätten (EWS) für kommunale Engagementstrategien in NRW. Im Folgenden wird die nun vorliegende Studie von den ehemals Verantwortlichen für die EWS kommentiert. Dabei werden u.a. die Besonderheiten des EWS-Ansatzes und seiner Umsetzung akzentuiert, einige Aspekte erläutert, die für das Verständnis der Wirksamkeit der EWS von Bedeutung erscheinen, sowie Schlussfolgerungen gezogen, die für eine Weiterführung des EWS-Angebotes handlungsleitend sein könnten.

1. Die Evaluation: Fragestellungen, methodisches Vorgehen, zentrale Ergebnisse

Der Auftrag der externen Evaluation umfasst laut Projektantrag zwei zentrale Fragestellungen. Festgestellt werden sollte,

- „ob die Maßnahme an sich aus der Perspektive der EWS-Teilnehmenden als inhaltlich und methodisch sinnvoll wahrgenommen wurde und ob diese zu einer Befähigung für die Anforderungen der Praxis beigetragen hat“ („Veränderungen auf der Wissens- und Handlungsbefähigungsebene“)
- „ob die Beteiligung der Kommunen an der Entwicklungswerkstatt zu einer Veränderung in der Praxis geführt hat“ („strukturelle Veränderungen“)

Beiden Fragestellungen wurde in einer zweistufigen Befragung nachgegangen. Zudem standen für die zweite Frage u.a. die Berichte sämtlicher Entwicklungsteams (ET) aus allen vier Entwicklungswerkstätten für eine Auswertung zur Verfügung. Darin finden sich Aussagen u.a. zu **„**Prozesse(n) / Projekte(n), die durch die EWS entwickelt / in Gang gesetzt wurden“**.**

Mit der Methode der Triangulation sollte eine Zusammenschau erreicht werden, um ein komplexes Bild der erlebten und vorfindbaren Entwicklungen zu erhalten.

Als zentrale Ergebnisse sind aus Sicht der Verantwortlichen für die EWS festzuhalten:

- **Die Bedeutung der EWS als Impulsgeberin für Engagemententwicklung und für die Schaffung bzw. den Ausbau eines Kommunennetzwerkes NRW wird bestätigt.**

Von den Teilnehmenden wird die methodisch-didaktische Gestaltung als anregende Impulsgebung für die Strategieentwicklung von Bürgerengagement in der eigenen Kommune gesehen. Auch der äußere Rahmen (Tagungsort usw.) der EWS wurde als förderlich erlebt: als ein intensiver, an Fragestellungen der Mitwirkenden ausgerichteter Lernort mit selbstgesteuerten Prozessen, Anregungen sowohl aus den eigenen Reihen der Lerngruppe als auch von externen Impulsgebenden, mit transferrelevanter Praxisorientierung. Diese spezielle Kombination macht das einzigartige Profil der EWS aus.

- **Die Beleuchtung der Strukturbedingungen ergibt als Gelingensfaktoren förderliche Rahmenbedingungen vor Ort und eine passende Entwicklungsteamzusammensetzung**

Deutlich wurde im Evaluationsbericht, dass die oftmals schwierigen Strukturbedingungen vor Ort die Umsetzung des Gelernten erschweren. Die EWS-Leitung bestätigt aus eigener Beobachtung, dass an Standorten mit ungünstigen Strukturbedingungen (unzureichende Un-

terstützung durch die kommunale Spitze/ Bürgermeisterwechsel, mangelnde zeitlichen Ressourcen u.ä.) und/oder wenig motivierten ETs die Umsetzung des in der EWS an Anregungen Gesammelten bzw. des gemeinsam Entwickelten in der lokalen Praxis erschwert wenn nicht gar verhindert wird. Diese Realität, die oft durch Widersprüche gekennzeichnet ist, sollte in der EWS noch intensiver aufgegriffen und thematisiert werden (vgl. dazu Punkt 5 unten).

2. Formen der Verknüpfung von Lernen und Handeln in der EWS – Beobachtungen der ehemaligen EWS-Verantwortlichen

Beispielhaft soll hier noch – ergänzend zur vorgelegten externen Evaluation – aufgezeigt werden, wie die Verknüpfung von Lernen (in der EWS) und Handeln (in der EWS und vor Ort) gefördert wurde. Um nachvollziehbar zu machen, auf welche Weise in der EWS im Sinne der zugrundliegenden Ermöglichungsdidaktik vorgegangen wurde und wie sich dies auf die Praxis vor Ort ausgewirkt hat, seien hier drei EWS-typische Formen der Verknüpfung von Lernen/ Qualifizierung und Handeln hier mit Bezug auf die Praxis skizziert –.

- **Sammlung, Prüfung und Adaption von good-practice-Beispielen an die lokalen Rahmenbedingungen**

„Bei uns ist Abgucken von den anderen Standorten erwünscht!“ Getreu dieser Devise haben die ETs sich der EWS gern als Ideenpool für die Weiterentwicklung der eigenen Unterstützungsarbeit für ehrenamtliches Engagement (Anerkennungskultur etc.) bedient. Fehlte es hingegen in den eigenen Reihen an Beispielen erfolgreicher Praxis, die sich hätten adaptieren lassen, haben die Entwicklungsteams sich Anregungen und Impulse von der EWS-Leitung oder externen Referent*innen geholt. Verschiedentlich haben sie sich auch selbst arbeitsteilig auf eine bundesweite Suche begeben, um das Ergebnis ihrer Recherchen – z.B. „Checklisten“/ „Orientierungshilfen“ für Freiwillige, für Vereine u.ä. (ETs der EWS 4)– in einem Workshop zu teilen und anschließend für die eigene Arbeit vor Ort zu adaptieren).

- **Neu- bzw. Weiterentwicklungen und deren Umsetzung vor Ort**

Oft haben die ETs die EWS-Workshops als gemeinsamen Denk-/ Entwicklungs- und/oder Ermöglichungsraum genutzt – so etwa bei der Frage: Welche Bausteine/ Schwerpunkte gehören in ein zeitgemäßes Konzept kommunaler Förderung ehrenamtlichen Engagements? Eingeflossen sind die Ergebnisse intensiver Einzel- sowie standortübergreifender Gruppen- und Plenumsarbeit in so Unterschiedliches wie die Überarbeitung eines 2006 verabschiedeten BE-Förderkonzeptes mit einer Ausweitung von dessen Geltungsbereich auf die Gesamtverwaltung, die inhaltliche Füllung einer bestehenden „Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement“ und die (Neu-) Konzeption und Einrichtung einer „Koordinierungsstelle Bürgerengagement“.

- **Kollegiale(r) Erfahrungsaustausch, Beratung und Ermutigung**

Zu den konzeptionellen Besonderheiten der EWS gehörte, dass die Entwicklungsteams sich als geschlossene Gruppe über einen Zeitraum von rund 12 Monaten insgesamt sechsmal zu zweitägigen Workshops mit Übernachtung im Tagungshaus getroffen haben. Eine solche Konstellation bietet gute Voraussetzungen für die Entstehung eines besonderen Vertrauens-

verhältnisses gepaart mit großer Offenheit unter den Kolleg*innen. Dies hatte zur Folge, dass die Entwicklungsteams in den Workshops nicht nur über ihre Fortschritte berichteten und sich über Gelingensbedingungen austauschten sondern auch ganz ungeschminkt eigene Irrwege, Misserfolge und Konflikte thematisierten und dabei dankbar kollegiale Beratung und Ermutigung annahmen. Auf diese Weise bildete sich eine Art eigenen Gruppen-Know-hows, das sich schrittweise erweiterte.

3. Strukturelle Veränderungen vor Ort: Exemplarische Auswertung von schriftlichen Berichten der Entwicklungsteams durch die ehemalige EWS-Leitung

Der Evaluationsbericht fokussiert auf die „Veränderungen auf der Wissens- und Handlungsbefähigungsebene". Auf die Frage, ob „die Beteiligung der Kommunen an der Entwicklungswerkstatt zu einer Veränderung in der Praxis geführt hat", d.h. zu „strukturellen Veränderungen" vor Ort, geht der Bericht nicht näher ein. Begründet wird dies (mündlich) damit, dass hier keine monokausalen Wirkzusammenhänge vorliegen.

Um dennoch näherungsweise eine Vorstellung davon zu vermitteln, welcher Art strukturelle Veränderungen ***mit*** auf die Arbeit der EWS bzw. der ETs zurückgehen, hier exemplarisch einige Beispiele aus der Pilot-EWS, die von den ETs selbst in einer Publikation zum Abschluss der Pilot-EWS beschrieben worden sind.[1]

Obige Beispiele zeigen, dass das durch die enge Verknüpfung von Lernen und Handeln angestoßene Tun der ETs in zwei verschiedene Richtungen gegangen ist: in die Kommunalverwaltung hinein („verwaltungsintern") sowie in den Sozialraum.

- **Veränderungen verwaltungsintern: Organisations-/ Personalentwicklung innerhalb der Kommunalverwaltung**

Zu den weitreichendsten Beispielen für Beiträge der ETs zur Organisationsentwicklung gehören ihre bereits erwähnten Aktivitäten zur konzeptionellen Gestaltung/ Etablierung einer kommunalen Koordinierungsstelle. Ein weiterer wichtiger Baustein war die Entwicklung und Implementierung von Strukturen einer ressort-/ ämterübergreifenden Kommunikation, Vernetzung und Zusammenarbeit. Darunter lassen sich fassen u.a. die Einrichtung einer sich regelmäßig treffenden Arbeitsgruppe von an der BE-Förderung interessierten Kolleg*innen, die Organisation von Vernetzungstreffen zu verschiedenen Schwerpunktthemen der BE-Entwicklung wie auch die Implementierung eines verwaltungsinternen E-Mail-Newsletters speziell zum Thema. Auch Impulse zu Beschlüssen von Verwaltungsvorständen gehören dazu wie die Aufwertung der im Sozialdezernat angesiedelten Arbeitsstelle des ET zu einer „zentrale(n) und ämterübergreifende(n) Anlaufstelle für alle Fragen zum Thema Bürgerschaftliches Engagement". – Strukturveränderungen ergaben sich auch im Hinblick auf die Personalentwicklung zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements: Die Entwicklungsteams in der Pilot-EWS starteten ihre Arbeit mit einer Bestandsaufnahme, welche Bereiche ihrer jeweiligen Verwaltung „dienstliche Berührungspunkte mit Bürgerengagement haben". Das

[1] E. Bubolz-Lutz, A. Mörchen (Hrsg.) (2013): Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien. Impulse – Konzepte – Ergebnisse. Witten

Ergebnis (75% und mehr) „war verblüffend“, so ein ET-Mitglied, und inspirierte die Gruppe dazu, standortübergreifend in arbeitsteiligen Kleingruppen nach passenden „Antworten“ zu suchen. Ein Resultat waren die o.g. strukturellen Entwicklungen in Richtung Vernetzung und Zusammenarbeit in der Kommunalverwaltung, ein anderes wurde von den ETs unter dem Begriff „Bewusstseinsbildung“ gefasst. Zu den Ideen dazu, die vor Ort realisiert worden sind, gehören die Veröffentlichung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme, die Einbeziehung des Themas Engagemententwicklung in die Aus- und Fortbildung der Mitarbeitenden, der Austausch von Erfahrungen, Know how und Ideen in verwaltungsinternen Arbeitsgruppen, die Durchführung eines „Social Day“ der Auszubildenden und schließlich auch die Herausgabe einer Sonderausgabe der Mitarbeiterzeitung speziell zum Thema.

- **Strukturelle Veränderungen in den Sozialraum hinein und ein Nachhaltigkeitsbeispiel**

Einige der hier bereits angesprochenen Beispiele befinden sich an der Schnittstelle zwischen Kommunalverwaltung und Sozialraum, so etwa die Koordinierungs- bzw. Ansprechstelle für bürgerschaftliches Engagement, Fortbildungsangebote für Mitarbeitende, die z.B. eine Professionalisierung der Verwaltungsmitarbeitenden im Umgang mit Ehrenamtlichen zum Ziel haben oder auch die Social Days für Auszubildende. Sie stehen für Aktivitäten der ETs in beide Richtungen – in die Kommunalverwaltung *und* in den Sozialraum hinein.

Anderes wurde von den ETs speziell für den Sozialraum entwickelt bzw. adaptiert und dort implementiert: ein „Treffpunkt Ehrenamt“, ein „Runder Tisch Junges Engagement“ und mit diesem zusammen u.a. eine Ehrenamtsparty für junge Engagierte, der Mönchengladbacher Marktplatz „Gladbach gewinnt“ u.ä.

Als Beispiel einer nachhaltig wirksamen Engagemententwicklung sei hier die Arbeit in der Alten Hansestadt Lemgo skizziert. Die beiden kommunalen Mitarbeitenden nehmen seit 2011 im Auftrag des Bürgermeisters die Aufgabe der Strategieentwicklung wahr. Dazu arbeiten sie von Anbeginn eng mit dem Mehrgenerationenhaus zusammen etwa in dem Projekt „Leben und älter werden in …“. Für dessen Pilotphase wurden bewusst solche Ortsteile ausgewählt, die sich von ihrer Struktur her deutlich voneinander unterschieden. Es gelang dem ET, Bürgerbeteiligung und -engagement miteinander verzahnend Bürger*innen wie auch Vereine u.ä. zum gemeinsamen Nachdenken über die Zukunft ihres Quartiers zu bewegen und die Ergebnisse anschließend auch umzusetzen. Auf diese Weise entstand u.a. eine mit Ehrenamtlichen besetzte monatliche Dorfsprechstunde. Das Projekt sprach sich herum und so baten auch Menschen aus anderen Ortsteilen darum, dass auch in ihrem eigenen Wohnumfeld eine solche „Zukunftswerkstatt“ gestartet werden sollte. In einem Folgeprojekt von 2016 bis 2019 „Älterwerden im Quartier – Pflegebegleitung als Impuls zur Dorfentwicklung“[2] wurde die Strategie der systematischen Abstimmung mit den umliegenden Dörfern speziell im Hinblick auf die Pflegethematik fortgeführt. Ergebnis waren eine öffentliche Diskussion über das Leben mit Pflegebedarf im eigenen Dorf, die Vorbereitung von Ehrenamtlichen auf die Unterstützung von Pflegehaushalten und Beschlüsse zum Aufbau einer Infrastruktur im Dorf (Beispiel: Tagespflege).

[2] E. Bubolz-Lutz (2019): Älterwerden im Quartier - Pflegebegleitung als Impuls zur Dorfentwicklung, Lemgo.

Das Beispiel Lemgo zeigt, dass, günstige Rahmenbedingungen vorausgesetzt, eine beharrlich verfolgte Engagementstrategie dazu beitragen kann, dass sich in einem konsequent verfolgten Prozess der Bürgerbeteiligung auch kommunale Strukturen verändern und sogar öffentliche Investitionen getätigt werden.

4. Zur Frage nach der Feststellung „messbarer Veränderungen“

Im Evaluationsbericht heißt es mit Blick auf die Leitfrage nach einer EWS-bedingten „Veränderung in der Praxis“, das Fragebogen-Item „Seit meiner Teilnahme erkenne ich messbare Veränderungen“ hätten 13 von 32 Antwortenden bejaht, 5 verneint und 14 hätten „keine Angabe“ angeklickt. Die beiden Evaluatorinnen, die für ihre Auswertung die Häufigkeiten von „nein“ und von „keine Angabe“ addiert haben, interpretieren das Ergebnis so, dass eine Mehrheit von 60% keine messbaren Veränderungen erkannt hat. Eine andere Wirklichkeit zeigen die Berichte der Entwicklungsteams der EWS 1-4, die vielfältige Beispiele für **„**Prozesse/ Projekte, die durch die EWS entwickelt / in Gang gesetzt wurden“, enthalten. Es drängt sich die Frage auf, ob manch eine(r) von denen, die „keine Angabe“ angeklickt hatten, sich vielleicht nicht sicher war, was konkret unter „messbare Veränderungen“ zu verstehen sei.

5. Weiterführende Überlegungen zu den Anregungen des Evaluationsberichtes

Aus der Perspektive der EWS-Verantwortlichen sind aus dem Evaluationsbericht Schlussfolgerungen in zwei Richtungen zu ziehen: solche, die die Ausgestaltung des EWS-Formates selbst betreffen, und solche, die nicht unmittelbar vom Angebot einer EWS zu beeinflussen sind.

Zur weiteren Ausgestaltung einer künftigen EWS

Zur Ausgestaltung einer optimierten EWS 5 (ff.) seien hier schwerpunktmäßig folgende Aspekte aufgegriffen und konkretisiert:

- **Strukturbedingungen vor Ort**

Die Evaluation hat ergeben, dass die Strukturbedingungen vor Ort des Öfteren die Anwendung dessen, was aus den Workshops der EWS mitgenommen wird, erschweren statt diese zu unterstützen. In einer künftigen EWS sollte Raum dafür vorgesehen werden, eine solche durch Widersprüche gekennzeichnete Realität zum Thema zu machen. Es geht darum, mit dieser Realität selbstbewusst und kreativ umzugehen, zumal diese Spannungsverhältnisse nicht nur im Berufsfeld der professionellen Engagementförderung vorhanden sind, sondern zum beruflichen Alltag gehören.

Möglichkeiten:

- Regelmäßige Reflexion in den einzelnen EWS-Workshops
- Während der EWS Vor-Ort-Beratungs-Termine mit den Tandems und deren Vorgesetzten, bei denen die speziellen Strukturbedingungen thematisiert werden.[3]

[3] Dieses Angebot gibt es bereits von Anbeginn und wurde vereinzelt wahrgenommen.

- **Entsendungspraxis**

Daraus folgt auch, dass die Entsendungspraxis optimiert werden sollte: Nicht Mitarbeiter*innen mit nur geringer bzw. keiner Motivation sollten zur Mitwirkung im ET verpflichtet werden, sondern entsprechend motivierte Personen mit Engagement relevanten Tätigkeitsfeldern gesucht und entsandt werden.

Möglichkeiten:

- Formulierung einer entsprechenden Teilnahmebedingung in der EWS-Ausschreibung
- Separate Kontaktaufnahme (Telefonat) mit den zukünftigen ET-Mitgliedern bereits während der Bewerbungsphase.

- **Zusammensetzung des Entwicklungsteams**

Besonders bei kleineren Kommunalverwaltungen zeigt sich die Schwierigkeit, zwei geeignete Mitarbeitende fürs Entwicklungsteam zu finden, das in engagementrelevanten Tätigkeitsfeldern aktiv ist. Gleichzeitig garantiert aber die Tandemstruktur, dass innovative Projekte im Team kommunikativ angegangen und realisiert werden können. Deshalb liegt es nahe, nach möglichen Variationen zu schauen, die die vor-Ort-Situation angemessen berücksichtigen.

Alternativen – ergänzend zur bisherigen Praxis der Delegation von zwei hauptamtlichen Kommunalverwaltungsmitarbeitenden aus einer Gemeinde

- Veränderung der Tandemkonstellation von Verwaltungsmitarbeitenden: je eine Person aus zwei benachbarten Kommunalverwaltungen (bisher als Ausnahme deklariert)
- Tandem aus einem/r Verwaltungsmitarbeitenden und einem/r Mitarbeitenden aus einer ständig kooperierenden Institution (nicht kommunale Freiwilligenagentur, Bürgerstiftung o.ä. stabile Partnerorganisation)
- Tandem aus einem Mitarbeiter aus der Kommunalverwaltung und einem bewährten Ehrenamtlichen (z.B. Rats-/Beiratsmitglied, qualifizierter seniorTrainer aus dem Programm „Erfahrungswissen für Initiativen“, in der Kommune gut vernetztes Mitglied eines Vereinsvorstands)
- Erweiterung als „Trio“ oder „Quartett“: Sind drei oder vier Personen (darunter auch Ehrenamtliche) aus unterschiedlichen Bereichen beteiligt (die Kommunalverwaltung ist hier gesetzt), erleichtert dies die angestrebte Verankerung von Bürgerengagement erleichtert.[4]

- **Öffentlichkeitsarbeit/ Werbung**

Ausgehend von der bisherigen Praxis bieten sich folgende Ergänzungen/ Verbesserungen für eine Optimierung der Werbung an:

- Frühzeitige Zeitplanung mit ausreichend Zeit für die Werbephase
- Aufnahme von O-Tönen ehemaliger EWS-Teilnehmer*innen
- Mobilisierung der „Ehemaligen“ und Bitte um ihre Unterstützung als Multiplikator*innen (persönliche Ansprache von Kolleg*innen in anderen Kommunen u.ä.)
- Nutzung aller Infokanäle der Staatskanzlei (z.T. bereits praktiziert)

[4] Vgl. z.B.: Staatskanzlei RLP (Hrsg.) (2016): Ich bin dabei! Eine Initiative von Ministerpräsidentin Malu Dreyer. Bilanz und Konzept. Mainz

Zu den Strukturbedingungen, die nicht im Rahmen der EWS beeinflusst werden können

Folgende Schlussfolgerungen seien zu den Faktoren benannt, die außerhalb des Einflussbereiches einer EWS liegen:

- **Personalwechsel**

Die Evaluation belegt, dass im Feld der kommunalen Engagementförderung eine nicht unerhebliche Personalfluktuation gegeben ist. Das bedeutet, dass durch die EWS qualifizierte Mitarbeiter*innen nach einer gewissen Zeit innerhalb der Kommunalverwaltung in ein anderes Arbeitsfeld oder ganz den Arbeitgeber wechseln. Derartige Veränderungen sollten nicht nur als Verlust gedeutet werden. Vielmehr ist die EWS ein wirkungsvoller Beitrag zur Personalentwicklung im Land NRW, trägt sie doch auch dazu bei, ämter-/spartenübergreifend für einen qualifizierten Umgang mit ehrenamtlich Engagierten zu sensibilisieren.

Bei einem Personalwechsel ist zu beachten,

- dass die von persönlichen Fragestellungen geprägte Sammlung von Notizen und anderen EWS-Workshopunterlagen wenn überhaupt nur in Teilen (Referentenbeiträge u.ä.) geeignet ist, Nachfolger*innen systematisch ins Arbeitsfeld einzuführen. Sie können eher als Ideenbörse genutzt werden. Es erscheint sinnvoll, eine andere Übergabepraxis zu entwickeln, etwa in Form von persönlichen Einführungen, gemeinsamen „Feldbegehungen“ und Übergabegesprächen mit den Engagierten vor Ort.

  Ggf. könnte sich auch eine für diesen Zweck vom Land in Auftrag gegebene handbuchartige Loseblattsammlung eignen, die immer wieder ergänzt und/oder aktualisiert wird. Ein solches Werkzeug würde jedoch nicht die aktive Teilnahme an der EWS ersetzen, in der Konzepte und Strategien passgenau und eigenständig entwickelt werden.
- dass Nachfolger*innen für eine Teilnahme an der nächsten EWS motiviert werden. Auf diese hin müsste dann der Adressatenkreis der EWS erweitert werden.

- **Alumni-Treffen**

Die Evaluationsstudie verdeutlicht, dass Alumni-Treffen gewünscht werden, um nach einer gewissen Zeit das Erlernte zu vertiefen, zu ergänzen und auf der Basis zwischenzeitlicher Praxiserfahrungen zu reflektieren.

Möglichkeiten:

- Themenspezifische Vertiefung
- Reflexion/ Evaluation der eigenen Praxis
- Thematisierung der Hindernisse und Widersprüche vor Ort (s.o.)

Abschließende Bemerkungen

Die EWS-Evaluationsstudie gibt interessante Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung künftiger EWS im Kontext ihrer Systemzusammenhänge. Darüber hinaus enthält sie zugleich wertvolle Anregungen für die Entwicklung der Engagementstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen. Bei der Entscheidung über die Fortführung des EWS-Angebotes für Kommunen sollte die hohe Bedeutsamkeit einer systematischen Engagementförderung auch und gerade in Krisenzeiten mit berücksichtigt werden.